

Avdeling Rena

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Institutt for organisasjon, ledelse og styring

Elin Ødegård Gulbrandsen

Geir Lium

MASTEROPPGAVE

Etisk refleksjon hos ledere i offentlig sikkerhetsbransje:

En case-studie

Ethical reflection by management in the public security industry:

A case study

Offentlig Ledelse og Styring

2024

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA

NEI

Høgskolen i Innlandet, Avdeling Rena
Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap
Institutt for organisasjon, ledelse og styring
Master i Offentlig Ledelse og Styring

Studenter: Elin Ødegård Gulbrandsen og Geir Lium
Veiledere: Einar Øverenget og Bent Sofus Tranøy
Sikkerhetsgradering: Ugradert
Vedlegg: 5

Innholdsfortegnelse

Forord	5
Sammendrag	6
Engelsk sammendrag (abstract)	7
1. Innledning	8
1.1 Tema	8
1.2 Presentasjon av problemstilling	9
1.3 Formål	9
1.4 Avgrensning	10
1.5 Tidligere forskning.....	11
2. Teori	12
2.1 Begreper.....	12
2.2 Teori og empiri	13
2.3.1 Etikk og moral.....	14
2.3.2 Ethiske teorier	14
2.3.3 Ethiske prinsipper	20
2.3.4 Røde flagg.....	22
2.3.5 Navigasjonshjulet	24
3. Metodiske momenter	25
3.1 Kvalitativ vs. kvantitativ metode.....	25
3.2 Valg av helhetlig metode og forskningsdesign.....	25
3.3 Validitet og reliabilitet.....	27
3.4 Konkretisering av data	28
4. Fremgangsmåte	28
4.1 Datainnsamling	29
4.2 Intervju som datainnsamling.....	30
4.3 Gjennomføring av dybdeintervjuene.....	30
4.4 Intervjuobjekter.....	31
4.5 Bearbeiding av data	31
4.6 Ethiske spørsmål	31
4.7 Refleksjon over egen rolle som forsker og eget ståsted	32
5. Analyse og drøfting	32
5.1 Resultater.....	33
5.1.1 Bakgrunn og nåværende stilling.....	33
5.1.2 Ledertype	35
5.1.3 Lederegenskaper	41

5.1.4	Samfunnsansvar	49
5.1.5	Ansvarlighet.....	53
5.1.6	Refleksjon	58
5.1.7	Beslutningstaking	66
5.1.8	Påvirkningskraft.....	72
5.1.9	Inkludering.....	76
5.2	<i>Feilkilder</i>	80
6.	Konklusjon	80
6.1	<i>Oppsummering av resultater</i>	80
6.2	<i>Konklusjon</i>	82
6.3	<i>Perspektivering og forslag til videre forskning</i>	84
	Referanseliste	86
	Vedlegg	88
	<i>Vedlegg 1: Kort presentasjon av prosjektet</i>	88
	<i>Vedlegg 2: Informasjonsskriv Sikt</i>	89
	<i>Vedlegg 3: Mal for samtykkeerklæring</i>	91
	<i>Vedlegg 4: Intervjuguide dybdeintervju</i>	92
	<i>Vedlegg 5: Svar-matrise dybdeintervju</i>	94

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på vårt gjennomførte masterstudium i offentlig ledelse og styring ved Høgskolen i Innlandet, avdeling Rena. Innholdet i denne oppgaven retter seg mot etikk hos ledere med personalansvar i offentlig sikkerhetsbransje i Oslo, med fokus på etisk refleksjon og hvilke etiske teorier, intuisjoner og prinsipper som benyttes.

Ledere med personalansvar er godt tjent med å ha en god personlig etikk og utøve god etisk refleksjon. Men hva er det? Hvilke etiske prinsipper legger man som leder til grunn for sine beslutninger og refleksjoner over situasjoner som kan få påvirkning for andre? Dette er noe vi finner interessant og ville gjennomføre forskning på. Som leder har man også ofte i kraft av å ha beslutningsmyndighet, mulighet til å kunne påvirke sine egne medarbeidere, men også individer utover egen organisasjon i forskjellige sammenhenger. Det er derfor viktig som leder å ha et godt etisk kompass.

Vi startet arbeidet med masteroppgaven vår på senhøsten 2022 og skulle egentlig levere i mai 2023. Men siden en av studentene ble gravid og dette gikk på bekostning av energinivå og kapasitet utover våren, besluttet vi å utsette innleveringen med ett år. All datainnsamlingen fant sted i januar og februar 2023 som planlagt, men analyse og ferdigstilling av oppgaven ble gjort i perioden februar - mai 2024 da Elin også var ferdig med foreldrepermisjon. Selv om vi således ikke har arbeidet aktivt med oppgaven lenger enn andre masterstudenter, har vi likevel brukt ett år ekstra på å få oppgaven ferdigstilt, og det føles nå veldig godt å endelig være i mål.

I forbindelse med gjennomføringen av dette forskningsprosjektet og innsamling av data, vil vi gjerne takke våre veiledere filosof Einar Øverenget og statsviter Bent Sofus Tranøy for god veiledning underveis i prosessen. Vi vil også rette en spesiell takk til våre intervjuobjekter for at dere valgte å sette av tid til å svare på våre spørsmål og dele deres erfaringer og refleksjoner som bidrag til denne oppgaven.

Til slutt vil vi også takke hverandre for et flott samarbeid gjennom masterstudiet.

Mai 2024

Elin Ødegård Gulbrandsen
Geir Lium

Sammendrag

I denne masteroppgaven undersøker vi etisk refleksjon blant ledere med personalansvar innenfor offentlig sikkerhetsbransje i Oslo. Formålet med undersøkelsen er å finne ut i hvilken grad ledere ser etikk og moral som en faktor for hvordan de utøver sitt lederskap og hvordan de reflekterer over dette, samt hvilke etiske teorier, intuisjoner og prinsipper de trekker på ved slik refleksjon.

Hovedproblemstillingen vår er:

“Bedriver ledere etisk refleksjon, og hvilke etiske prinsipper trekker de på da?”

For å besvare dette spørsmålet gjennomføres dybdeintervjuer med 10 ledere for 6 ulike offentlige sikkerhetsorganisasjoner i Oslo. Dette forskningsprosjektet benytter et kvalitativt design med casestudie, basert på semistrukturerte dybdeintervjuer. Denne tilnærmingen gir innsikt i hvordan intervjuobjektene reflekterer over sine beslutninger og hvilke prinsipper og verdier som ligger til grunn.

I teoridelen dekker vi flere klassiske etiske perspektiver, slik som dydsetikk der gode karaktertrekk som mot og rettferdighet anses som dyder; utilitarisme, også kalt nytteetikk eller konsekvensetikk, som tar utgangspunkt i å maksimere lykke for flest mulig; deontologi, også kalt pliktetikk, som følger Immanuel Kants prinsipper om å handle ut ifra plikt uavhengig av konsekvenser; og diskursetikk som vektlegger dialog og likeverd i avgjørelser. Vi redegjør også for etiske prinsipper som likhetsprinsippet, offentlighetsprinsippet, respekt for menneskeverdet, de gode konsekvensene, og den gylne middelvei, samt etiske røde flagg og navigasjonshjulet.

Analysen av den innsamlede dataen gir et omfattende bilde av hvordan ledere med personalansvar i offentlig sikkerhetsbransje navigerer i et landskap av etiske dilemmaer og ansvar. Våre intervjuobjekter har bred og variert bakgrunn, ofte med erfaring fra forsvaret, som påvirker deres tilnærminger til ledelse og hvordan de reflekterer rundt og håndterer etiske spørsmål. Det virker som om de fleste av intervjuobjektene vektlegger menneskelige verdier og etikk meget høyt, og bruker disse som en integrert del av sin beslutningstaking.

Våre funn viser at etisk refleksjon varierer avhengig av ledernes bakgrunn, erfaring og personlig lederstil. De fleste benytter flere etiske prinsipper og teorier, og reflekterer over konsekvensene av sine valg, selv om de ikke følger én bestemt etisk teori eller nødvendigvis er bevisst på etiske teorier og prinsipper.

Engelsk sammendrag (abstract)

In this master's degree thesis, we investigate ethical reflection among managers with personnel responsibilities within the public security sector in Oslo. The purpose of the study is to understand to what extent managers perceive ethics and morality as factors in how they exercise their leadership and how they reflect on these matters, as well as which ethical theories, intuitions and principles they draw upon.

Our main research question is:

"Do managers engage in ethical reflection, and which ethical principles do they draw upon?"

To answer this question, in-depth interviews are conducted with 10 managers from 6 different public security organizations in Oslo. This research project uses a qualitative research design with case study, based on semi-structured in-depth interviews. This approach provides insight into how the interview subjects reflect on their decisions, and which principles and values underlie them.

In the theoretical section, we cover several classical ethical perspectives, such as virtue ethics, where good character traits like courage and justice are considered virtues; utilitarianism, also known as consequentialism or utility ethics, which focuses on maximizing happiness for the greatest number of people; deontology, or duty ethics, which follows Immanuel Kant's principles of acting out of duty regardless of consequences; and discourse ethics, which emphasizes dialogue and equality in decision-making. We also outline ethical principles like the principle of equality, the principle of publicity, respect for human dignity, good consequences, and the golden mean, as well as ethical red flags and the navigation wheel.

The analysis of the collected data provides a comprehensive picture of how managers with personnel responsibilities in the public security sector navigate the landscape of ethical dilemmas and responsibilities. Our interviewees have broad and varied backgrounds, often with military experience, which influences their leadership approaches and how they reflect on and handle ethical questions. Most interviewees attach great importance to human values and ethics, and use these as an integral part of their decision-making.

Our findings show that ethical reflection varies depending on managers' backgrounds, experiences, and personal leadership styles. Most employ multiple ethical principles and theories to reflect on the consequences of their choices, even if they don't follow one single ethical theory or necessarily even are aware of specific ethical theories or principles.

1. Innledning

Overordnet handler etikk om hva som er rett for oss mennesker. Moral dekker også mye av det samme som etikk, og det er vanlig at folk benytter disse to begrepene om hverandre. For å skille mellom etikk og moral, kan vi si at etikk handler om refleksjon og begrunnelser, mens moral handler mer om det som forekommer i praksis, holdninger og meninger. Etikk kan ses på som en «systematisk refleksjon over moralen» (Olsen & Syse, 2020, s. 19). I denne masteroppgaven ønsker vi å sette fokus på ledelse og etikk, nærmere bestemt i hvilken grad ledere bedriver etisk refleksjon og på hvilken måte.

Hovedproblemstillingen vår er:

«Bedriver ledere etisk refleksjon, og hvilke etiske prinsipper trekker de på da?»

For å svare på dette har vi gjennomført dybdeintervju med flere ledere med personalansvar innen offentlig sikkerhetsbransje i Oslo.

Etikk handler som sagt om hvordan hvert enkelt individ reflekterer og begrunner sine valg, og de etiske teoriene har veldig klare skiller på hvordan man reflekterer og begrunner innenfor hver teori / type etikk. I det virkelige liv derimot, er det ikke alltid at måten man reflekterer og begrunner sine valg nødvendigvis holder seg innenfor kun én etisk teori. Man snakker også ofte om personers “etiske kompass”, noe som indikerer at vi har noe iboende oss fra naturens side som skal rettlede oss når det kommer til etiske problemstillinger. Dette synes vi er spennende ettersom det absolutt ikke er slik at man automatisk kjenner til de klassiske etiske teoriene og hva disse innebærer uten å ha lest om det eller tatt kurs og utdanning. Er det mulig å komme frem til etiske posisjoner uten å ha formell etisk teoretisk kompetanse?

1.1 Tema

Temaet for masteroppgaven vår er etikk og moral innenfor ledelse. Vi lurer på om ledere bedriver etisk refleksjon, og hvis de gjør det, hvilke intuisjoner og etiske prinsipper de da trekker på. Å bedrive etisk refleksjon krever en slags bevissthet om at man faktisk står i et etisk dilemma som krever refleksjon av lederen.

Vi ønsker med dette forskningsprosjektet å finne ut i hvilken grad ledere ser etikk og moral som en faktor for hvordan de utøver sitt lederskap og reflekterer over dette, både overfor egne ansatte

og overfor samfunnet forøvrig. Vi er blant annet interesserte i hva som driver og motiverer lederne, hva de selv anser som god ledelse, hvordan de takler utfordringer de møter i hverdagen, hvordan de selv ser på etisk refleksjon og hvor viktig eller uviktig det er for dem, hvordan de vektlegger om noe er rett eller galt, samt svar på hva de ville gjort i forskjellige etiske dilemmaer.

1.2 Presentasjon av problemstilling

Hovedproblemstillingen vår er:

«Bedriver ledere etisk refleksjon, og hvilke etiske prinsipper trekker de på da?»

For å besvare denne problemstillingen må vi snakke med flere ledere og samle inn data fra dem vedrørende hvordan de tenker og reflekterer rundt forskjellige etiske spørsmål eller situasjoner som innebærer etiske dilemmaer eller etiske aspekter. Deretter må vi analysere den innsamlede dataen ved å se dette opp mot relevant etisk teori for å finne ut hvorvidt de lederne vi intervjuer bedriver etisk refleksjon, og hvilke etiske prinsipper de i så fall trekker på. En dypere presentasjon av metode og fremgangsmåte kommer også litt senere i oppgaven.

I sikkerhetsfaget og innen offentlig sikkerhetsbransje i Oslo jobber man med mennesker. Det finnes teknologi og systemer man kan benytte seg av som sikkerhetstiltak, men til syvende og sist er det mennesker som i større eller mindre grad passer på porten, går brannrunder, har oversikt fra alarmsentralen og liknende, i tillegg til at alle sikkerhetstiltakene i stor grad påvirker ansatte og publikum, menneskene i gatene rundt de offentlige institusjonene.

De som jobber “på gulvet” innen offentlig sikkerhetsbransje i Oslo opplever forskjellige problemstillinger i møte med ansatte og publikum, og må ta etiske vurderinger hver eneste dag. På bakgrunn av dette har vi ønsket å gå ett nivå opp i hierarkiet for å se på ledere med personalansvar innen offentlig sikkerhetsbransje i Oslo, hvilke etiske refleksjoner og etiske prinsipper de legger til grunn for å ivareta sine ansatte og de menneskene rundt som også blir påvirket av avgjørelsene i større eller mindre grad.

1.3 Formål

Etikk er å utøve et godt skjønn i de tilfeller der det kanskje ikke er noe fasitsvar eller der regler kan tolkes på flere måter. Hver persons etikk er individuell, men vår autonomi som mennesker krever også at vi er i stand til å begrunne *hvorfor* vi bør handle på visse måter, og etikken krever

at vi styrer oss etter hva som er riktig (Øverenget, 2014, s.41). Vi anser oss begge som empatiske mennesker og gode ledere som bryr oss om våre ansatte/medarbeidere, men vi vet av egen erfaring at det dessverre forekommer at ledere kan se sine ansatte mer som midler enn som personer, og selv om de er innenfor loven kanskje ikke er innenfor etisk og moralsk i sin måte å lede og styre på. Ansvarer vi som ledere har overfor våre sjefer og selskapets investorer er alle ledere klar over og blir påminnet i form av både arbeidsoppgaver, krav og leveranser, og andre ting vi måles på i arbeidet vi gjør. Ansvarer vi som ledere har overfor våre ansatte og samfunnet forøvrig er derimot ikke like fokusert på, annet enn at vi skal sørge for at våre ansatte gjør jobben sin, at det er lavt sykefravær og lav turnover og at man holder seg innenfor lovverket. Vi mener at det ansvarer vi som ledere har overfor våre medarbeidere er stort, og selv om vi har stort spillerom som ledere så er det også vår etiske plikt å reflektere over hvordan våre valg påvirker våre ansatte og hva vi kan gjøre for å være den beste lederen de kan ha, også etisk og moralsk.

Formålet med dette forskningsprosjektet og vår problemstilling er derfor å søke å finne ut hvorvidt ledere i offentlig sikkerhetsbransje i Oslo bedriver etisk refleksjon eller ikke, og hvilke etiske prinsipper de trekker på når de eventuelt utøver etisk refleksjon.

1.4 Avgrensning

Etikk og ledelse er et veldig spennende og interessant tema innen offentlig ledelse og styring, og vi skulle veldig gjerne ha forsket både høyt og lavt innenfor dette temaet. Men siden både tid og ressurser til rådighet ved en masteroppgave er begrenset, vi begge har full jobb ved siden av studiene og én av oss har små barn, har vi valgt å fokusere på etikk hos ledere med personalansvar innen offentlig sikkerhetsbransje i Oslo, og se på hvorvidt de bedriver etisk refleksjon eller ikke og hvilke etiske prinsipper de i så fall benytter.

Vi skulle også gjerne ha forsket bredere ved å intervjuere flere ledere fra flere forskjellige offentlige organisasjoner i Oslo, men igjen grunnet kapasitet og tid til rådighet har vi valgt å forespørre 7 offentlige sikkerhetsorganisasjoner om å stille med 1-2 ledere hver med personalansvar som vil la seg intervjuere. Som vi kommer tilbake til senere i oppgaven, ble forespørselen sendt til 7 organisasjoner, der 6 av dem svarte og vi endte med totalt 10 respondenter fordelt på de 6 organisasjonene.

Vi kunne ha valgt å skrive om både etiske teorier og ledelsesteorier, men vi har her valgt å fokusere på etikken først og fremst. Det er dermed et bevisst valg at vi kun går inn på etiske

teorier videre i oppgaven og ser vår innsamlede data opp imot disse, fremfor å også fokusere på ledelsesteorier som uansett ville favnet for bredt med tanke på kapasitet og tid til rådighet i en masteroppgave. Vi har valgt å intervjuere ledere med personalansvar fordi de sitter i en maktposisjon overfor sine medarbeidere og fordi det de sier og gjør har konsekvenser for andre mennesker. Som kan sees av intervjuguiden (se vedlegg 4) så har vi også spurt intervjuobjektene noen spørsmål som går på ledelse, egen lederstil, foretrukne egenskaper ved en leder osv. Dette ble gjort av taktiske hensyn, for å gjøre intervjuobjektet mer komfortabel i starten av intervjuet slik at de kommer inn i besvarelsen og ikke går i forsvarsposisjon eller føler seg satt til veggs slik vi kunne risikert hvis vi kun stilte spørsmål som ene og alene gikk på etikk. I tillegg bidrar måten vi har stilt disse spørsmålene også til å finne ut hvilke verdier intervjuobjektene våre har, noe som igjen har innvirkning på deres etiske syn og vurderinger.

Intervjuobjektene svar gir også inngang til flere andre interessante diskusjoner og veier man kunne tatt videre, noe vi også vil kommentere underveis, men som faller utenfor vår problemstilling og avgrensning i dette prosjektet. De funnene i vår undersøkelse som åpner for andre interessante diskusjoner som går mer på ledelse, eller etikk og ledelse som faller utenfor vår avgrensning, får det heller være opp til andre å eventuelt forske videre på.

1.5 Tidligere forskning

I foranledningen til denne masteroppgaven gjorde vi åpne og systematiske søk i forskjellige søkemotorer som kunne dekke behovet vårt for informasjon til dette prosjektet. Formålet med søkene var i tillegg å finne andre vitenskapelige artikler som svarte på liknende problemstilling som vi hadde, slik at vi kunne unngå å skrive om noe som allerede hadde blitt forsket på. Søkene vi gjorde i vitenskapelige søkemotorer ble utført med både snevert og bredt litteratursøk. Artiklene ble kun søkt etter på norsk, da vi konsentrerer oss om etikk i norsk arbeidsliv.

Google Scholar har et bredt søkefelt innen vitenskapelige artikler, som gir gode resultater som rangeres etter relevans til temaet (Rienecker, Jørgensen, & Skov, 2013, s. 129). Vi søkte etter tidligere forskning på dette området ved hjelp av søkemotorene Google Scholar, Brage.inn.no og Oria.no i tillegg til skriftlige kilder. Søkeordene vi har brukt har vært “etikk” og “ledelse”. Et søk på “etikk og ledelse” på Google Scholar resulterte i over 20,000 treff, et søk på Brage.inn.no ga 656 treff, og et spesifisert søk på tidligere masteroppgaver resulterte i 397 treff og et søk på Oria.no ga 342 treff.

Ved søk på databasene har vi ikke funnet tidligere forskning på etikk og ledelse innen offentlige sikkerhetsorganisasjoner. Majoriteten av forskningen vi har funnet på etikk og ledelse omhandler områdene helse, omsorg og utdanning. Den forskningen vi ønsker å gjøre her omhandler etisk refleksjon hos ledere i offentlig sikkerhetsbransje, og skiller seg således fra tidligere forskning på etikk og ledelse som vi har funnet.

2. Teori

Formålet med dette kapittelet er å klargjøre for leseren hvilke teorier og begreper som er sentrale for dette forskningsprosjektet. Grunnen til at det er viktig å her redegjøre for forskjellige etiske teorier er at vi senere vil se svarene til våre intervjuobjekter opp imot disse teoriene.

2.1 Begreper

Under følger definisjoner av noen sentrale begreper i forbindelse med dette forskningsprosjektet, og hva vi legger i disse begrepene.

- **Ansvarlighet:** Om man som leder tar ansvar når arbeidsgiver/bedriften tar avgjørelser som ikke er forenelig med det etiske grunnlaget for arbeidsgiver/bedriften og etterlever de etiske prinsippene som er bestemt.
- **Arbeidsliv:** “Arbeidslivet er den delen av livet og samfunnet som består av arbeid, eller som har spesielt med arbeid å gjøre” (Store Norske Leksikon, 2022)
- **Beslutningstaking:** Hva man som leder legger til grunn for å fatte en etisk god beslutning.
- **Etikk:** Ordet “etikk” kommer fra det greske “ethos”, og handler om å reflektere over oppfatningene mennesker har om rett og galt, karaktertrekk, idealer, holdninger og handlingsmønstre, og forsøke å finne ut hva man skal gjøre, og å begrunne sine oppfatninger på en saklig måte (Øverenget, 2014, s.49).
- **Etisk refleksjon:** Å reflektere over en situasjon og vurdere hva som er rett eller galt, forsøke finne ut hva man skal gjøre, og hvilke verdier vi legger til grunn når vi reflekterer
- **Inkludering:** Hva man som leder gjør i praksis for å inkludere sine ansatte og hvordan de blir inkludert i saker som har påvirkning på deres arbeidshverdag direkte eller indirekte.
- **Ledelse:** “Bruk av sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at gruppen/organisasjonen når sine mål” (Kaufmann & Kaufmann, 2021, s. 451).
- **Leder:** På 1930-tallet kategoriserte Luther Gulick og hans kollegaer funksjonene en leder har, “planning, organizing, staffing, directing, coordinating and budgeting (POSDCORB).

I tillegg har en leder ansvar for forskjellige deler av en personalfunksjon, f.eks. on/off-boarding, opplæring, rekruttering etc. En leder skal ivareta alle disse funksjonene enten ved å gjøre det selv eller få noen andre til å gjøre

det (Christensen, Egeberg, Læg Reid, Roness & Røvik, 2017, s. 132). En posisjon som gjør at man har ansvar for andre medarbeidere.

- **Ledertype:** Hvilke verdier har man som leder, hva er drivkraften og motivasjonen for de som er ledere. Hvilke praksiser og retningslinjer ledere forholder seg til.
- **Lederegenskaper:** Hvilke egenskaper en leder innen offentlig sikkerhetsbransje bør inneha, og hvordan man som leder takler utfordringene man møter i hverdagen.
- **Moral:** Ordet “moral” kommer fra det latinske “mos”, og handler om de oppfatningene mennesker har om rett og galt, om karaktertrekk, idealer, holdninger og handlingsmønstre. Moral handler om hvordan vi faktisk er mot hverandre og hva vi faktisk gjør (Øverengen, 2014, s.49).
- **Medarbeider:** “Medarbeider er en person man arbeider sammen med, men brukes ofte som en arbeidstaker i en virksomhet” (Store Norske Leksikon, 2018).
- **Makt:** “Evnen til å dra fordel av andre tross av deres motstand” (Sjøvold, 2016, s. 32) Autoritet over andre medarbeidere i denne sammenhengen. I posisjon til å oppnå mål og få andre til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort.
- **Påvirkningskraft:** Være klar over at beslutninger man tar i kraft av å være leder i mange sammenhenger vil kunne få konsekvenser både innenfor og utenfor bedriften. Være klar over påvirkningen man har og kan ha som leder i gitte situasjoner.
- **Samfunnsansvar:** “Friedman argumenter for at bedrifters samfunnsansvar, forstått som en forpliktelse til å bidra til gode formål i samfunnet, er det samme som å bruke andre menneskers penger etter eget skjønn - og må sies å være umoralsk”. (Carson & Skauge, 2019, s. 169) Hva er organisasjonens ansvar utover det å ha økonomisk inntjening? Hvordan påvirker organisasjonen resten av samfunnet rundt?

2.2 Teori og empiri

Det finnes mange teorier innen etikk og moral som er relevante for temaet og problemstillingen vår. Vi har valgt å konsentrere oss om de klassiske etiske teoriene, samt etiske prinsipper, såkalte “røde flagg” og det etiske navigasjonshjulet. Den teorien vi her går igjennom i dette kapitlet vil også fungere som våre verktøy for analysen av den innsamlede dataen.

2.3.1 Etikk og moral

I dagliglivet bruker de fleste av oss begrepene “etikk” og “moral” om hverandre.

Moral handler om de oppfatningene mennesker har om hva som er rett og galt, om karaktertrekk og idealer, holdninger og handlingsmønstre - ja, rett og slett handler moral om hvordan vi faktisk er og hva vi faktisk gjør (Øverenget, 2014, s.49). Etikk kommer fra det greske ordet *ethos* som betyr «det som har med sedelighet, god karakter, gode vaner og dannelse å gjøre» og kan ses på som en «systematisk refleksjon over moralen» (Olsen & Syse, 2020, s. 19). Etikk dreier deg om å reflektere over moralen, altså å reflektere over de oppfatningene vi har om rett og galt osv., for å finne ut hva man bør gjøre, og forsøke å begrunne sine oppfatninger og handlinger på en saklig måte (Øverenget, 2014, s.49).

2.3.2 Ethiske teorier

Dydsetikk (Være dugelig eller ha god funksjon)

Dydsetikk har sitt opphav fra Aristoteles og den nikomakiske etikken. Aristoteles studerte hvordan man kunne gjøre best mulig jobb innenfor forskjellige yrker. Normene som han mente var de beste å følge for arbeidet som skulle gjøres, definerte han som dyder (Nordhaug & Olsen, 2010, s. 31). Som et eksempel er *mot* ifølge Aristoteles en sentral dyd for en god kriger. Om man er dumdristig er man altfor modig og man kan lett bli drept, om man var for feig var man også en dårlig kriger. Dumdristighet og feighet ble betegnet som noe negativt og dette kalte Aristoteles for *laster*. Dydsetikken tar ikke for seg spørsmålet om rett eller galt sett fra individets subjektive perspektiv, men fra perspektivet om hvordan alle individer bør oppføre seg. Det fokuserer på individet, men etikken er av den grunn ikke individuell (Materstvedt, 2018, s. 59). Innenfor dydsetikken spør vi oss selv “hvem vi vil være, hvem vi er og hvordan vi vil fremstå overfor andre” (Nordhaug & Olsen, 2010, s. 30).

Dydsetikken representerer det som kalles for en etisk essensialisme, altså at man legger til grunn at vi mennesker har en bestemt form for natur eller essens, som gir oss svaret på hva som er rette og gale handlinger. På grunn av at dette er en kraft vi har i form av å være menneske, gjelder den alle, til alle tider, og på alle steder. Dydsetikken har en aspirasjon om å kunne si noe universelt om hva som er rett og galt, dette på tvers av alle kulturer og tidsepoker (Materstvedt, 2018, s. 60).

Ved å utvikle våre evner til fellesskapets beste, blir vi også lykkelige, noe som er et overordnet mål for oss mennesker og betingelsen for å ha et godt liv. Mennesket er samarbeidende av natur, noe som øker sannsynligheten for utvikling og som vi kaller det i nåtid; “å spille hverandre gode”. Med

å “lykkes”, mentes det fra Aristoteles sin side at man har et balansert liv, er et helt menneske og blomster sammen i fellesskap med andre.

«Den som ikke er interessert i fellesskapets beste, er ikke bare asosial og dermed på kollisjonskurs med sin natur. Han er også idiot i ordets greske betydning idiōtes, person som setter privatlivet over det offentlige liv; en som ikke engasjerer seg i fellesskapet»

Materstvedt, 2018, s.60 – 61

Mennesker er sosiale skapninger som ikke kan realisere seg selv på egen hånd, der verdi skapes sammen med andre og i fellesskap (Nyeng, 2011, s. 152). Aristoteles sine viktigste kjennetegn når det kommer til mennesket er fornuft og rasjonalitet. Svaret på rett og galt er ifølge Aristoteles ikke å finne i våre moralske plikter. Dydsetikken forteller at handlingene man utfører er gode om de er i tråd med et sett av moralske dyder i tillegg til at menneskene som har disse dydene også har den rette holdningen og utviser de rette karakteristikkene. Noen eksempler på disse dydene er; visdom, rettferdighet, tapperhet, ærlighet og selvrespekt (Materstvedt, 2018, s. 61). «Erkjenn deg selv» var et av Sokrates sine slagord, og rettferd, mot og godhet var de tre dydene han tok utgangspunktet i når det kom til dydsetikk. Om mennesket har rett innsikt, vil de utføre rett handling, og rett handling fører til at mennesket blir lykkelig, ifølge ham. Hvordan få rett innsikt blir det som er krevende, og ikke det å gjøre rett handling (Nordhaug & Olsen, 2010, s. 31). Sokrates utfordret autoritetene i samfunnet han var en del av til å begrunne og sette ord på hvorfor de var best egnet til å styre og bestemme som de gjorde (Kvalnes, 2006, s. 23).

Grunnleggende med dydsetikken er at man er mer opptatt av den som utfører handlingen, enn selve handlingen som blir utført. Hvordan dydene gir utslag for følelser er også en viktig faktor, å føle det rette mens man samtidig gjør det rette. Hvem vi er som mennesker er viktigere enn hva vi gjør, og et godt menneske har gjort sine idealer til en del av seg selv og utfører således handlinger ut av godhet (Nyeng, 2011, s. 151 - 152).

Utilitarismen; Konsekvensetikk/Nytteetikk

Utilitarismen, eller nytteetikk som det også kalles, er den mest kjente og den mest omdiskuterte delen av konsekvensetikk, formulert av Jeremy Bentham og senere videreutviklet av John Stuart Mill; «Størst mulig lykke for flest mulig». Bentham og Mill tok med seg kost – nytte – tenkningen fra økonomifaget og over til etikken (Kvalnes, 2012, s. 35). I denne teorien er lykke synonymt med lyst, mennesket er en «lystmaskin», som søker å maksimere egen lyst og minimalisere egen ulyst.

Lykken til dine nærmeste er ikke viktigere enn lykken til mennesker du aldri har møtt, og hvert enkelt individ har like stor moralsk tyngde på vektskålen (Materstvedt, 2018, s. 40 - 41). Man skal velge den handlingen som gir mest lykke for alle involverte parter (Kvalnes, 2012, s. 35). Stuart Mill skriver også at «den nytteetiske standarden er ikke individets egen høyest mulige lykke, men den største mengden lykke til sammen» (Nyeng, 2011, s. 132). Man ser på hvilke konsekvenser en handling har for alle involverte som blir påvirket av handlingen når man skal gi en etisk begrunnelse for handlingen som blir gjort, og det er dette som er den grunnleggende tanken i konsekvensetikken (Carson & Skauge, 2019, s. 55). Det er de etiske konsekvensene for handlingene vi gjør som er det sentrale (Nordhaug & Olsen, 2010, s. 28).

Beregningen av den totale globale lykken krever en tverrvitenskapelig tilnærming og man må ta i bruk fag som psykologi, medisin og sosiologi for å kunne måle en lyst-kalkyle. Dette har sine utfordringer; er det mulig å sammenligne personers lykke? Hvor lenge skal man måle? Og hvordan skal man måle dette? Mennesker elsker masse forskjellige ting, noen får glede av å være i skog og mark mens andre trives aller best hjemme på sofaen (Materstvedt, 2018, s. 41-42). Når man vurderer noe basert på et nytteetisk grunnlag ser man på alle positive og negative konsekvenser for alle som blir berørt av beslutningen som blir tatt, og den opprinnelige formen for nytteetikk reiser et krav om å ta alles interesser i betraktning (Nyeng, 2011, s.132).

Preferanseutilitarisme kalles det når man prøver å realisere «størst mulig lykke for flest mulig», basert på hvor stor grad preferansene til de det gjelder blir oppfylt eller ikke. Altså jo større grad av preferansene som blir oppfylt, jo lykkeligere måles det at man er. Regelutilitarisme og handlingsutilitarisme er den delen av nytteetikken man ser på når det kommer til nytte for samfunnet. Den første har med regler å gjøre, regler som er nyttige er gode for samfunnet og sistnevnte tar for seg handlinger som er nyttige og forsvarlige, en situasjonsbestemt etikk (Materstvedt, 2018, s. 42 – 43).

Ser man på nytteetikken opp mot økonomi, er disse områdene like med tanke på at det begge tar konsekvenser til betraktning, men de er også ganske så ulike da det i nytteetikken er totalnyttens som gagnar fellesskapet som står sentralt og i økonomien står egennytte mest sentralt (Nyeng, 2011, s. 132). Å vurdere konsekvensene en beslutning har ut fra kun en dimensjon som for eksempel lønnsomhet blir for virksomheten blir for snevert. Det er en viktig dimensjon å ta med seg i en vurdering, men det er ikke tilstrekkelig nok, da det i konsekvensetikks vurdering må

vurderes ut fra mange relevante dimensjoner og alle aktører og organisasjoner som er involvert (Nordhaug & Olsen, 2010, s. 28).

Habilitetsregler i arbeidslivet er i stor grad påvirket av nytteetikken. Skal man som leder ta en beslutning som er for fellesskapets beste, er det viktig at vedkommende ikke lar seg påvirke eller styre av nære relasjoner til de som blir påvirket av beslutningen som skal tas (Nyeng, 2011, s. 133). Det er vanskelig å leve opp til nytteetikkenes krav og det viser seg at vi mennesker ikke er emosjonelt programmert til å ta alles hensyn til etterretning og rette innsatsen dit utbyttet er størst. Engasjement for en spesiell sak skapes ofte ved at man lar seg berøre av enkeltmenneskers skjebner, noe som gjør det krevende å gi hjelp eller støtte der hvor det trengs aller mest. Empati for en person eller en gruppe mennesker er nødvendigvis ikke godt nok om det ikke hjelper majoriteten ved å hjelpe dem, når man ser det fra et nytteetisk perspektiv (Nyeng, 2011, s. 142 – 143).

Utilitarismen gir hver og en av oss et kjempestort ansvar, der alt vi gjør må være for å gjøre verden til et best mulig sted og vår motivasjon må være moralsk ren. Dette gjør at utilitarismen krever for mye av den enkelte. Hva er moralsk nødvendig, og hva går over det som er moralsk rimelig å kreve av den enkelte? Som leder i en bedrift kan dette være krevende å ta stilling til. I Norge har vi gode velferdsordninger dersom en bedrift må permittere eller si opp ansatte, men hva hvis ikke vi hadde hatt det? Hvor mye og hvor langt skulle bedriften ha strukket seg for å hjelpe sine ansatte, og hvilke ordninger skulle bedriften ha hatt til sine ansatte med tanke på velferdsgoder? (Nyeng, 2011, s. 145).

En annen problemstilling er outsourcing av arbeidsoppgaver og kjøp av tjenester eller varer fra leverandører. Hvor går grensen for den moralske forpliktelsen man har? Er man moralsk forpliktet til å påse at de man får tjeneste eller varer fra har arbeidsforhold som er like gode som ens egne? I det offentlige så har de ansvar for dette og når en privat aktør vinner et anbud til en kommune, er det kommunens oppgave å kvalitetssikre den aktøren som vant anbudet (Nyeng, 2011, s. 145). Forskjellen mellom utilitarismen/nyttetikken og deontologien/pliktetikken som er beskrevet under er at for utilitarismen så er respekt bare én av mange faktorer som er med i vurderingen, mens i pliktetikken så er respekt det som er avgjørende (Kvalens, 2012, s. 41).

Deontologi (Kants pliktetikk)

Den tyske filosofen Immanuel Kant som levde på 1700-tallet er den mest kjente pliktetiker og la på mange måter grunnlaget for den mer moderne pliktetikken vi har i dag. Kant stiller to krav til

oss når vi skal gå frem for å finne ut hva som er rett; for det første må vi ikke se situasjonen vi står i alene, vi må se etter en handlingsregel som bestemmer handlingen vi eventuelt skal utføre. For det andre så er reglene som er moralsk akseptable anvendbare i den enkelte situasjonen, også anvendbare for alle andre relevante situasjoner. Moralske handlinger skal kunne universaliseres (Henriksen & Vetlesen, 2006, s. 163 – 164).

Det som er essensielt for deontologi/pliktetikk er at det er et spørsmål om fornuft, og ikke følelser. Moralsk fornuft forteller oss hva som er rett eller galt. Ifølge Kant er vår moralske bevissthetsstruktur sammenlignet med vår erkjennende bevissthetsstruktur også uavhengig av kjønn, rase, etnisitet, kultur og oppdragelse (Materstvedt, 2018, s. 36). Innenfor deontologien står menneskeverdet i sentrum og at vi som mennesker har en evne til å utføre handlinger ut fra plikt, gjøre det som er rett på bakgrunn av at det er rett og ikke fordi det tjener oss på en eller annen måte (Nyeng, 2011, s. 110). Begrunnelsen for våre handlinger med tanke på etikk er basert på visse plikter, regler eller rettigheter som vi har lagt til grunn for handlingene vi gjør (Nordhaug & Olsen, 2010, s. 26).

En moralsk handling består alltid av minst tre elementer, og det kan være blant annet hva som er motivasjonen for handlingen, forutsetningen for handlingen og hva konkret som utføres som handling. Samsvaret mellom motivasjonen og den konkrete handlingen er det som er moralsk relevant og konsekvensene spiller veldig lite eller ingen rolle (Henriksen & Vetlesen, 2006, s. 165-166).

Plikten kommer fra en morallov som vi alle mennesker har i oss. Moral og frihet er forbundet på en komplisert måte når det kommer til pliktetikk. *«Moralloven i oss alle pålegger oss å gjennomføre strenge vurderinger før vi velger hva vi skal gjøre, men samtidig gir den oss alle et menneskeverd som gir retten til å bestemme selv»*. Om vi mener at noen andre gjør noe vi selv ikke liker, har vi ikke rett til å gripe inn på bakgrunn av dette og ingen kan gjøre det mot oss heller (Nyeng, 2011, s. 110).

Kant mener at løgn er moralsk forkastelig, men det er omstridt om Kant mener at det aldri er lov eller rett å lyve. Det som er moralsk galt kan ikke alltid også være juridisk forbudt ifølge Kant, om dette var tilfelle ville det være en moralisering av retten. Et fritt samfunn krever at mennesker kan bruke sin frihet og dermed også kan handle umoralsk. Selvfølgelig vil ikke alle umoralske

handlinger være lov, et eksempel på dette vil være mord som både er moralsk galt og juridisk forbudt (Materstvedt, 2018, s. 38).

«Ethvert menneske har rett til så mye frihet som er forenlig med andre menneskers frihet», dette er det Kant kaller for det universelle rettsprinsippet. Ekstrem sport og fri fartsgrense på motorveier er to eksempler på at individer gjør handlinger som potensielt kan sette andre menneskers liv i fare og vil på bakgrunn av Kants universelle rettsprinsipp være noe de ikke burde ha frihet til å gjøre. Friheten skal ikke gi oss muligheten til å utføre handlinger som setter andre menneskers liv i overhengende fare (Materstvedt, 2018, s. 40).

Det kategoriske imperativ, er hva Kant kaller vår moralske grunn-norm som uttrykker vår moralske fornuftsevne, og denne er vi pliktige til å sjekke våre handlinger opp imot. Man blir ikke fortalt hva man skal gjøre; man ser på det man har tenkt å gjøre og om dette kan forsvares. Moralske imperativer kan gjelde uten at det vi gjør fører til det vi ønsker. Kant har forskjellige formuleringer av det kategoriske imperativ som belyser ulike sider av den samme moralske grunn-normen (Nyeng, 2011, s. 119).

De to første formuleringene lyder som følgende:

1. *«Jeg skal aldri handle annerledes enn at jeg kan ville at min handlingsregel skal bli en allmenn lov»*
2. *«Jeg skal handle slik at jeg alltid betrakter menneskeheten både i min egen person og i enhver annen person samtidig som et formål og aldri bare som et middel»*

(Nyeng, 2011, s. 119)

Diskursetikk

Filosofen Jørgen Habermas mener at når en avgjørelse skal tas så skal alle de involverte i saken ha mulighet til å påvirke avgjørelsen som blir tatt, da dette danner et grunnlag for at avgjørelsen som blir tatt anses som gyldig. Kun det alle som saken angår er enige om, kan regnes som gyldig i denne sammenhengen (Kversøy, 2005, s. 63).

At alle mennesker er likeverdige, er et grunnleggende prinsipp i diskursetikken. Alle har rett til å bli hørt og delta på drøfting og diskusjoner som angår dem. Dette prinsippet bruker også Kant i en av sine formuleringer i sin pliktetik. Selvbestemmelse og likeverdighet er knyttet sammen. Vi er bare likeverdige ved at vi alle sikrer hverandre retten til å leve våre egne liv. Om andre bestemmer

over deg og du ikke er enig, betyr dette at du ikke er likeverdig den som bestemmer og tar avgjørelser (Henriksen & Vetlesen, 2006, s. 179-180).

Det gjelder å finne et punkt hvor makten som blir utøvd mellom oss får minst mulig spillerom, og dette punktet er det som er den etiske diskursen. Vi skal legge frem for hverandre det grunnlaget vi har for å velge det ene eller det andre handlingsalternativet, og ved å gjøre dette får vi drøftet og prøvd ut alternativene sånn at alle parter får en større innsikt i den aktuelle saken. Den moralske aktøren i denne sammenhengen er ikke individet, men mennesker som sammen har skapt et fellesskap og dialog og kommet frem til løsninger som alle involverte er fornøyd med (Henriksen & Vetlesen, 2006, s. 180).

Etisk samstemming kan oppnås ved at vi alle er villige til å lytte til hverandres grunner og ha respekt for hverandres oppfatninger. Kommunikasjonen i en praktisk diskurs forekommer ut fra det grunnlaget om at alle som deltar er likeverdige. Om man ikke er villig og åpen for å høre andres begrunnelser for deres handlinger, bryter man med forutsetningen om at alle er likeverdige. Man må gå inn i diskursen for å prøve ut om man har rett, ikke på bakgrunn av at man skal bevise at man har rett. Åpenhet står sentralt i diskursetikken og er en av de grunnleggende forutsetningene. Om man holder noe skjult, tar man vekk andres evne til å ta en selvstendig avgjørelse på samme grunnlag som en selv, og ved å holde ting skjult gjør man den etiske dialogen mindre fornuftig (Henriksen & Vetlesen, 2006, s. 181).

2.3.3 Etiske prinsipper

Etiske prinsipper handler om å utfordre egne handlingsimpulser (Øverenget, 2014, s.93). Man må forsøke å begrunne sine handlinger, men også finne frem til *gode* begrunnelser slik at vi tar ansvar for egne handlinger. Øverenget (2014) trekker frem fem perspektiver som han mener kan hjelpe med dette, som vi her skal gå gjennom. Deretter skal vi se på det Øverenget kaller “røde flagg” som er begrunnelser vi bør unngå å benytte for å begrunne handlinger.

Likhetsprinsippet

Ifølge Øverenget (2014, s.95) handler *likhetsprinsippet* om å behandle like tilfeller likt. Det vil si at man skal søke handlinger som alle interessenter opplever som rettferdig, noe som også setter lederen til ansvar. Rettferdig handler ikke bare om å behandle alle likt, det handler også om å ta hensyn til individuelle forskjeller, for eksempel der ansatte har forskjellige forutsetninger eller står

i forskjellige livssituasjoner som påvirker situasjonen. Forskjellsbehandling kan være både rettferdig og urettferdig, og dette må vurderes i hvert enkelt tilfelle, der man ved rettferdig forskjellsbehandling må kunne peke på en moralsk relevant forskjell som legitimerer forskjellsbehandlingen (Øverenget, 2014, s.98).

Offentlighetsprinsippet

Hva om din handling blir offentlig kjent? Når en anvender offentlighetsprinsippet, aktiverer man samvittigheten til lederen. Det finnes sikkert mange ledere som kan ha et ønske om å være kyniske og kun tenke på de praktiske konsekvensene, men dersom saken blir offentliggjort kan den bli større enn lederen hadde sett for seg og man blir stilt til ansvar for sine handlinger og etiske forståelse for situasjonen. Dette prinsippet handler om å hjelpe lederen til å ikke la seg friste til å gå på akkord med seg selv etisk, selv når man ikke blir observert av andre. Dette setter lederen til ansvar og får enkeltpersoner og grupper til å tenke “hva om jeg blir nødt til å redegjøre handlingen for andre?”. Når en leder velger å si opp en ansatt, behandle tilfeller forskjellig, inngå avtaler med leverandører etc. bør vedkommende også være villig til å forsvare handlingen offentlig og være bekvem med at den blir offentlig kjent (Øverenget, 2014, s.102). Et annet velkjent navn på dette prinsippet er å snakke om handlingen består den såkalte “VG-testen” eller ikke; altså om handlingen hadde tålt å bli omtalt på forsiden av VG. Er svaret nei på dette spørsmålet, bør man tenke seg godt om før man eventuelt beslutter å gjennomføre handlingen.

Et annet prinsipp som ikke må forveksles med offentlighetsprinsippet er opportunistprinsippet (Øverenget, 2014, s.103). Dette går ut på at du spør deg selv “hva er sannsynligheten for at noen får vite om det?”, noe som er noe helt annet enn å spørre seg selv om det er greit at andre får vite om det. Noen vil kanskje handle annerledes hvis de vet at ingen får vite om det, og kanskje helt uetisk i slike tilfeller, men ikke alle.

Respekt for menneskeverdet

Dette prinsippet bunner i at alle mennesker er like menneskelige og like mye verdt (Øverenget, 2014, s.107). Selv om alle mennesker er forskjellige, er vi også like mye verdt, kanskje nettopp fordi vi er forskjellige og unike og bringer med oss noe unikt til verden ved å eksistere, og dermed har en uerstattelig egenverdi. Dermed kan vi heller ikke gjøre unntak for oss selv og tillate oss å gjøre uetiske ting som vi ikke ville tillatt andre (Øverenget, 2014, s.108), og bør spørre oss om det er det vi prøver på når vi forsøker å legitimere en handling for oss selv.

De gode konsekvensene

Når det kommer til å vurdere om man skal holde et løfte eller ikke så kan vi si at å kunne stoles på er en dyd, men hvis løftet også innebærer en løgn så er man med på å lyve hvis man holder løftet, og hva med konsekvensene det medfører å holde eller bryte løftet (Øverenget, 2014, s.112). Å legge vekt på konsekvensene av en handling for å vurdere hva som er riktig å gjøre, må alltid gjøres med utgangspunkt i hva som gir best konsekvenser for de berørte partene, ikke hva som gir best konsekvenser for en selv (Øverenget, 2014, s.114). Å tenke på de gode konsekvensene er et godt prinsipp å benytte når man skal vurdere om man skal holde et løfte eller ikke, eller om man skal lyve eller ikke. Selv om vi alle kan være enige i at man alltid skal holde løfter og aldri skal lyve, så vil det likevel kunne dukke opp tilfeller der det gir bedre konsekvenser for de berørte partene om man gjør det motsatte, noe man alltid vil måtte vurdere, uten å la det gå på bekostning av menneskeverdet.

Den gylne middelvei

Det siste etiske prinsippet som Øverenget (2014) trekker frem, kalles "den gylne middelvei". Dette verktøyet ble opprinnelig utviklet av Aristoteles for å hjelpe mennesker å forstå og fortolke hva som er den riktige mengden av en god egenskap i en gitt situasjon - der gode egenskaper befinner seg på en gyllen middelvei mellom for lite og for mye (Øverenget, 2014, s.118). For eksempel kan alle være enige i at ærlighet er en god egenskap, men det går også an å være *for* ærlig og på den måten såre folk unødvendig eller skape negative konsekvenser for andre. Det samme kan også sies om andre dyder slik som åpenhet, inkludering, omsorg osv. Den gylne middelvei er et godt verktøy i beslutningssituasjoner og vi kan spørre oss selv hva som er riktig dose av den opprinnelige positive egenskapen i denne situasjonen (Øverenget, 2014, s.120).

2.3.4 Røde flagg

Øverenget (2014, s.59-80) kaller følgende fire begrunnelser for "røde flagg":

- 1) «*Det er lov*»
- 2) «*Det føles rett*»
- 3) «*Vi har alltid gjort det slik*»
- 4) «*Alle andre gjør det*»



- Disse begrunnelsene er måter å begrunne handlinger på som er svært utbredt, men som vi likevel bør etterstrebe å unngå hvis vi kan, og vi skal nå se litt nærmere på hvorfor.

Det er lov

Det er lett å tenke og begrunne med at dersom noe er lov så er det også rimelig å kunne gjøre det, men når vi ser på denne begrunnelsen med etikkens øyne vil de fleste være enige i at dette ikke nødvendigvis er tilfellet. Det er for eksempel ikke ulovlig i henhold til norsk lov å være utro mot sin ektefelle eller partner, men de fleste vil nok være enige i at dette likevel ikke er en god begrunnelse for å være utro.

Det føles rett

Moral handler om den enkeltes oppfatninger av hva som er rett og galt, og hvilke felles oppfatninger som finnes om dette (Kvalnes, 2012, s.30). Det er forståelig at begrunnelsen om at noe ble gjort fordi det følte rett kan virke for den enkelte som en god moralsk begrunnelse, men også her kan begrunnelsen være for svak. Følelser er en god ting, og det er viktig å lytte til sine følelser, men man må for all del ikke la dem styre enhver beslutning. Det er en grunn til at for eksempel saksbehandlere må melde ifra om egen inhabilitet og ikke kan behandle saker relatert til egne venner, familie eller andre som man har et følelsesmessig forhold til.

Vi har alltid gjort det slik

«*Slik har vi alltid gjort det hos oss*» er en ganske usaklig begrunnelse fordi den ikke har noe med sak å gjøre – den konstaterer bare fakta om at det er slik det har blitt gjort tidligere, noe som ikke sier noe om denne fremgangsmåten er hensiktsmessig, lønnsom eller engang fungerer godt. Og dersom den nå faktisk fungerer godt og er lønnsom, så er det ikke dermed sagt at det ikke finnes en enda mer hensiktsmessig og lønnsom måte å gjøre det på. Men forandring er for mange skummelt, og det vil alltid føles tryggere å holde seg til det kjente og nære fremfor å prøve ut noe nytt.

Alle andre gjør det

Begrunnelsen om at «*alle andre gjør det, så hvorfor ikke meg?*» er nok mest brukt av barn og ungdom som vil få være oppe lenger, være ute, ønsker seg en spesiell leke eller spill, vil på fest etc., og vi tror vi alle kan kjenne oss igjen her fra vår egen barndom. Begrunnelsen brukes også av voksne, og konformitet er nok en av grunnene til at det er lett å ty til den (Øverenget, 2014, s.78) – Vi ønsker å bli sett, inkludert og å være en del av et fellesskap.

2.3.5 Navigasjonshjulet

I en beslutningsprosess kan navigasjonshjulet være behjelpelig med å konkretisere en avgjørelse som en leder skal ta. Tanken bak navigasjonshjulet er at ved en avgjørelse kan lederen stille flere spørsmål i forskjellige kategorier for å komme frem til om det er den beste beslutningen for alle eller ikke. Selv om lederen selv kanskje ved første tanke tenker at det er den beste beslutningen å si opp en ansatt, behøver ikke det være den beste beslutningen for avdelingen, organisasjonen eller de andre ansatte. I hvilken rekkefølge eller prioritering man går gjennom navigasjonshjulet har ingen betydning, men etikk som et beslutningshensyn kan sees på gjennom hele prosessen. Så selv om etikk ligger som et eget punkt i navigasjonshjulet, vil det også være sentralt i alle ledd (Kvalnes, 2012, s.29).



Jus: Er det lovlig å gjøre det?

Identitet: Er det lederens og organisasjonens identitet å gjøre det?

Moral: Er det sett på som moralsk riktig å gjøre det?

Omdømme: Hvordan ville organisasjonen, ansatte, interessenter og samfunnet forøvrig reagere på at du gjør det?

Økonomi: Hvilken økonomiske påvirkning får det? Har vi råd?

Etikk: Er det etisk riktig å gjøre det?

Som tidligere nevnt så er etikken gjennomgående i hele navigasjonshjulet, så den står som et eget punkt her for å huske på å ikke overkjøre de andre elementene. For eksempel kan noe være etisk riktig selv om det økonomisk og identitetsmessig ikke er riktig, og dermed heller ikke burde gjennomføres.

3. Metodiske momenter

Formålet med dette kapittelet er å gjøre rede for de metodiske momentene vi har valgt å benytte i dette forskningsprosjektet, og hvorfor vi har valgt nettopp disse.

3.1 Kvalitativ vs. kvantitativ metode

Vi har endt opp på et kvalitativt forskningsdesign med semistrukturerte intervjuer av ledere med personalansvar innen offentlig sikkerhetsbransje.

Vi har også vurdert kvantitativ metode med spørreundersøkelse, men siden temaet og problemstillingen vår handler så mye om hvordan man selv reflekterer og hvilket etisk perspektiv man har individuelt, vil det være vanskelig å sikre at respondentenes svar tolkes korrekt av oss ved denne metoden, samt også vanskelig å stille gode spørsmål i et spørreskjema. Derfor ville vi heller benytte kvalitativ metode og gjennomføre dybdeintervjuer for å samle inn data. Her har vi intervjuet flere ledere med personalansvar på forskjellige nivåer og i forskjellige organisasjoner, der målet er å forstå hvordan ledere tenker, opplever og reflekterer over sitt moralske og etiske ansvar som leder. Vi har et eksemplifiserende case som synliggjør en bredere kategori (etikk og ledelse), med et fortolkende deskriptivt design som skal svare på hvordan ledere reflekterer og tenker over moral og etikk i sitt lederskap.

Kvalitativt forskningsdesign med casestudie og dybdeintervjuer vil ikke kunne analytisk generaliseres eller være direkte overførbart til resten av befolkningen, ettersom utvalget i slike studier er for lite. Vi regnet ikke med å få gjennomført mer enn rundt 10 intervjuer og resultatene av disse, spesielt innenfor et tema som etikk og moral, vil gjenspeile intervjuobjektene personlige innstilling til temaet og vil ikke kunne generaliseres. Men resultatene vil likevel belyse temaet og kunne være et viktig bidrag til videre forskning og til å forstå hvor bevisste ledere med personalansvar i offentlig sikkerhetsbransje er etisk refleksjon og etiske prinsipper når de begrunner og tar avgjørelser.

3.2 Valg av helhetlig metode og forskningsdesign

Vi bestemte oss for å utføre en grundig undersøkelse ved hjelp av dybdeintervjuer med nøkkelinformanter, med et eksplorativt forskningsdesign. Et eksplorativt forskningsdesign åpner for å utforske et emne grundig og bredt, og i dette tilfellet benyttet vi en case-studie. Vi har vurdert flere metodiske tilnærminger, men vi tenker at kvalitativ metode med case-studier er best

egnet for å finne svaret på vår problemstilling. Case-studie som forskningsdesign handler om å samle informasjon om ett eller flere forskningsobjekter/caser. I casestudier finnes det to dimensjoner; enkelt- eller flere caser med én analyseenhet (holistisk tilnærming), eller flere analyseenheter (analytisk tilnærming) (Johannessen et al. 2016, s.206). I vår studie valgte vi å benytte et flercasedesign der vi samlet informasjon om flere analyseenheter, altså flere organisasjoner. Et flercasestudie gir oss muligheten til å analysere flere caser samtidig, noe som ifølge Johannessen et al (2016, s.207) gjør analysene enklere og funnene mer robuste enn ved enkeltcasestudier, og analysen som gjøres her kan enklere kombineres med kvantitative metoder og la seg systematisk fremvise i tabellform eller med andre kvantifiserbare teknikker. Dette gir oss muligheten til å få et grundig og helhetlig bilde av problemstillingen vi ønsker å utforske.

Fenomenologi er et begrep som kommer fra greske «*phainestai*», som på norsk betyr «læren om fenomenene». Det er både en filosofi og kvalitativ metodisk tilnærming, og som et kvalitativt design baserer den fenomenologiske tilnærmingen seg på å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med- og forståelse av et fenomen. Fenomenologien fokuserer på studiet av fenomener slik de fremtrer for bevisstheten, og søker å forstå og beskrive fenomener slik de oppleves av individer, uten å legge til tolkninger eller teoretiske konsepter på forhånd.

Fenomenologisk metode benyttes for å studere verden vi lever i slik vi mennesker oppfatter den. Den har som mål å kunne gi en presis beskrivelse av intervjuobjektene sine egne perspektiver, opplevelser og forståelseshorisont. Samme fenomen oppleves individuelt på bakgrunn av hvert enkelt menneske sine interesser, bakgrunn og forståelse. Når vi skal benytte oss av fenomenologisk tilnærming som et kvalitativt design betyr dette å utforske og beskrive mennesker, deres erfaringer med- og forståelse av et fenomen. «*Målet er å få økt forståelse av og innsikt i andres livsverden. For å forstå den, må vi forstå mennesket. Det er mennesket som konstituerer virkelighet, ikke omvendt.*» (Johannessen et al. 2016, s.78-79).

Nettopp dette var viktig for oss i dette forskningsprosjektet. Vi var tidlig obs på at dersom intervjuobjektene var klar over at det er etikk og deres etiske refleksjon vi faktisk er ute etter i intervjuene, så ville det være en viss sjanse for at de enten ikke ville la seg intervju eller at de ville lese seg opp på etiske teorier på forhånd og/eller svare det de tror vi “ønsker” å høre fremfor å svare hvordan de faktisk tenker selv. I presentasjonen av prosjektet (se vedlegg 1) og i informasjonsskrivet (se vedlegg 2) som ble gitt til alle intervjuobjektene i forkant av intervjuet, valgte vi derfor bevisst å ikke nevne ordet “etikk” mer enn én gang og da kun som en del av et større tema. Vi forklarte heller at forskningsprosjektet hovedsakelig handlet om ledelse og hvordan ledere tenker og reflekterer rundt eget lederskap, da vi på denne måten ville sikre at

intervjuobjektene ikke skulle lese seg opp på etiske teorier og forsøke seg på såkalte “fasit-svar” basert på teori fremfor å gi genuine svar på spørsmålene.

I fenomenologien blir individet studert ut fra deres subjektive virkelighetsoppfatning og væremåte. Mennesker kan ikke studeres på samme måte som ting, mennesker må studeres som et handlende, følende, menende, opplevende og forstående individ (Johannessen et al, 2016, s. 78). Denne forskningsmetodiske tilnærmingen legger stor vekt på å la deltakerne selv definere og gi mening til sine tanker og erfaringer, noe som var viktig for oss i dette forskningsprosjektet siden etikk handler om hvordan vi reflekterer og begrunner våre valg, noe som er høyst individuelt.

3.3 Validitet og reliabilitet

Når vi snakker om kvalitet i et forskningsprosjekt, dreier det seg om to store ting: hvor pålitelig og gyldig resultatene er. Pålitelighet, eller reliabilitet, betyr at hvis du gjør de samme målingene om igjen med samme verktøy, bør du få omtrent samme resultat hver gang. Det handler om å kunne stole på undersøkelsen. Hvis påliteligheten er dårlig, blir koblingene du ser mellom ulike ting du studerer svakere (Ringdal, 2013, s. 98). For å sikre at vår studie er solid, prøvde vi å få svar fra så mange av organisasjonene vi kontaktet som mulig, og helst fra to ledere i hver organisasjon. Jo flere svar vi får, jo bedre blir dataene vi jobber med. At vi også tok dybdeintervjuer med hver leder bidrar også til at vi kan stole mer på det vi finner ut.

Ettersom respondentene og deres organisasjoner av personvern hensyn ikke navngis i dette prosjektet vil det kunne være vanskelig å gjenskape akkurat de samme resultatene vi her kommer frem til uten å få innsyn i hvem respondentene eller organisasjonene de tilhører er. Samfunnets oppfatning av hva som er moralsk rett og galt vil også endre seg med tiden og utviklingen i årene som kommer, og individers etiske kompass er nettopp individuelt og vil aldri være helt likt på tvers av mennesker siden dette også formes av vedkommendes oppvekst, bakgrunn og erfaringer. Men om den samme undersøkelsen ble gjennomført en gang til i nærmeste fremtid med de samme respondentene og den samme intervjuguiden, så er vi ganske sikre på at resultatene vil samsvare med våre, og at undersøkelsen vår sann sett har høy reliabilitet.

Når det gjelder validitet så handler det om å måle det vi faktisk ønsker å måle, og om undersøkelsen kan sies å være gyldig. Vi har sikret god validitet ved å nøye analysere spørsmålene til intervjuet på forhånd for å unngå misforståelser eller ledende spørsmål. Lav validitet på de valgte variablene fører til at vi måler noe annet enn det vi faktisk ønsker, noe som igjen kan føre til at vi analyserer og konkluderer på feil grunnlag. Språket vi benytter i dialog med våre intervjuobjekter må være

lett forståelig og ikke kunne misforstås, ikke kunne tolkes i flere retninger eller være ledende for respondentenes svar. I tillegg til at vi må stille de riktige spørsmålene så har det også noe å si hvem som svarer på dem. I dette forskningsprosjektet sørget vi for høy validitet ved å velge de riktige spørsmålene til dybdeintervjuene og formulere disse på en måte som gjorde at respondentene ut ifra spørsmålsstillingen ikke skulle stille seg mer mot én måte å svare på enn en annen. Dette forsterket vi også ved å benytte samme måte å konkretisere, forklare eller eksemplifisere spørsmålene når dette var nødvendig og intervjuobjektene ba om eksempler eller om å få forklart spørsmålet på en annen måte.

Det kan være utfordrende å balansere reliabilitet og validitet, da ulike metoder kan ha ulike styrker og svakheter. For eksempel kan en nettbasert spørreundersøkelse nå ut til mange respondenter og gi et reliabelt/pålitelig svar, men den kan samtidig mangle validitet på grunn av begrensede svaralternativer. På den andre siden kan dybdeintervjuer ha høy validitet ettersom disse er mer åpne og gir rom for dypere svar, men denne metoden kan kritiseres for å gi et begrenset bilde på grunn av få respondenter. Vi vurderte derfor tidlig i forskningsprosjektet om vi skulle kombinere både kvantitativ og kvalitativ metode for å få en kombinert så høy reliabilitet og validitet som mulig, men vi vurderte det slik at vi ville få snakke med mer spennende respondenter ved å ta direkte kontakt med vårt nettverk innen offentlig sikkerhetsbransje i Oslo enn ved å sende ut en spørreundersøkelse for utvelgelse av respondenter. Etikk er også veldig individuelt og vi ønsket å snakke direkte med enkeltmennesker for å få så gode og dype svar som mulig på spørsmålene våre.

3.4 Konkretisering av data

Dataen som samles inn er dybdeintervjuer med utvalgte intervjuobjekter som alle er ledere med personalansvar innen sikkerhet i forskjellige offentlige organisasjoner i Oslo. Intervjuene ble tatt opp for deretter å transkriberes og analyseres. Svarene til respondentene ble sett opp mot hverandre og i forhold til klassiske etiske teorier, samt mot vår problemstilling i forskningsprosjektet.

4. Fremgangsmåte

Formålet med dette kapittelet er å forklare hvilke fremgangsmåter vi har benyttet i dette forskningsprosjektet, samt hva de går ut på og hvorfor vi har valgt dem.

4.1 Datainnsamling

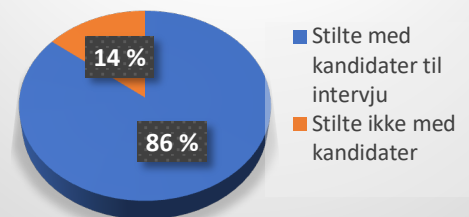
Vi bestemte oss tidlig for at populasjonen for vårt prosjekt skulle bestå av ledere med personalansvar som jobber med sikkerhet i offentlige organisasjoner i Oslo. Dette fordi vi selv begge to har jobbet med sikkerhet i det offentlige i flere år, og fortsatt jobber med sikkerhet, og dermed finner etikk og ledelse innen sikkerhetsbransjen spesielt interessant. Vi har også kontakter innenfor nevnte populasjon som ville gjøre slike intervjuobjekter mer tilgjengelige for oss enn for kanskje andre forskere uten dette nettverket. Vi hadde dermed tilgang på intervjuobjekter som kanskje ikke alle andre hadde tilgang på, og som ville gi et interessant grunnlag.

Vi skrev en kort presentasjon av forskningsprosjektet vårt (se vedlegg 1) og sendte denne til utvalgte kontakter i eget nettverk fordelt på 7 forskjellige offentlige sikkerhetsorganisasjoner i Oslo, der vi spurte om de hadde én til to ledere med personalansvar som kunne tenke seg å stille til intervju. Her svarte alle kontaktene våre positivt og skulle komme tilbake til oss med eventuelle intervjukandidater, men bare 6 av de 7 organisasjonene endte opp med å stille med intervjuobjekter.

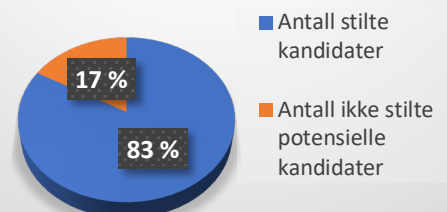
Totalt fra de 6 organisasjonene som ville stille kandidater til intervju, endte vi opp med 10 ledere av totalt 12 potensielle (siden vi spurte om mellom en til to intervjuobjekter fra hver organisasjon).

Vi benyttet som nevnt kvalitativ metode med case-studie og fenomenologisk tilnærming. Her gikk vi i dybden på 10 ledere med personalansvar innen sikkerhet, fordelt på 6 offentlige organisasjoner i Oslo. Målet var å kartlegge lederstil og vektlegging av forskjellige faktorer relevant for hvordan hver enkelt leder tenker og reflekterer rundt etikk og moral for å få en bedre forståelse for dette temaet innenfor offentlig sikkerhetsbransje i Oslo, og avdekke hvorvidt disse lederne bedriver etisk refleksjon og hvilke etiske prinsipper de i så fall trekker på. Vi ønsker også at andre kan dra nytte av disse funnene og benytte dem til egen refleksjon og utvikling eller til videre forskning.

7 organisasjoner ble spurt om å stille



Av de 6 organisasjonene som stilte med kandidater



4.2 Intervju som datainnsamling

I forskningsprosesser finnes det ulike metoder å samle inn primærdata, der observasjon, spørreundersøkelser og samtaleintervjuer er vanlige tilnærminger (Ringdal, 2013, s.117). Valget av samtaleintervju for datainnsamling har flere fordeler, hvor en betydelig fordel er standardiserte spørsmål som sikrer at alle respondentene blir stilt de samme spørsmålene. Samtidig påpeker Ringdal (2013, s.118) at en lavere grad av standardisering gir intervjueren større fleksibilitet, noe som vi har opplevd som svært positivt i vårt forskningsprosjekt. Det var en trygghet å ha med seg intervjuguiden inn i intervjuet, samtidig som det også åpnet seg muligheter for å komme med oppfølgingsspørsmål og presiseringer der det var nødvendig. Flere av intervjuobjektene ønsket presiseringer eller eksempler fra oss til flere av spørsmålene, og vi sørget da for at vi benyttet nøyaktig de samme presiseringene og eksemplene med de andre intervjuobjektene. At intervjuobjektene også selv fikk mulighet til å snakke fritt og fortelle med sine egne ord, gjorde at vi fikk mer utdypende svar og sammenhenger.

4.3 Gjennomføring av dybdeintervjuene

Samtaleintervju over telefon gir en lavere grad av nærhet enn et samtaleintervju hvor intervjuer og intervjuobjekt møtes fysisk, men samtidig en vesentlig høyere grad av nærhet enn for eksempel et selvutfyllingsskjema / digital spørreundersøkelse (Ringdal, 2013, s.117). Graden av nærhet mellom intervjuer og intervjuobjekt kan påvirke intervjusituasjonen fordi man ikke kan lese kroppsspråk eller bli påvirket av andre synlige egenskaper ved intervjuer og intervjuobjektet. Det er mye vanskeligere å legge merke til om respondenten unngår spørsmål eller blir ukomfortabel når intervjuet foregår over telefon, og det kan være vanskeligere å komme med relevante oppfølgingsspørsmål. Alle intervjuene i dette forskningsprosjektet ble gjennomført ved fysisk møte, og av begge forskerne/studentene i samarbeid, der den ene alltid stilte spørsmålene og den andre alltid tok notater. Vi valgte å gjøre det slik, så vi var sikre på at spørsmålene ble stilt på lik måte, både verbalt og kroppsspråklig, og eventuelle presiseringer og svar på spørsmål fra respondentene også ble gjort så likt som mulig. Dette for å unngå eventuelle feilkilder som kan oppstå hvis intervjuet gjennomføres- eller spørsmålene stilles av forskjellige intervjuere. Intervjuguiden (se vedlegg 4) ble selvfølgelig fulgt i alle intervjuene, men hos noen intervjuobjekter var det større behov for å presisere eller eksemplifisere spørsmålene enn hos andre.

4.4 Intervjuobjekter

Populasjonen i dette forskningsprosjektet er 14 ledere fra 7 offentlige organisasjoner i Oslo vi tok kontakt med; to ledere med personalansvar innen sikkerhet fra hver organisasjon. Som tidligere nevnt så endte vi med et nettoutvalg på 10 ledere med personalansvar innen sikkerhet, fordelt på de 6 offentlige organisasjonene i Oslo som valgte å stille med intervjukandidater.

Kriteriene for utvelgelse var at lederen måtte ha personalansvar innen sikkerhet i en offentlig (altså statlig eller kommunal) organisasjon i Oslo.

4.5 Bearbeiding av data

Datainnsamlingen i dette forskningsprosjektet var informantenes svar på de gjennomførte dybdeintervjuene. Alle intervjuene ble gjennomført fysisk, og alle samtalene ble tatt opptak av. Da intervjuet var avsluttet, ble opptaket transkribert og sendt tilbake til informanten for gjennomlesing og for deres eventuelle tilbakemeldinger. Alle intervjuobjektene godkjente transkripsjonene uten kommentar. Etterpå utarbeidet vi en tabell som inneholdt alle spørsmålene fra intervjuguiden, for å enkelt registrere stikkord fra svarene til intervjuobjektene i en strukturert matrise. Dette ga oss en klar oversikt over hvilke svar hver enkelt hadde gitt på de ulike spørsmålene. Ved å sammenligne svarene på tvers av intervjuobjektene og se disse opp imot de klassiske etiske teoriene, kunne vi identifisere mønstre og sammenhenger i datasettet. Denne metoden for organisering av dataen bidro til å gjøre analysen mer systematisk og effektiv, og gjorde det også enklere for oss å trekke konklusjoner basert på den innsamlede informasjonen.

4.6 Etiske spørsmål

For å sikre personvernet til informantene og deres organisasjoner, er all identifiserende informasjon anonymisert og forskningen vår følger personvernloven. Vi har fulgt meldeplikten ved å melde inn vår forskning til personvernombudet hos Sikt (Kunnskapssektorens Tjenesteleverandør) i forkant av datainnsamlingen (se vedlegg 2). Dybdeintervjuene ble tatt opp for transkribering for å sikre nøyaktig informasjon og for å unngå misforståelser. Før intervjuene startet, har informantene samtykket til opptak, og samtykkeerklæringer er signert (se vedlegg 3). Informantene fikk også i etterkant tilsendt transkripsjon av sitt intervju for å sikre korrekt oppfattelse av innsamlet data, og de har alle sammen godkjent disse til videre bruk. Lydopptakene og transkripsjonene fra intervjuene vil bli slettet etter at masteroppgaven er vurdert, men beholdes frem til dette tidspunktet hvis sensor skulle se behov for å etterprøve svarene.

I en datainnsamlingsprosess er det mange etiske problemstillinger man kan komme over og måtte ta hensyn til. Vi har vært nøye med å ikke fremstille noen respondenter negativt, selv om alle blir anonymisert, og vi valgte derfor å fokusere på positivt eller nøytralt formulerte spørsmål i intervjuene. Vår tilnærming har vært i samsvar med gjeldende lover og regler, inkludert offentlighetsprinsippet, for å sikre at dokumentasjonen i forskningsprosjektet er autentisk og kan stå for tredjeparts granskning. Vi har også vurdert om vårt valg av ordlyd eller formulering av spørsmål kunne ha ført til at deltakerne i undersøkelsen følte seg presset til å delta, særlig med tanke på at forespørselen fra oss for noen av dem kom via deres leder i organisasjonen, og vi har arbeidet for å sikre at vår tilnærming har vært etisk forsvarlig.

4.7 Refleksjon over egen rolle som forsker og eget ståsted

Vi vil også reflektere over vår egen rolle som forsker og vårt eget ståsted. Gjennom våre år som studenter på Høgskolen i Innlandet, og da vi skrev våre bacheloroppgaver i Beredskap og Krisehåndtering, har vi opparbeidet litt erfaring med innsamling av data, skriving av oppgaver og gjennomføring av intervju, noe som har styrket vårt ståsted med tanke på datainnsamling også i dette prosjektet. Når det gjelder etikk og moral som fag og teori så har ingen av oss mye erfaring eller kjennskap til dette fra før, annet enn det som har vært pensum i løpet av vår studietid innen fagområdene beredskap og krisehåndtering og offentlig ledelse og styring. Vi var derfor klar over at vi ville måtte sette oss godt inn i teorier og publikasjoner i emnet og tidligere forskning på området før vi utarbeidet vår intervjuguide og spørsmål. Vi anser oss begge som empatiske mennesker og gode ledere som bryr oss om våre ansatte/medarbeidere, men vi vet av egen erfaring at det dessverre forekommer at ledere kan se sine ansatte mer som midler enn som personer, og selv om de er innenfor loven kanskje ikke er innenfor etisk og moralsk i sin måte å lede og styre på. Vi ville benytte disse erfaringene da vi utarbeidet våre spørsmål til intervjuet. Selv om en av oss fra før hadde bekjentskap til noen av respondentene, er det ingen av dem noen av oss kjenner direkte personlig.

5. Analyse og drøfting

I dette kapittelet vil vi gå gjennom dataen vi har samlet inn i forskningsprosjektet og analysere dette opp imot de klassiske etiske teoriene.

5.1 Resultater

Vi vil nå analysere dataene vi har hentet inn gjennom de gjennomførte intervjuene. For å systematisere innhentet data fra intervjuene og for å forenkle analysearbeidet har vi som tidligere nevnt samlet en kort oppsummering av informantenes svar i en svarmatrise (se vedlegg 5). I analysen legger vi spesielt vekt på de svarene som er relevante for problemstillingen vår, og hvordan disse svarene forholder seg til både etisk teori gjennomgått i teori-kapittelet, og til hva de andre respondentene har svart. Vi har gruppert spørsmålene i intervjuguiden som vist under, og ser på resultatene opp mot etiske teorier, samt opp mot navigasjonshjulet, etiske prinsipper og røde flagg. I den følgende analysedelen bruker vi de etiske begrepene i samsvar med den teorien vi allerede har redegjort for tidligere, og benytter teorien vi tidligere har gått gjennom, som verktøy for gjennomføring av denne analysen.

Vi vil også igjen trekke frem at vi ikke har nevnt noen spesifikke etiske teorier eller prinsipper til intervjuobjektene, og heller ikke ga dem beskjed i forkant av intervjuet at det faktisk skulle handle spesifikt om etikk - noe som ble gjort nettopp fordi vi ønsket ærlige genuine svar og refleksjoner fra dem uten at de skulle tenke på teori og prøve å gi “fasitsvar” på spørsmålene.

5.1.1 Bakgrunn og nåværende stilling

Her skal vi se på intervjuobjektens svar på følgende spørsmål:

- Kan du fortelle litt om stillingen din og hva du jobber med?
- Hvor lenge har du vært i denne stillingen og hvilken bakgrunn hadde du før dette?
- Hvor mange ansatte har du personalansvar for, og hva går dine ansattes jobb ut på?

Som nevnt under metode-kapittelet så valgte vi å stille intervjuobjektene denne typen spørsmål av to årsaker: både for å starte intervjuene litt rolig med “kjente” spørsmål så intervjuobjektene skulle føle seg komfortable og trygge på å svare før resten av spørsmålene, men også for å verifisere at stillingene var noenlunde sammenlignbare og se på likheter/ulikheter i intervjuobjektens bakgrunn og antall ansatte de har ansvar for, da dette også kan påvirke hvordan og i hvilken grad en leder er bevisst og tar hensyn til etiske problemstillinger, som vi kommer tilbake til videre i resultatene. En leder med personalansvar for få ansatte har kanskje mer tid til å bli godt kjent og bygge relasjon med sine medarbeidere og således bedre kunne reflektere og ta hensyn enn en leder med personalansvar for veldig mange og mindre tid til enkeltsamtaler, oppfølging og hver enkelts behov og individuelle forutsetninger og utfordringer?

Akkurat disse innledende spørsmålene er som sagt mer for å kartlegge bakgrunn og omfang som leder, og for å få intervjuobjektet komfortabel og vant med å svare på spørsmål. Svarene deres på disse spørsmålene er heller ikke noe vi kan måle opp imot de etiske teoriene og prinsippene, men vi vil heller komme tilbake til dette videre i analysen der det er relevant.

Alle ti intervjuobjektene har en form for lederstilling med personalansvar innen sikkerhet i sin organisasjon. Intervjuobjektene tid i nåværende stilling spenner seg fra et halvt år til 16 år, der tre har vært i stillingen under 2 år, fire har vært i stillingen 3-4 år, to har vært i stillingen i 5-7 år og en har vært i nåværende stilling i 16 år, men felles for alle er at de har totalt rundt 20-40 år erfaring fra arbeid i sikkerhetsbransjen, og 70% av dem har bakgrunn fra forsvaret.

Når det gjelder antall ansatte de har personalansvar for så spenner dette seg fra 2 til ca. 30, der tre har personalansvar for rundt 20-30 ansatte, fem har personalansvar for mellom 2-5 ansatte og de resterende to intervjuobjektene har personalansvar for 9 og 12 ansatte. Intervjuobjektene medarbeidere sin jobb går i grove trekk ut på forefallende eller forebyggende sikkerhetsarbeid der de ansatte er enten sikkerhetsvakter, resepsjonsvakter, operatører, sjåførere, sikkerhetsrådgivere eller sikkerhetskoordinatorer og jobber med operativt eller teknisk sikkerhetsarbeid.

“Jobben [til mine ansatte] går ut på sikkerhetsgodkjenning og awareness-trening for ansatte og ledere [i organisasjonen].”

Intervjuobjekt H

“Jeg har en sikkerhetsstab med folk som er på seniorrådgiver- og seksjonsleder-nivå (...). Det er en som er seksjonsleder for sikkerhetssenteret her (...) og så er det tre seniorrådgivere med litt forskjellige fagområder hvor den ene hovedsakelig har ansvaret for [manuelle sikkerhetstjenester] og så har vi en som (...) har ansvaret for sikkerhet ved arrangementer, eventer, offentlige besøk osv. Og den siste som (...) har ansvaret for adgangskontroll, personellsikkerhet og ivareta sikkerhetsperspektivet i [prosjektene] våre.”

Intervjuobjekt F

Mange av intervjuobjektene ansatte jobber også i turnus, noe vi kommer tilbake til senere at flere av intervjuobjektene trekker frem som utfordrende for dem som ledere.

Til tross for forskjeller i erfaring og antall ansatte de har ansvar for, har alle intervjuobjektene lederroller innen offentlig sikkerhetsbransje, noe som gir et sammenlignbart grunnlag for videre analyse.

5.1.2 Ledertype

Her skal vi se på intervjuobjektens svar på følgende spørsmål:

- Hva driver deg og motiverer deg som leder?
- Kan du nevne 3 gode praksiser/retningslinjer du personlig forholder deg til når det kommer til ledelse? Hvorfor mener du at disse er viktige?

Disse spørsmålene stilles intervjuobjektene for å få litt innsikt i deres verdier som ledere, noe som igjen påvirker hvordan de reflekterer og tar hensyn til etiske problemstillinger i sitt arbeid.

Syv av de ti intervjuobjektene nevner spesifikt at det å jobbe med mennesker og bidra til å motivere og utvikle mennesker til å trives i jobben og få til noe bra sammen som et team, er det som motiverer dem som ledere.

“Det er definitivt mennesker. Det å jobbe med mennesker motiverer meg fordi mennesker er i sin natur tidvis krevende å få til å gjøre de tingene som de trenger å gjøre, samtidig som når du får det til, å få samspillet mellom mennesker til å fungere, så er det på mange måter en belønning som leder”

Intervjuobjekt C

“(...) jeg har en veldig stor innvirkning, føler jeg, på arbeidshverdagen til mange ansatte. Jeg kan gjøre dagen deres mye bedre, styre dagen til at de kanskje kan lære litt ytterligere, til å kanskje ønske å være litt mer effektive, til å motivere. Det er det jeg synes er veldig interessant med å være personalansvarlig. (...). Det er mange ting som motiverer meg, men totalt sett så er det jo det med utvikling, det at jeg får en utvikling selv og at jeg klarer å se utvikling hos de som jeg leder, at de også har et ønske om å utvikle seg (...).”

Intervjuobjekt E

“Det som motiverer meg i hverdagen er den interaksjonen jeg har med personalet, de rundt meg, rett og slett menneskene og det samholdet vi klarer å skape.”

Intervjuobjekt G

Dydsetikken forteller oss at mennesker er sosiale skapninger som ikke kan realisere seg selv alene, og at for å skape verdi så må dette gjøres i fellesskap sammen med andre. Som nevnt så har syv av de ti intervjuobjektene spesifikt trukket frem arbeidet med mennesker, interaksjon med sine medarbeidere og utvikling av disse, hjelpe dem til å utvikle seg og realisere seg selv, og hvordan man skaper verdi sammen som et team, som det som driver og motiverer dem som ledere. Dette viser et fokus på mennesket som individ i sine medarbeidere og vitner om at lederen har dydsetiske verdier, slik som empati, omsorg og evne til å bygge relasjoner. De ovennevnte sitatene understreker også viktigheten av å jobbe med mennesker og skape et fungerende samspill mellom dem, noe som kan tolkes i lys av utilitarismen/nytteetikken ved å maksimere lykke eller nytte gjennom trivsel og samarbeid på arbeidsplassen. Deontologien, eller pliktetikken, kan også trekkes inn her ettersom lederne vektlegger betydningen av å oppfylle sine plikter som ledere og arbeide med mennesker og bidra til de ansattes utvikling. Dydsetikken fokuserer på å etablere et rettferdig og inkluderende samfunn gjennom åpen dialog og respekt for ulike perspektiver. Selv om dette ikke blir direkte adressert, kan vi anta at disse intervjuobjektene verdsetter samarbeid og samhold blant ansatte, noe som indikerer en implisitt støtte for diskursetikkens prinsipper om dialog og inkludering.

Av de tre resterende intervjuobjektene, svarer én at det er ønsket om å gjøre en god jobb og frykten for å mislykkes som motiverer, én svarer at det er følelsen av å bidra og gjøre noe fornuftig, og én svarer at hen aldri har ønsket å bli leder men det bare har blitt sånn.

“(...) jeg har bare et ønske om å gjøre en best mulig jobb. (...). Jeg er ikke den som har noe kjempeambisjoner om opp og frem og høye lønninger og masse sånn, men jeg har et ønske om å gjøre best mulig jobb (...). Jeg kjenner på det at jeg har ikke lyst til å mislykkes på en måte (...). Jeg knytter det opp mot det jeg en gang lærte på [skolen] (...), det var “motivated by achieving success” og det motsatte “motivated by avoiding failure” og jeg kjente at den der siste traff meg litt mer (...).”

Intervjuobjekt D

“Jeg skulle ønske jeg hadde sagt at jeg har lidenskap for å være leder, men jeg har aldri hatt lyst til å være leder, det har bare blitt sånn. (...). Og jeg synes lederskap ofte også er litt sånn at man har en idé om at da skal man inspirere og man skal liksom sette kursen, hjelpe folk til å gjøre best mulig oppgaveløsning og bli den beste utgaven av seg selv. Så ender man opp med 90% administrasjon og forvaltning og alt det andre som egentlig ikke er en lederoppgave (...), så sitter

man igjen da med kanskje 10% som er (...) alt det man forbinder med en lederdrøm som mange har. Så det er vel grunnen til at jeg synes det er "sånn passe" gøy å være leder."

Intervjuobjekt H

De to ovennevnte sitatene kan tolkes i lys av utilitarisme ettersom intervjuobjekt D viser en motivasjon for å oppnå suksess eller unngå feil for å maksimere nytten for seg selv eller andre i organisasjonen, og å gjøre en best mulig jobb kan bidra til økt effektivitet og trivsel blant kollegaer. Intervjuobjekt H opplever lederrollen som at man skal inspirere og gi veiledning, og det å føle seg utilfreds med balansen mellom dette og administrasjon og forvaltning kan påvirke lederens samlede lykke eller nytte i denne rollen.

Når det kommer til deontologi/pliktetikkk så uttrykker begge at de har en plikt til å gjøre sitt beste, der intervjuobjekt D vil unngå å mislykkes og intervjuobjekt H føler en plikt til å balansere de ulike ansvarsområdene som følger med lederrollen. Vi ser også at intervjuobjekt D streber etter dydsetiske verdier som å gjøre en god jobb og unngå å mislykkes, noe som indikerer et fokus på å utvikle gode karaktertrekk som integritet, målbevissthet og ansvar. Intervjuobjekt H reflekterer over hvordan lederrollen kan avvike fra ideelle forventninger eller drømmer, noe som også indikerer et fokus på å utvikle gode karaktertrekk relatert til ærlighet, realisme og refleksjon i arbeidet som leder. Intervjuobjektens refleksjon rundt lederskap kan tolkes som en anerkjennelse av lederrollens kompleksitet og en vilje til å være ærlig om utfordringene knyttet til den. Dette kan igjen indikere en støtte for diskursetikkens prinsipper om åpenhet og refleksjon.

Vi spurte også intervjuobjektene om de kunne nevne tre gode praksiser eller retningslinjer som de personlig forholder seg til når det kommer til ledelse, og hvorfor de mener disse er viktige. Her hadde intervjuobjektene veldig forskjellige svar, men det er likevel noen ting som går igjen, spesielt på den ansatt-orienterte siden. Vi gir derfor her en oppsummering, men gjengir kun noen få nevnte praksiser/retningslinjer med sitat fra intervjuobjektene:

- Ansatt-orientert
 - Bruk tid på og med de folka du skal lede
 - Tett oppfølging, informer og støtt
 - Se medarbeiderne dine, skryt høylytt og korriger lavmælt
 - Vær åpen, lyttende og inkluderende
 - Ta vare på medarbeiderne

- Vis tillit til de ansatte, ikke detaljstyre. Gi frihet og ansvar, skape mestringsfølelse
 - Hvis man gir, får man mye tilbake
 - Høy takhøyde og gi mulighet for å være uenig
 - Ikke forvent av noen noe som man ikke er villig til å gjøre selv; gå foran som et godt eksempel
 - Vær rettferdig
 - Behandle ansatte med respekt
 - Vær tydelig
- Leder-orientert
 - Vær tro mot deg selv
 - Vær forberedt
 - Ta et skritt tilbake og analyser
 - Husk at virksomhetens funksjon kommer først
 - Ikke bruk opp lederskapet på småting
 - Systematikk, skriftlighet og etterrettelighet
 - Ha integritet og vær profesjonell
 - Inneha fagkompetanse og virksomhetsforståelse

Her ser vi hvordan de gode tipsene og rådene intervjuobjektene nevner, henger sammen med klassiske etiske teorier. Kort sagt kan disse rådene sees i forhold til forskjellige etiske retninger som utilitarisme (eller nytteetikk), deontologi (eller pliktetikk), dydsetikk og diskursetikk. Alle sammen peker de mot en type etisk lederskap som tar hensyn til både det enkelte mennesket og gruppen som helhet, og som bidrar til et arbeidsmiljø preget av respekt, omsorg og rettferdighet. Disse praksisene reflekterer også et lederskap som passer på organisasjonens behov, lederens egen integritet og profesjonalitet, og nødvendigheten av å være godt forberedt og analytisk for å nå organisasjonens mål på en effektiv og ansvarlig måte.

Intervjuobjektens nevnte retningslinjer overfor kan bidra til å gjøre arbeidsplassen hyggeligere og mer effektiv. Når en leder tar seg tid til å støtte, anerkjenne og vise tillit til de ansatte, hjelper det til å skape et arbeidsmiljø der trivsel, samarbeid og produktivitet er i fokus. Dette passer godt med tankene bak nytteetikk, som går ut på å øke lykken for så mange som mulig. På den andre siden har ledere ifølge deontologien (eller pliktetikken) et ansvar for å skape et arbeidsmiljø basert på respekt og rettferdighet. Dette betyr at de må bruke tid og ressurser på å guide og støtte

de ansatte på en rettferdig måte, og lederen må samtidig opprettholde sin egen integritet, profesjonalitet og ansvarlighet i sitt lederskap. Det at en leder er godt forberedt, etterrettelig og har en grundig forståelse av virksomheten og dens behov, er viktig for å leve opp til disse standardene.

Fra et diskursetisk synspunkt jobber lederne med å bygge tillitsfulle forhold til de ansatte ved å gi dem ansvar og frihet, gi mulighet til å være uenig, og lytte til sine medarbeidere. Når det kommer til dydsetikk, fokuserer de oppgitte retningslinjene på å utvikle gode kvaliteter/dyder slik som ærlighet, integritet, ansvarlighet, profesjonalitet, empati og rettferdighet, både hos ledere og ansatte. Ved å dyrke disse egenskapene, kan alle på jobben få et dypere forhold til hverandre basert på gjensidig støtte og tillit, noe som gjør arbeidsmiljøet bedre.

"Forvent ikke noe av noen som man ikke er villig til å gjøre selv, om man kaller det å lede fra front eller gå foran som et godt eksempel. (...). Rettferdighet er et prinsipp som er viktig. Behandle folk med respekt, den er viktig: Det er ikke alle jeg liker like godt blant mine ansatte, men hvis jeg kommer dit en dag at det blir fryktelig synlig for de ansatte så vil det være feil. Så det å behandle folk likt, behandle alle sammen med respekt, ikke forskjellsbehandle noen, at man er rettferdig, men samtidig kunne vise at det er ingen ulempe å være positiv og god, det betaler seg i det lengre løp. (...). Hvis man ikke får noe ekstra for den jobben man legger i det og man ikke blir sett i at man leverer godt eller langt over det som er forventet (...), så slutter folk å gjøre det (...)."

Intervjuobjekt G

"Jeg tror ikke jeg hadde klart å være en god leder hvis jeg gikk på tvers av det som jeg selv står for. Så jeg tror det er viktig å være tro mot seg selv (...). Jeg har jo tro på en type lederskap som er ganske tett oppfølging (...), men sånn generelt så ville jeg si at det å være åpen, inkluderende og lyttende (...)."

Intervjuobjekt B

"Jeg vil trekke frem [det] som alle glemmer da, det er (...) oppfølging. Alle ledere klarer å dytte ut noen oppgaver. (...). Hvis man ikke kontrollerer det man har gjort eller det man har sagt skal gjøres, så vet man ikke om det blir gjort og da har du jo ingen oversikt selv."

Intervjuobjekt I

På spørsmålet om hva som driver intervjuobjektene og motiverer dem som ledere, har intervjuobjekt D et svar som kan ses opp mot deontologien, det å gjøre best mulig jobb kan ses på som en plikt i denne sammenhengen.

“Du, det tror jeg er rett og slett det jeg sa til sjefen min ganske tidlig når jeg begynte her for 4 år siden, at jeg har bare et ønske om å gjøre best mulig jobb”

Intervjuobjekt D

På samme spørsmål har intervjuobjekt A et svar som faller inn under utilitarismen og diskursetikken, det å få til ting i fellesskap og at man sammen har troen på prosjektet og kan lykkes sammen.

“Ja, det er ganske enkelt sånn; Det er å få ting til i fellesskap, det er det som motiverer meg. Det å sitte å gnukke på ting alene.. jeg kan gjerne stake ut kursen og sette mål for hva vi skal gjøre og alle sånne ting, men vi klarer aldri å nå de målene, jeg klarer aldri å nå de målene, alene. Det er helt umulig. Sånn at det å klare å få folk til å ha troen på prosjektet mitt og at vi alle sammen kan lykkes med det, det er noe som alltid har drevet meg, altså det å kunne se oss tilbake og at dette fikset vi sammen. Det er gøy”

Intervjuobjekt A

Vi har også ønsket å se om noen av intervjuobjektene direkte refererer til de etiske prinsippene eller røde flaggene vi har redegjort for i kapittel 2.3.3 og 2.3.4. Ingen har gjort slike referanser på det første spørsmålet i denne kategorien, men på spørsmålet om å nevne tre gode praksiser eller retningslinjer som de personlig forholder seg til når det gjelder ledelse så har én leder referert til likhetsprinsippet og tre ledere har referert til prinsippet om respekt for menneskeverdet.

“Men det går likevel på rettferdighet, det er ikke urettferdig å gi noen 3 og noen 4, det er faktisk rettferdig [at] alle blir behandlet etter samme mal og lest, at hvis man gjør det bra så får man bra [og] hvis man ikke gjør det så bra så får man kanskje ikke så fryktelig mye.”

Intervjuobjekt G

“Det er litt sånn, vær mot andre sånn du ønsker at andre skal være mot deg selv. (...). Hvis man gir så får man overraskende mye tilbake (...).”

Intervjuobjekt E

“Det å se mennesket er jo helt sentralt synes jeg, at du ser de som individer på godt og vondt.”

Intervjuobjekt H

Ingen av intervjuobjektene har trukket frem verken noen etiske “røde flagg” eller kommet med noen svar som kan sees opp imot navigasjonshjulet i denne kategorien.

Oppsummering

Denne delen av studien fokuserer på å forstå hva som driver og motiverer intervjuobjektene som ledere, samt å identifisere de gode praksisene de følger i sitt lederskap og hvorfor de anser disse som viktige.

Syv av de ti intervjuobjektene uttrykker at det å jobbe med mennesker, motivere mennesker og bidra til deres utvikling og trivsel som en del av et team, er det som primært driver og motiverer dem som ledere. Dette indikerer en dydsetisk tilnærming til lederskap, der empati, omsorg og evnen til å bygge relasjoner med ansatte er sentrale verdier. Videre, ved å gi støtte og tid til de ansatte, viser lederne et ønske om å skape et arbeidsmiljø preget av trivsel og samarbeid, noe som samsvarer med prinsippene i utilitarisme og diskursetikk. De tre gjenværende intervjuobjektene uttrykker andre motiver, som ønsket om å gjøre en god jobb, frykten for å mislykkes, eller til og med motvilje til å være leder. Disse svarene kan tolkes i lys av både utilitarisme, deontologi og dydsetikk, avhengig av lederens egen motivasjon og verdier.

Når det gjelder de gode praksisene eller retningslinjene for lederskap, viser svarene en bredde av tilnærminger, men med en tydelig vekt på å være ansatt-orientert. Praksisene som trekkes frem, som å gi tid, støtte, anerkjennelse og tillit til de ansatte, reflekterer verdier som respekt, rettferdighet og inkludering, som er helt sentrale verdier i etisk lederskap. På samme måte er betydningen av integritet, profesjonalitet og ansvarlighet, som ble nevnt av noen intervjuobjekter, også i tråd med prinsippene i deontologi og dydsetikk.

5.1.3 Lederegenskaper

Her skal vi se på intervjuobjektens svar på følgende spørsmål:

- Kan du beskrive din lederstil?
- Hvilke utfordringer møter du som leder i hverdagen? Hvordan takler du disse utfordringene?
- Hva mener du er de viktigste egenskapene til en leder?

Alle de ti intervjuobjektene beskriver sin egen lederstil som at de har en positiv relasjon til sine ansatte, motiverer dem, bryr seg om dem, har tillit til dem, og at de prøver å gi sine ansatte frihet til å løse oppgavene de får tildelt uten å detaljstyre mer enn nødvendig.

“(...) jeg er en tilstedeværende som prater med folk hele tiden. Uansett hva det skulle være så liker jeg å ha den kontinuerlige dialogen og at jeg leder på den måten at jeg hører hva folk sier, og så er dem innenfor “scopet” så fortsetter vi og er de utenfor så må vi inn med korrigerer”

Intervjuobjekt A

“Jeg har nok en stor grad av tillit til de som jobber for meg. Det er selvfølgelig en oppfølging, men ikke på detaljer.”

Intervjuobjekt I

“(...) Så lederstilen er vel inkluderende og en som prøver å se de ansatte samtidig som man setter krav. Det går litt på det å skape relasjoner til dem som er rundt. Det er kun gjennom relasjoner man klarer å lede, i mitt tankesett. Man klarer å styre uten relasjoner, men man klarer ikke å lede”

Intervjuobjekt G

“(...) så jeg tror at de oppfatter meg som en trygg og gjenkjennbar leder som liker å sette et mål og lede etter intensjon mer enn detaljer. (...) så burde jeg kanskje være flinkere til å sette krav der det trengs.”

Intervjuobjekt H

Disse lederne fokuserer på å skape et bra arbeidsmiljø gjennom å ha positive relasjoner, motivere sine ansatte og gi dem frihet til å løse oppgavene sine. Dette kan sees under utilitarismen/nytteetikken å føre til økt trivsel, produktivitet og samarbeid blant ansatte, noe som bidrar til å maksimere den totale lykken eller nytten på arbeidsplassen. Under deontologien/pliktetikken kan vi også se at lederne ser ut til å oppfylle sin plikt til å behandle sine ansatte rettferdig, respektfullt og ha tillit til dem. Ved å gi dem frihet til å utføre sine oppgaver uten detaljstyring, viser lederne tillit til de ansattes evner og kompetanse. Dyddsetisk ser vi at lederne utviser gode karaktertrekk som tillit, inkludering og respekt, og ved å fokusere på å bygge relasjoner og skape et inkluderende miljø på arbeidsplassen så bidrar de til å utvikle dyder som

empati og samarbeid blant sine ansatte, samt å skape et rettferdig og inkluderende arbeidssamfunn diskursetisk.

Når det kommer til hvilke utfordringer intervjuobjektene møter i hverdagen som leder og hvordan de takler disse, så har de svart veldig forskjellig og det er faktisk ingen av dem som har trukket frem akkurat de samme utfordringene. Respondentene nevner utfordringer med å både oppfordre til initiativ fra sine medarbeidere og samtidig takle når det initiativet ikke benyttes på riktig måte, utfordringer med tilrettelegging for ansatte som noen ganger må gjøres pga. deres privatliv, utfordring etter flere små lokasjoner ble flyttet sammen på én større lokasjon og de ansatte med sine egne kulturer per mindre lokasjon nå skal sameksistere og jobbe i samme retning i én større organisasjon, hvordan man skal prioritere mellom det å selv være en fagperson og det å være en leder, å sette av tid til utvikling og forbedring av prosesser etc., utfordringer med å følge opp personell som ikke tar det ansvaret de har fått, og utfordringer med å skape, utvikle og beholde/ivareta relasjoner man har til sine ansatte som alle er forskjellige personer med forskjellige utfordringer i sin egen hverdag, at man holder i tradisjoner fordi man alltid har gjort det slik, i tillegg til utfordringene belyst i situatene under:

“Du må hele tiden følge med, du må være oppdatert. Hvis du sover i timen så er det plutselig et eller annet som du ikke har fått med deg som skal skje. Så du må være veldig proaktiv, og ellers så er det jo en viss ressursknapphet som gjør at man må hele tiden tenke hvordan man bruker ressursene best mulig”

Intervjuobjekt B

“(…) Arbeidsgiver glemmer noen ganger at mennesker er mennesker og at de har behov og ser verden fra eget ståsted. Og arbeidstakere glemmer noen ganger at vi har noen målsetninger og noen krav og noen effekter vi ønsker å oppnå (...), og det å balansere kravene til resultater mot behovene som uttrykkes nedenfra som noen ganger er legitime, og andre ganger ikke er det - Det er kanskje den største utfordringen (...).”

Intervjuobjekt C

“Jeg synes det er organisatorisk krevende for meg, særlig det med den lange avstanden mellom ledelse og medarbeidere. (...). det er jo det at vi har folk som jobber turnus, ikke sant. Altså, hvis jeg hadde vært leder for bare rådgivere som jobbet dagtid så ville jeg samlet folkene mine og hatt naturlig måte å kommunisere på, få en god dialog rundt, informert, fått tilbakemeldinger (...). Men

når folk jobber turnus så er det enormt krevende å finne de gode arenaene for meningsutveksling og informasjonsdeling osv.”

Intervjuobjekt D

Når det kommer til hvordan intervjuobjektene takler de utfordringene de selv har nevnt, trekker de frem viktigheten av å involvere seg og ha oversikt, sørge for at de ansatte føler seg hørt og la dem komme med kritikk, innspill og skape rom, sette mål for det som skal gjøres, stille krav til sine ansatte og fortelle sine overordnede hva som er mulig og ikke, involvere de ansatte, ha møter, utvise tålmodighet, være ærlig og tydelig på forventninger, tilrettelegge ved behov, gi konstruktiv tilbakemelding og hjelpe og støtte de ansatte, samt samle de ansatte i felles arenaer og kommunisere i plenum.

“Jeg tror det hjelper veldig med erfaring også at jeg hele tiden prøver å være i forkant og ha det store bildet”

Intervjuobjekt B

“Først og fremst så må jeg stille krav til mine undergitte om arbeidets utførelse og ikke minst resultatet, og så må jeg fortelle mine overordnede at noen ganger så er det ikke mulig å gjennomføre. (...). Så det å hele tiden balansere krav om resultater og veilede min egen leder, jeg kaller det å lede oppover. Å lede min egen sjef, som ikke nødvendigvis er sikkerhetsfaglig utdannet, det er minst like mye en oppgave jeg har (...).”

Intervjuobjekt C

“Det er litt sånn forskjellig fordi alle utfordringer er jo forskjellige og alle løsninger må også kanskje være litt forskjellige ut ifra de personene man har med å gjøre. Men stort sett så går det på å hjelpe og støtte den enkelte på sin måte så godt det lar seg gjøre”

Intervjuobjekt G

Ser vi på utilitarismen/nytteetikken, er fokuset på å oppnå målsettinger og effektivitet i organisasjonen samtidig som man tar hensyn til ansattes behov og trivsel, og på den måten maksimere den totale nytten eller lykken for både organisasjonen og de ansatte. Ser vi på deontologien/pliktetikken ser vi at lederne føler et ansvar for å håndtere ulike utfordringer på en rettferdig og ansvarlig måte samtidig som det vektlegges å kommunisere ærlig og tydelig om forventninger og å tilrettelegge for ansatte ved behov. Ser vi dydsetisk på det så viser også lederne gode dyder/karaktertrekk som tålmodighet, ærlighet og omsorg for de ansatte, samt ansvarlighet

overfor arbeidsgiver/organisasjonen. Diskursetisk viser intervjuobjektene villighet til å lytte til de ansattes perspektiver og behov, og har et ønske om å skape rom for kritikk, innspill og kommunikasjon, noe som fører til åpenhet og inkludering.

Samlet sett viser disse resultatene en etisk bevissthet blant lederne, der de søker å balansere organisasjonens mål og hensynet til de ansattes velvære og behov. Ved å ta ansvar for å løse utfordringer på en rettferdig og omsorgsfull måte, kan lederne bidra til å fremme etisk praksis og trivsel på arbeidsplassen.

Til slutt i dette delkapittelet skal vi se på hva intervjuobjektene selv mener er de viktigste egenskapene til en leder. Her brukte intervjuobjektene forskjellige ord, men vi ser at de egenskapene som ble nevnt her som viktigst hos en leder, er mye av det samme som intervjuobjektene nevnte under spørsmålet om gode retningslinjer/praksiser de selv forholder seg til som leder:

- Åpen, lyttende, empatisk og respektfull
- Skape klima for gode prosesser
- Beslutte og gjennomføre
- Ta seg tid til å hjelpe og ha samtaler
- Ha tilstrekkelig fagkompetanse for området som skal ledes
- Anerkjennelse av de ansatte og arbeidet de gjør
- God balanse mellom arbeidsgivers behov og ivaretagelse av ansatte
- Forstå verdien av uenighet
- Sette gode rammer
- Ha gode relasjoner til de ansatte slik at korrigeringer kan gjøres mest smidig
- Imøtekommende, sympatisk og omsorgsfull
- Kunne ta upopulære avgjørelser og stå i det
- Tydelig
- Planlegge, prioritere, delegere, støtte og følge opp
- Skape motivasjon og teamfølelse, gi handlingsrom og tillit

“Min filosofi er at man må kunne si ifra hvis det er ting som må endres, bli bedre eller som må opphøre. Og ofte så er det det at korreksjoner må gjøres, men for å få til det så må man ha relasjoner til den enkelte. (...). Det er som å sette penger inn på en konto; Hver gang du gjør en korreksjon eller gir en tilbakemelding så tar du penger ut av den kontoen. Hvis den kontoen er null eller i minus så kan du ikke gi en korreksjon fordi da vil ikke korreksjonen bli tatt riktig og

den kan bli misoppfattet eller feiltolket. Og det vil jo da si at den viktigste jobben til en leder er å skaffe en viss form for relasjon til sine ansatte, sånn at man kan tillate seg å korrigere, ta et uttak fra kontoen, for at ting skal bli bra.”

Intervjuobjekt G

“Det er jo å trekke opp de store linjene og delegere oppgaver. Det jo ting som på en måte ofte blir glemt; det ene er å informere, som jeg mener er undervurdert (...). og så er det egentlig å følge opp. Det er veldig lett å kaste ut oppgaver ikke sant, men det å faktisk følge opp at de blir gjort er det veldig lett å glemme. Og så har du selvfølgelig det med støtte og sørge for at alle har de rammene de trenger, sørge for at rammene er riktig at de føler at de er trygge. Det koker ned til å planlegge, få delegert ting og følge det opp. (...)”

Intervjuobjekt I

“Jeg tenker at det er viktig å være åpen, både på den måten å dele informasjon og åpen på den måten at man faktisk lytter til den enkelte. Og jeg tenker også at man har evnen til å se hver enkelt (...), at man har empati (...), at man behandler dem litt forskjellig ettersom hvordan de er og deres forutsetninger. Og at man tar seg tid. Av og til så har du kanskje veldig dårlig tid, men det er en som har behov for å snakke med deg eller få hjelp og at du evner å se det da. At du evner og kan prioritere og støtte den personen som trenger støtte (...).”

Intervjuobjekt B

Ser vi på utilitarismen/nytteetikken i intervjuobjektene svar her så ser vi at lederens egenskaper som å være åpen, lyttende, empatisk og respektfull, samt å skape et klima for gode prosesser, kan bidra til å maksimere lykke og trivsel blant de ansatte - noe som igjen kan føre til et mer produktivt arbeidsmiljø og bedre resultater for organisasjonen som helhet. I lys av deontologien/pliktetikken ser vi også at lederen har en plikt til å opprettholde respektfulle og støttende relasjoner til de ansatte, noe som innebærer å være imøtekommende, sympatisk og omsorgsfull, men også å kunne ta upopulære avgjørelser når det er nødvendig for organisasjonens eller fellesskapets beste. Ser vi dydsetisk på svarene her så viser lederne gode dyder/karaktertrekk som tålmodighet, ærlighet og omsorg for ansatte, samt at de ved å ha tilstrekkelig fagkompetanse, sette gode rammer og støtte de ansatte, kan bidra til å skape et positivt arbeidsmiljø.

Intervjuobjektene understreker betydningen av å være åpen, lyttende, involverende og ta seg tid til samtaler og støtte til medarbeiderne, noe som støtter diskursetikkens prinsipper om åpenhet, inkludering og respekt for ulike synspunkter.

Samlet sett viser de ovennevnte resultatene og oppsummerte lederegenskapene hvordan intervjuobjektene vektlegger etiske prinsipper som åpenhet, respekt og omsorg i sine lederskap, som ved å praktiseres kan bidra til å fremme etisk atferd og trivsel blant de ansatte i organisasjonen.

På spørsmålet om intervjuobjektene kan beskrive sin lederstil, har intervjuobjekt H et svar som faller inn under både dydsetikk og deontologi.

“Det skal mye til at jeg blir sint eller sånt, jeg er ikke uforutsigbar, så jeg tror de oppfatter meg som en trygg og gjenkjennbar leder som liker å sette mål og lede etter intensjon mer enn detaljer da, for det er det verste jeg vet, å liksom dele oppgaver og så “nå skal du gjøre ditt og datt”.

Intervjuobjekt H

Når det kommer til svar som direkte refererer til de etiske prinsippene eller etiske røde flaggene så er det ingen som har gjort slike referanser på spørsmålet om egen lederstil. På spørsmålet om hvilke utfordringer de møter i hverdagen, har én leder referert til likhetsprinsippet:

“Det er litt sånn forskjellig fordi alle utfordringer er jo forskjellige og alle løsninger må også være litt forskjellige ut ifra de personene som man har med å gjøre.”

Intervjuobjekt G

På spørsmålet om hvilke utfordringer de møter i hverdagen er det én leder som har referert til det røde flagget “vi har alltid gjort det slik”:

“Dette er jo en veldig tradisjonstro virksomhet, hvor man liksom “sånn har man alltid gjort det her”. (...). Det er vanskelig å snu en organisasjon som er så tung og som på en måte går sakte men sikkert fremover. Skal du oppnå noe, et mål, rundt neste sving så må du starte. For det er som et tankskip, og et tankskip starter jo å svinge lenge før det skal svinge, og sånn er det her også.”

Intervjuobjekt A

På spørsmålet om hva intervjuobjektene mener er de viktigste egenskapene til en leder, har én leder referert til likhetsprinsippet:

“[...] Og jeg tenker også at man har evnen til å se hver enkelt, (...) at man har empati, at man behandler alle likt på den måten at man behandler dem litt forskjellig ettersom hvordan de er og deres forutsetninger.”

Intervjuobjekt B

På spørsmålet om hvilke utfordringer de møter som leder i hverdagen, og hvordan de takler disse utfordringene, er det to av intervjuobjektene som har svart på en sånn måte at navigasjonshjulet er relevant å se på i denne sammenhengen.

Intervjuobjekt A forteller blant annet om en organisasjonskultur som er tung å snu og at det å manøvrere en virksomhet innenfor det budsjettet man har er en viktig oppgave for en leder. Ser vi svaret opp mot navigasjonshjulet så finner vi at intervjuobjektet har tatt identitet og økonomi til etterretning.

“Det er en del av organisasjonskulturen vår som er tung å snu, også er det sånn at vi gjerne vil ha med noe av det også”

Intervjuobjekt A

“Det å kunne manøvrere et skip, en virksomhet innenfor det budsjettet du har, det er en viktig oppgave for en leder og noen ganger må jeg stramme inn og noen ganger slakke litt på, sånn er det jo bare. Og det må man fikse”

Intervjuobjekt A

Intervjuobjekt E svarer at oppfølging av ansatte kanskje kan by på litt utfordringer på bakgrunn av at de har et liv utenfor arbeidsplassen som kan påvirke deres arbeidshverdag. Det kan være et behov for tilrettelegging som kan by på utfordringer, og det er viktig å legge til rette for å få en ansatt tilbake på jobb for å unngå en sykemelding eller annet fravær. Her finner vi at intervjuobjektet har med etikk og økonomi fra navigasjonshjulet i beslutningsprosessen.

Oppsummering

Generelt beskriver alle intervjuobjektene sin lederstil som preget av positiv relasjon til ansatte, motivasjon, omsorg, tillit og frihet i oppgaveløsning. De fokuserer på å skape et godt arbeidsmiljø gjennom å bygge relasjoner, motivere ansatte og gi dem autonomi. Når det gjelder utfordringer, nevner intervjuobjektene en rekke forskjellige problemstillinger, inkludert behovet for å oppfordre til initiativ og samtidig håndtere manglende initiativ, tilrettelegging for ansatte med ulike livssituasjoner, og utfordringer med å integrere ansatte fra forskjellige arbeidskulturer etter sammenslåing av lokasjoner. I forhold til hvordan de takler utfordringene, vektlegger

intervjuobjektene betydningen av å være involvert, kommunisere tydelig, sette mål og stille krav, gi støtte og tilbakemeldinger, samt å skape arenaer for samarbeid og kommunikasjon. Når det gjelder viktige egenskaper hos en leder, blir åpenhet, lytting, empati, respekt, beslutningsevne, støtte, fagkompetanse, anerkjennelse, balanse mellom arbeidsgivers behov og ansattes velvære, og evnen til å håndtere motstridende synspunkter fremhevet.

Intervjuobjektene viser en bevissthet om etiske prinsipper i sitt lederskap, deres handlinger og verdier er i tråd med utilitarisme, deontologi, dydsetikk og diskursetikk. Lederne søker å balansere organisatoriske mål med ansattes trivsel og behov, og viser villighet til å lytte, støtte og inkludere ansatte i beslutningsprosesser. I tillegg viser noen av intervjuobjektene at de integrerer etiske prinsipper som identitet, økonomi og etikk i sine beslutningsprosesser, noe som reflekterer en helhetlig tilnærming til lederskap.

Samlet sett viser resultatene og oppsummerte lederegenskaper hvordan intervjuobjektene vektlegger etiske prinsipper, åpenhet, respekt og omsorg i sitt lederskap.

5.1.4 Samfunnsansvar

Her skal vi se på intervjuobjektens svar på følgende spørsmål:

- Hva er din arbeidsgivers/bedriftens samfunnsansvar?
- Hvor viktig vil du si at etikk og moral er for din arbeidsgiver/bedrift?

Intervjuobjektene jobber alle ved offentlige sikkerhetsorganisasjoner. Samfunnsansvaret til de forskjellige organisasjonene er blant annet å ha sterk symbolmakt, beslutte og vedta lover, bidra med kulturberikelse til samfunnet, forvalte norsk kulturarv, skape finansiell stabilitet, beredskap, politisk utvikling og suverenitet.

"(...) vi jobber jo for noen som har en veldig sterk symbolmakt og vi har jo på en måte et ansvar for å være, gjøre ting riktig. Tenker alltid på det i forhold til hvordan vi gjør ting, hvordan vi tar imot folk, hvordan vi har trygge rammer rundt arrangementene våre, at vi gjør hvertfall alt det vi kan for at ting skal være, ja at det skal være trygt både for våre [arbeidsgivere], alle gjester, at når vi inviterer til et arrangement så er det jo viktig at vi gjør ting på en måte som gjør at det er trygt hos oss."

Intervjuobjekt B

"(...) Så vi bidrar jo med kultur og berikelse til da det norske samfunnet"

Intervjuobjekt E

"Samfunnsansvaret til [organisasjonen] er jo da å skape en finansiell stabilitet i Norge. Det er den ene delen (...), å forvalte de verdiene som er og sørge for at samfunnet har de spillereglene eller at de får gjennomført sine oppgaver. Og så har du [den andre delen] som har, veldig enkelt sett, ansvaret for å tjene mest mulig penger til kommende generasjoner og så er det jo å forvalte det på best mulig måte."

Intervjuobjekt G

Det er tydelig at lederne vi har intervjuet legger stor vekt på sitt ansvar overfor samfunnet, noe som er essensielt for å opprettholde et velfungerende fellesskap. Når det kommer til etikk i disse organisasjonene, observerer vi en tydelig bevissthet rundt betydningen av å handle etisk korrekt. For eksempel understreker intervjuobjekt B viktigheten av å handle riktig, ivareta sikkerheten til både ansatte og gjester, og sørge for trygge rammer ved arrangementer. Dette viser hvordan organisasjonene integrerer etiske vurderinger i sin daglige drift for å kunne innfri sine samfunnsforpliktelser på en forsvarlig måte. Intervjuobjekt E fremhever deres rolle i å berike det norske samfunnet kulturelt, noe som indikerer en forståelse for at organisasjonens virke strekker seg utover rent økonomiske mål og inkluderer en kulturell og samfunnsmessig forpliktelse. Intervjuobjekt G tar opp hvordan organisasjonen forvalter finansielle ressurser til det beste for fremtidige generasjoner og samfunnet som helhet, noe som reflekterer et dypere samfunnsengasjement. Alle disse observasjonene kan forstås gjennom etiske perspektiver som utilitarisme, deontologi, dydsetikk og diskursetikk, hver med sitt fokus på hvordan organisasjonene bidrar til samfunnets beste på forskjellige måter. Alle intervjuobjektene forteller at etikk og moral er veldig viktig for deres arbeidsgivere. 4 intervjuobjekter betegner det som "avgjørende" eller "veldig viktig", 2 intervjuobjekter nevner at det nok er like viktig for dem som for alle andre offentlige organisasjoner, og 4 intervjuobjekter sier det er viktig.

"Jeg tror det er på lik linje med andre offentlige etater, altså at det er en uttalt strategi om at man skal følge de spillereglene som er satt i samfunnet vårt. (...) i de mer strategiske dokumentene så står det jo ting som går på bærekraft, inkludering og alle disse tingene her som også, mener jeg, er en del av det moralske ansvaret for å etterleve de spillereglene man har satt i landet vårt da."

Intervjuobjekt H

"Det er jo veldig viktig. Det er jo fordi vi er jo en samfunnsaktør da, det så vi jo nå i helgen når en av våre direktører hadde en ganske sleipende bemerkning i avisen, så skapte det ganske stor debatt som pågår fremdeles, så vi har jo et ansvarsoppdrag på den moralske siden (...)."

Intervjuobjekt J

"Avgjørende, fordi at hvis ikke [organisasjonen] opptrer i henhold til etikk, altså etiske normer, så vil vi komme i en konflikt med samfunnet vi tjener."

Intervjuobjekt C

"De har fått veldig fokus på det nå etter at vi gikk fra å være en ganske liten til en stor organisasjon."

Intervjuobjekt E

"Det er veldig viktig. Det er mange aspekter ved det da, det er ikke noe enkelt svar. Vi forvalter mye mennesker, vi forvalter store verdier, og vi har da et ansvar for sikkerheten"

Intervjuobjekt I

I sitatene ovenfor kommer det frem at intervjuobjektene ser at deres organisasjoner har et ansvar for å følge de spillereglene som er satt i samfunnet. Videre ser vi at organisasjonens omdømme og tillit er sterkt knyttet til deres evne til å handle i henhold til etiske normer, noe som illustrerer hvordan etisk praksis ikke bare er et spørsmål om å etterleve regler, men også om å bygge tillit og opprettholde et godt omdømme i samfunnet. Noen intervjuobjekter fremhever også organisasjonenes ansvar i kraft av deres størrelse og innflytelse, noe som antyder en anerkjennelse av at større organisasjoner kanskje også har et økt ansvar for å opptre på en moralsk og etisk forsvarlig måte siden de potensielt har en større påvirkningskraft i samfunnet. Intervjuobjektene anerkjenner viktigheten av etikk og moral i sine organisasjoner kan tolkes i lys av offentlig debatt om hva som utgjør god atferd og rettferdige praksiser i samfunnet. Sitatene reflekterer ulike etiske perspektiver, inkludert deontologi/pliktetikk (å følge spillereglene i samfunnet), konsekvensetikk (å unngå konflikter med samfunnet), dydsetikk (å forvalte organisasjonen på en ansvarlig måte) og diskursetisk (større samtale om hva som utgjør god atferd og rettferdige praksiser i samfunnet).

På spørsmålet om hvor viktig etikk og moral er for deres arbeidsgiver/bedriften har intervjuobjekt C et eksempel på svar som kategoriseres kun under deontologien og det å opptre etter etiske normer og regler.

“Norge har noen etiske normer og hva som oppfattes å være allment akseptert og legitimiteten til [organisasjonen], og [organisasjonen] kan få seg en alvorlig smell hvis de ikke opptrer i henhold til etiske normer og regler”.

Intervjuobjekt C

På spørsmålet om hva deres arbeidsgiver sitt samfunnsansvar er, er svaret til intervjuobjekt G et eksempel på svar som treffer inn under begge de etiske teoriene deontologi og utilitarisme:

"Samfunnsansvaret til [organisasjonen] er jo da å skape en finansiell stabilitet i Norge. Det er den ene delen (...), å forvalte de verdiene som er og sørge for at samfunnet har de spillereglene eller at de får gjennomført sine oppgaver. Og så har du [den andre delen] som har, veldig enkelt sett, ansvaret for å tjene mest mulig penger til kommende generasjoner og så er det jo å forvalte det på best mulig måte."

Intervjuobjekt G

Når det kommer til svar som direkte refererer til de etiske prinsippene eller etiske røde flaggene så er det ingen som har gjort slike referanser på spørsmålet om bedriftens samfunnsansvar, og kun én leder som har gjort en referanse på spørsmålet om hvor viktig etikk og moral er for sin arbeidsgiver. Der har intervjuobjektet referert til offentlighetsprinsippet:

"[Organisasjonen] kan få seg en alvorlig smell hvis de ikke opptrer i henhold til etiske normer og regler. Så omdømmet til [organisasjonen] som vi er helt avhengige av."

Intervjuobjekt C

Ser vi til navigasjonshjulet så har 4 av intervjuobjektene relevante svar når det kommer til identitet og omdømme på spørsmålet om hva deres arbeidsgiver/bedrift sitt samfunnsansvar er. 1 av disse 4 intervjuobjektene har også økonomi med i sitt svar på dette spørsmålet. Det som blir nevnt er blant annet å være den som går foran på mange områder i samfunnet.

På spørsmålet om hvor viktig intervjuobjektene vil si at etikk og moral er for deres arbeidsgiver/bedrift, er det 6 av de 10 intervjuobjektene som har relevante svar hvor omdømme og identitet blir belyst, og én av disse 6 intervjuobjektene har også et svar som faller inn under punktet moral i navigasjonshjulet.

“Jeg føler at samfunnet forventer at [organisasjonen] skal ha ting på stell da, at de skal være en foregangsfigur på så veldig mange områder”

Intervjuobjekt D

“Ekstremt viktig. Det er fordi vi har, som [organisasjonen] så er vi prisgitt en viss tillit i samfunnet”

Intervjuobjekt G

Oppsummering

Intervjuobjektene organisasjoner har et bredt spekter av samfunnsansvar, inkludert sterk symbolmakt, å bidra til kultur og berikelse, sikre finansiell stabilitet og forvalte ressurser for samfunnets beste. Etske hensyn, som å sikre trygghet og ta ansvar for samfunnsutvikling, integreres i organisasjonenes praksis. Intervjuobjektene understreker at etikk og moral er av avgjørende betydning for deres arbeidsgivere, da organisasjonenes omdømme og tillit er tett knyttet til dette. Intervjuobjektene uttrykker en forpliktelse til å følge etiske prinsipper og reflekterer ulike etiske perspektiver i sine svar. Til tross for betydningen av etikk og moral, er det få direkte referanser til disse prinsippene når det gjelder organisasjonenes samfunnsansvar, men intervjuobjektene anerkjenner likevel viktigheten av disse prinsippene for organisasjonens omdømme og tillit.

5.1.5 Ansvarlighet

Her skal vi se på intervjuobjektene svar på følgende spørsmål:

- Hva ville du gjort dersom du fikk vite at din arbeidsgiver/bedriften tok økonomiske avgjørelser på bekostning av det etiske grunnlaget?
- Har arbeidsgiveren/bedriften underleverandører? Vet du noe om hva bedriften gjør for å forsikre at disse lever etter de samme etiske prinsippene som dere selv?

Når det kommer til spørsmålet om hva intervjuobjektene ville ha gjort dersom de fikk vite at deres arbeidsgiver tok økonomiske avgjørelser på bekostning av det etiske grunnlaget så svarer 5 av 10 at de ville sagt ifra til sjefen eller HR, diskutert det med nærmeste leder, men ikke nødvendigvis gått noe lenger. 3 av intervjuobjektene hadde hatt tillit til avgjørelsen og sin arbeidsgiver på bakgrunn av at de har gode systemer for å ta riktige etiske avgjørelser, men de ville ikke nødvendigvis vært personlig enig i det som eventuelt hadde blitt gjort. De 2 siste intervjuobjektene

mener man skal stå bak beslutninger når de først er tatt, og at det ikke er sitt anliggende å mene så mye om det.

"Og jeg vil jo si at hvis det skulle bli kjent at [organisasjonen] likevel brøt sånne ting så hadde jeg syntes at det hadde vært problematisk. Jeg hadde nok ikke reagert personlig på det, men hadde syntes at det hadde vært uheldig da. Det hadde gjort at jeg hadde vært litt mindre stolt av jobben min."

Intervjuobjekt H

"Jeg hadde jo blitt veldig skuffet over det. For å være helt ærlig, så det kommer an på hvor sterkt saken hadde berørt meg, men jeg tenker at det ville nok vært en ting jeg ville diskutert med min nærmeste leder og sagt at jeg reagerer på det, kanskje med min ledergruppe da og sagt min tydelige og klare mening der."

Intervjuobjekt D

"Altså alle ansatte gjennomgår etikk-trening i regi av ekstern samarbeidspartner og vi har et eget etikkutvalg som tar for seg alle spørsmålsstillinger rundt det etiske ved alle avgjørelser som blir tatt. Så hvis det kommer en avgjørelse som jeg tenker er feil så vet jeg den har blitt grundig vurdert på forhånd av etikkutvalget. Så da er det jo min personlige mening som eventuelt sier at det er feil, men da er det noen som har vurdert det etiske i det allerede før det har blitt tatt en avgjørelse."

Intervjuobjekt J

"Sånn jobbmessig, så tenker jeg at det egentlig ikke er så mye mitt anliggende egentlig å mene så mye om det. Personlig må jeg jo kunne synes det ene eller andre, men.. ja, i på en måte den funksjonen og det ansvaret jeg har så ville jeg vel tenkt at det ikke er noe jeg skulle mene så veldig mye om."

Intervjuobjekt F

"Nå er ikke etikk noe fasit da. Dette er jo politikk. Så vi forholder oss til den politikken som utformes. Samtidig så er det ikke alt man er personlig enig i.. vi er på en måte vant til å diskutere ting før beslutningen er tatt, men så er den tatt og da står man bak de beslutningene som er tatt."

Intervjuobjekt I

De fleste intervjuobjektene refererer til sin plikt om å si ifra om etiske brudd, enten til sin nærmeste leder eller til HR-avdelingen. Dette samsvarer med deontologiske/pliktetiske prinsipper som understreker individets ansvar for å handle i henhold til etiske normer og regler. Disse intervjuobjektene viser også en diskursetisk tilnærming ved å diskutere saken med nærmeste leder eller HR-avdelingen. Når det gjelder utilitarismens konsekvensetikk så ser vi at noen av intervjuobjektene ser på situasjonen ut ifra konsekvensen av å si ifra. De vurderer potensielle konsekvenser av å handle og erkjenner at deres personlige reaksjon ikke nødvendigvis ville vært sterkt negativ, men likevel ville ansett det som problematisk eller uheldig for organisasjonen. Vi ser også dydsetikk i intervjuobjektens svar på dette spørsmålet, da enkelte av dem viser til organisasjonens etikkutvalg og eksisterende systemer for å håndtere eventuelle etiske dilemmaer. De legger således vekt på betydningen av organisasjonens dyder som integritet og ansvarlighet, og uttrykker tillit til at slike systemer bidrar til å ta riktige etiske avgjørelser.

På spørsmål om hva organisasjonen gjør for å sikre at deres underleverandører etterlever organisasjonens egne etiske prinsipper, svarer 8 av 10 intervjuobjekter at de stiller krav til sine underleverandører. 2 av 10 svarer også at de har avtaler som underleverandørene må signere som går på etterlevelse av etiske og moralske prinsipper.

"Ja, ikke alle underleverandører, men de underleverandørene som vi bruker i min seksjon og min avdeling, så jeg er jo med i anbudsprosessene hvor vi også stiller krav til hvordan de skal forholde seg både miljømessig, etikkmessig og de tingene som du kommer inn på. Og det sjekker vi i de anbudsprosessene som er, at de gjør det vi sier de skal gjøre eller det vi stiller krav om. Så det blir ettergått og (...) vi har jo en årlig sjekk sammen med innkjøpsavdelingen hvor vi ser på tilbakemeldingene til leverandørene og vi har en egen innkjøpsavdeling som kan støtte og hjelpe oss hvis det skulle være noe"

Intervjuobjekt G

"Da er det jo oppfølging med hjelp fra HR sin side med alle underleverandørene (...) de har jo et avtaleverk som jeg ikke helt vet detaljene på men det er jo da for å sikre at de oppfyller de kriteriene som [organisasjonen] har satt da som leverandører. (...) alle de har jo egne avtaler med [organisasjonen] for å etterleve da samme moralske prinsipper."

Intervjuobjekt J

"(...) I utgangspunktet så styrer de seg selv, de har jo på en måte sine egne etiske retningslinjer som de følger. (...) så setter jo vi noen føringer for hva som er OK og ikke OK her inne, men det

går egentlig ene og alene på sikkerhetsmessige og brannmessige tiltak. Når det går på det etiske så er ikke det noe som vi følger noe opp med, annet enn at man da godkjenner et tilbud da, som gis på en anbudsrunde. (...) vi har jo ulike vurderinger for da hvordan vi på en måte godkjenner et tilbud hvor da pris på en måte ikke er det viktigste, det er kvalitet og vi da ser på også da omdømmet til det firmaet for å da vurdere om vi tar dem inn som leverandør eller ikke"

Intervjuobjekt E

Her ser vi alle de 4 klassiske etiske teoriene i intervjuobjektene svar. Flere intervjuobjekter viser en form for dydsetisk ansvar og integritet ved å stille krav til underleverandører om å følge organisasjonens egne etiske prinsipper. Ved å stille disse kravene til underleverandørene viser intervjuobjektene en form for utilitaristisk/konsekvensetisk tankegang ved å søke å fremme det størst mulige gode/nytte for organisasjonen og samfunnet ved å sikre at leverandørene opptrer etisk forsvarlig. Ellers kunne det føre til negative konsekvenser for organisasjonens omdømme, tillit hos kunder og samfunnet, føre til skader osv. Deontologien/pliktetikken fokuserer på å oppfylle moralske plikter og regler, og vi ser her at flere av organisasjonene som intervjuobjektene representerer har en plikt til å sikre at sine underleverandører oppfyller etiske standarder og prinsipper, spesielt hvis de har inngått avtaler eller forpliktelser som krever det. På den måten ivaretar organisasjonen sin plikt til å ikke støtte eller være medvirkende til uetisk atferd gjennom sin forretningspraksis. Dydsetisk ser vi at ledere og organisasjoner som medvirker til å sikre at organisasjonens underleverandører overholder etiske prinsipper, viser dyder/karaktertrekk som integritet, ansvar og omsorg. Noen av intervjuobjektene viser en diskursetisk tilnærming ved å involvere ulike interessenter og følge opp for å sikre at underleverandørene følger de avtalte etiske retningslinjene, noe som viser en vilje til å engasjere seg i en større offentlig samtale om hva som utgjør god atferd og rettferdig praksis i samfunnet.

På spørsmålet om hva intervjuobjektene ville gjort dersom de fikk vite at deres arbeidsgiver/bedriften tok økonomiske avgjørelser på bekostning av det etiske grunnlaget, har intervjuobjekt B et svar som faller inn under både dydsetikk og deontologi. Svaret viser dyder som integritet og ansvarlighet ved å si fra til rette vedkommende eller en overordnet. Og intervjuobjektet ville varslet om forholdet hadde vært graverende nok, som kan ses på som en plikt og opp mot deontologi.

"Det ville jeg jo blitt litt forskrekket over og jeg ville jo i den grad, jeg ville jo ikke være redd for å si fra hva jeg mente om det til.. jeg ville hvertfall ikke vært redd for å si fra om det, hva jeg mener"

om det til rette vedkommende eller til en overordnet. Hvis du tenker på varsling sånn ellers, altså varslingsinstituttet, så ville jo det avhenge av hvor graverende eller hvor alvorlig det var.“

Intervjuobjekt B

På samme spørsmål har intervjuobjekt A et svar som kun treffer inn under deontologien; det å stå inne for de etiske retningslinjene som er bestemt av organisasjonen.

“De er nok ganske like, altså de etiske retningslinjene her står jeg hundre prosent inne for”

Intervjuobjekt A

Når det kommer til svar som direkte refererer til de etiske prinsippene eller etiske røde flaggene så er det 2 intervjuobjekter som har referert til offentlighetsprinsippet når det kommer til hva de ville gjort dersom arbeidsgiveren tok økonomiske avgjørelser på bekostning av det etiske grunnlaget, mens 2 andre intervjuobjekter har referert til offentlighetsprinsippet på spørsmålet om hva bedriften gjør for å sikre at underleverandører lever etter de samme etiske prinsippene som organisasjonen.

“Det diskuteres. Det er ikke noe tvil om at alle sider av sånne saker som kan ha en eller annen omdømmerisiko (...), så dette her er høyt oppe på agendaen og man vurderer hvorvidt... selv om det isolert sett kan være en bra beslutning rent finansielt, rent økonomisk, så må vi likevel i høy grad ta hensyn til forventningene til samfunnet rundt oss.”

Intervjuobjekt C

“Og [organisasjonen] har jo ulike på en måte vurderinger for da hvordan vi på en måte godkjenner et tilbud hvor da pris på en måte ikke er det viktigste, det er kvalitet og vi da ser på også da omdømmet til det firmaet for å da vurdere om vi tar dem inn som leverandør eller ikke.”

Intervjuobjekt E

Når det kommer til navigasjonshjulet og spørsmålet om hva de ville gjort dersom de fikk vite at deres arbeidsgiver/bedriften tok økonomiske avgjørelser på bekostning av det etiske grunnlaget, har 9 av 10 intervjuobjekter kommet med relevante svar. 8 av intervjuobjektene hadde stilt seg spørsmålet om det er etisk riktig eller ikke, 3 av intervjuobjektene har med omdømme, 1 har med identitet og 1 ville stilt spørsmålet opp mot jus, om det er lovlig å gjøre eller ikke.

På spørsmålet om deres arbeidsgiver/bedrift har underleverandører, og om de vet noe om hva bedriften gjør for å forsikre at disse leverer etter de samme etiske prinsippene som dem selv, kom 7 av intervjuobjektene med relevante svar og alle hadde omdømme med i sin vurdering. 3 av disse hadde i tillegg stilt seg spørsmålet om det er etisk riktig å benytte en eventuell leverandør eller ikke.

Oppsummering

I denne delen av forskningsprosjektet ønsket vi å få intervjuobjektene sitt syn på organisasjonens samfunnsansvar og deres reaksjoner hvis de skulle oppdage at arbeidsgiveren tar avgjørelser som bryter med etiske prinsipper. De fleste av intervjuobjektene ville si ifra til sjefen eller HR hvis de oppdaget slike brudd, mens noen ville diskutere det med sin nærmeste leder. Noen få ville støtte beslutningen uten å nødvendigvis være personlig enig. Dette viser en blanding av deontologiske, utilitaristiske og dydsetiske prinsipper i intervjuobjektene tilnærming til etiske dilemmaer. I tillegg til å diskutere reaksjoner på etiske brudd, nevner intervjuobjektene også viktigheten av å vurdere etiske prinsipper når de velger leverandører, noe som viser en bevissthet om organisasjonens omdømme og etiske ansvar.

Intervjuobjektene sier at deres organisasjoner har systemer på plass for å sikre at deres underleverandører også overholder etiske prinsipper, noe som inkluderer å stille krav til leverandørene og ha avtaler som krever etisk atferd. Noen intervjuobjekter understreker viktigheten av omdømme og tillit når de velger leverandører, noe som indikerer en konsekvensetisk tankegang. Samlet sett viser intervjuobjektene svar hvordan organisasjonene og deres ansatte engasjerer seg med etiske spørsmål og forsøker å sikre at deres virksomhet er i samsvar med etiske prinsipper og samfunnets forventninger.

5.1.6 Refleksjon

Her skal vi se på intervjuobjektene svar på følgende spørsmål:

- Hvilke lover er relevante for ledelse i stillingen du innehar?
- Hvordan vektlegger du om noe er rett eller galt som leder?
- Hva er etisk refleksjon for deg?
- Er etisk refleksjon noe du har fokus på i ditt lederskap, og hvordan?

Når det kommer til lover som er relevante for stillingene intervjuobjektene har, så svarer 7 av 10 arbeidsmiljøloven, og 5 av 10 sikkerhetsloven. Personvernloven, lov om statstjenestemenn, lov om

offentlig anskaffelser, lov om vaktvirksomhet, offentleglova, straffeloven, ferieloven, forvaltningsloven og Statens personallåndbok blir også nevnt, i tillegg til interkontrollforskriften og virksomhetsforskriften. 1 av intervjuobjektene svarer at arbeidsmiljøloven er den viktigste loven, og 2 av intervjuobjektene svarer at det er arbeidsmiljøloven de bruker mest i sitt daglige virke.

5 av 10 intervjuobjekter svarer at lovene er til hjelp og et tydelig rammeverk, og nevner da spesielt sikkerhetsloven. 1 av intervjuobjektene svarer at arbeidsmiljøloven setter noen begrensninger i det daglige virke med tanke på at de har ansatte som jobber turnus, og at sikkerhetsloven er veldig viktig, men også kan være begrensende på noen områder. Lov om offentlig anskaffelser blir også nevnt som en begrensende lov av 2 av intervjuobjektene. Personvernloven er ifølge 1 av intervjuobjektene begrensende med tanke på overvåking.

"Sikkerhetsloven er veldig viktig for oss i og med at vi jobber innen sikkerhet og er nødt til å ha den i mente på egentlig alt vi gjør, vi jobber jo da i et grenseskille på hva som er lov og ikke er lov å gjøre. Så sikkerhetsloven er viktig for oss, den kan også være begrensende på noen områder"

Intervjuobjekt G

"Det er definitivt et rammeverk som assisterer og hjelper meg. Det er noe rart, hvis du skal drive en form for ledelse innenfor et fagområde som (...) vi må jo erkjenne at det er nok en del som opplever begrensninger som sikkerhetspålegg legger på den enkelte og på systemet som begrensende for utøvelsen av arbeidet sitt. De fleste anerkjenner og respekterer at det er behov for å ha styring på en del saker og ting innenfor sikkerhet, men det er jo også noen som helst, som nesten ser det litt som håret i suppen, som skulle sluppet å ha det for da blir hverdagen deres veldig mye enklere. Men jeg anser det som en hjelp, et tydelig rammeverk som hjelper meg til å rådggi mine egne ledere om sikkerhetsfaglige forhold."

Intervjuobjekt C

Ser vi til det intervjuobjektene har svart på spørsmålet om hvilke lover som er relevante for ledelse i stillingen de innehar, så finner vi alle de fire klassiske etiske teoriene. Ved å overholde lover og forskrifter, viser lederne en form for integritet og ansvarlighet som er i tråd med dydsetikken. Flere av intervjuobjektene nevner at arbeidsmiljøloven er til hjelp og gir et tydelig rammeverk, noe som kan tolkes som et utilitaristisk/nytteetisk forsøk på å fremme det størst mulige gode for organisasjonen og samfunnet ved å sikre et trygt og lovlig arbeidsmiljø. Intervjuobjektene ser ut til å betrakte lovene som både rammeverk som skal overholdes og en plikt å følge dem, noe som viser

respekt for lovens autoritet og kan sees under deontologien/pliktetikken. Noen få av intervjuobjektene nevner at noen av lovene ikke bare er hjelpsomme, men også kan være utfordrende og begrensende, noe som reflekterer en form for diskursetisk tilnærming ved å åpne dialog om hvordan disse lovene påvirker lederskapet og arbeidsmiljøet.

På spørsmålet om hvordan de som ledere vektlegger hva som er rett eller galt, svarte 1 av intervjuobjektene at det er viktig å ta en avgjørelse sånn at ting ikke stopper opp, 1 svarte at om det har blitt tatt en feil avgjørelse er det viktig å snakke om hvorfor dette skjedde, 1 poengterer viktigheten av å ha en helhetlig tilnærming til saker det gjelder, 1 svarte at hen har tillit til de styrende dokumentene som forteller hvordan ting skal gjøres, 2 svarte at de setter de positive og negative konsekvensene opp mot hverandre, 1 er opptatt av å få mest mulig informasjon og belyse alle sider av saker samt hva som er riktig å gjøre fra et faglig perspektiv og deres rammeverksprinsipper, 1 fortalte at man må ta hensyn til forskjellene på hvilke spilleregler som gjelder og hva som føles rett eller galt, 1 svarte at det er viktig å belyse saken best mulig og skjønne utfallet av valget man tar før man fatter dem, og det siste intervjuobjekt fortalte at rettferdighet er viktig for hen i denne sammenhengen og at hen ikke blir styrt av følelser samt gjør det som er organisasjonens intensjon og etter regelboken.

"Det verste man kan gjøre, den største feilen man kan gjøre er å la være å ta beslutninger, for da stopper det rett og slett opp. Så enten noe er galt eller mer riktig (..) jeg tenker at ofte så er det litt sånn at det, ja det kunne kanskje vært, man kunne gjort det litt annerledes, men det er sjelden at ting blir helt riv ruskende galt. Ledelse er ikke matematikk."

Intervjuobjekt A

"(..) jeg føler ofte at jeg har veldig sånn tillit til de styrende dokumentene da, sånn at hvis de sier noe om hvordan dette skal gjøres så er det sjelden at magefølelsen min sier noe annet."

Intervjuobjekt D

"Det handler jo egentlig mest om å skjønne utfallet av valgene man tar før man fatter dem."

Intervjuobjekt I

"Ja, først så går det på det som er rett og galt ut ifra de reglene som vi skal forholde oss til, de spillereglene som er. Også er det jo det som går på hva som føles rett eller galt, det er noe som heter at man kan ha rett, men likevel feil."

Intervjuobjekt C

Om det finnes styrende dokumenter, hva som er det faglige perspektivet, hvilke rammeverk, prinsipper og spilleregler som gjelder er noe enkelte av intervjuobjektene har svart de er opptatt av, og dette faller inn under deontologien/pliktetikken. Intervjuobjekt A gir uttrykk for viktigheten av å handle og ta beslutninger fremfor å la ting stå stille, noe som kan tolkes som en utfoldelse av dydsetikken. Handling og beslutningstaking betraktes som dyder i seg selv, og det å unngå passivitet anses som et etisk prinsipp. Intervjuobjekt C snakker også om å skille mellom rett og galt basert på regler, noe som også reflekterer dydsetiske prinsipper. Utilitaristisk/nytteetisk kan vi se på de intervjuobjektene som vurderer konsekvensene av beslutningen for å veie de positive og negative konsekvensene mot hverandre, ettersom utfallet med best konsekvenser også søker å maksimere det totale positive utfallet for organisasjonen og samfunnet. Noen av intervjuobjektene nevnte også viktigheten av å snakke med involverte parter og høre alle sidene av saken, noe som er i tråd med diskursetiske prinsipper om åpne diskusjoner og refleksjoner.

For alle intervjuobjekter innebærer etisk refleksjon det å reflektere over hva som er rett og galt, og enkelte av dem nevner også refleksjon over egen fremtoning/gjenspeiling, væremåte, og magefølelse. 1 av intervjuobjektene svarte at etisk refleksjon er noe av det mest verdifulle hen kan gjøre.

“Det synes jeg er noe av det meste verdifulle å gjøre egentlig, for vi blir jo det hele tiden.. og igjen så bare, vi som jobber med sikkerhet og særlig vi som jobber med mennesker og sikkerhet, så er det masse etiske problemstillinger hele veien som vi diskuterer daglig vil jeg si, i forhold til.. for mye av det vi gjør kan få store konsekvenser for enkeltindivider da, og hvor mye risiko er du villig til å ta versus å gi et menneske en mulighet. Hvor mye skal din historikk bety for ditt fremtidige liv, masse sånne spørsmål som går i det etiske menneskelige domenet som er høyaktuelt for den jobben vi gjør i vår seksjon og som vi bruker mye tid på, og som jeg synes er veldig verdifullt.”

Intervjuobjekt H

"At du ikke lever et dobbeltliv. Måten jeg lever på reflekterer mine etiske holdninger"

Intervjuobjekt A

"For å kunne håndtere et dilemma eller reflektere etisk så må du oppdage at du er i et dilemma. Så det å ha evne til etisk refleksjon, det handler om at du må ha noen sensorer da, du må være påskrudd i forhold til når har jeg et dilemma. Når oppstår / hvilken situasjon oppstår det

dilemmaer i, for hvis du ikke oppfatter det så kan du heller ikke reflektere over det etiske ved den problemstillingen."

Intervjuobjekt C

"Som filosofi for ledelse altså, så går det egentlig på at man må være seg selv. Med en gang man tar på seg en maske så vil.. de "undersatte" er som regel smarte folk, det vil bli oppdaget, det blir gjennomskuet"

Intervjuobjekt G

9 av 10 intervjuobjekter svarer at etisk refleksjon er noe de har fokus på i sitt lederskap og 1 svarte at dette ikke er noe hen tenker på i det daglige og at det kommer mer av seg selv.

"Fordi at det, jeg tenker jo at det, det blir jo et selvbedrag hvis du skal spille skuespill. For meg så er det viktig at sånn jeg er, det er sånn jeg lever. Og hvis jeg som leder skal spille noen annen rolle som leder enn det jeg egentlig er selv, det går ikke. Det gjennomskues, det er et falskt spill. Det funker hvertfall ikke for meg. Det er helt umulig."

Intervjuobjekt A

"Ja hele tiden. Det er det som går på sunn fornuft og det som går på hva magefølelsen sier og hva som føles rett der og da. Man kan jo kanskje se i etterkant at det var ikke den beste løsningen og man kunne kanskje løst det på andre måter og da får man jo en viss refleksjon, men man gjør jo det som man synes er rett der og da. Og en løsning har sjelden bare én spesiell løsning."

Intervjuobjekt G

Hvis intervjuobjektene baserer sin etiske tenkning på fornuft fremfor følelser, stemmer dette overens med deontologien/pliktetikken. Ifølge moralsk fornuft handler det om å gjøre det som er riktig nettopp fordi det er det rette, og ikke fordi det gir personlig gevinst. Intervjuobjekt C nevner nødvendigheten av å gjenkjenne dilemmaer og utvikle evnen til etisk refleksjon, en tilnærming som speiler deontologiens fokus på å vurdere handlinger basert på deres samsvar med etiske prinsipper og regler. God etisk refleksjon øker sjansen for beslutninger som er gunstige for alle involverte, noe som i sin tur fører til størst mulig nytte for flest mulig, og det er nettopp hovedpoenget med utilitarismen/nytteetikken. Intervjuobjekt H reflekterer over etiske problemstillinger knyttet til risiko og konsekvenser for individer, et perspektiv som tilhører utilitaristisk tenkning hvor målet er å maksimere positive utfall for alle berørte. Fra et dydsetisk ståsted, fremhever intervjuobjektene dyder som ærlighet, medfølelse, omsorg og godhet. For

eksempel, snakker intervjuobjekt A om viktigheten av å leve i tråd med egne verdier og unngå å leve et dobbeltliv, mens intervjuobjekt G understreker behovet for autentisitet i lederskap og å være tro mot seg selv. Flere av intervjuobjektene belyser også viktigheten av å reflektere over etiske dilemmaer og være åpen om egne verdier og opptreden, i tråd med diskursetiske prinsipper som legger vekt på åpen dialog, refleksjon og anerkjennelse av ulike perspektiver.

På spørsmålet om hvordan de vektlegger om noe er rett eller galt har intervjuobjekt D et svar som treffer både deontologi og utilitarisme. Hen er opptatt av å se om det er noen styrende dokumenter som beskriver dette (deontologi) og i tillegg prøver hen å veie arbeidsgivers behov opp mot medarbeidernes behov (Utilitarisme):

“For det første så prøver jeg å finne ut om vi har noen styrende dokumenter som sier noe om dette. Det er utgangspunktet, og så er det jo å prøve å veie hensynet til arbeidsgiver opp imot medarbeidernes behov og da finne en fornuftig avveining oppi det hele.”

Intervjuobjekt D

På det samme spørsmålet har intervjuobjekt E et svar som omhandler utilitarismen, og det å sette det negative opp mot det positive:

“Jeg vektlegger jo etter det enkle, på en måte handlingsmåten, og da sette det negative opp mot det positive for å da se, hvilke konsekvenser dette her kan få, både positivt og negativt”

Intervjuobjekt E

Når det kommer til svar som direkte refererer til de etiske prinsippene eller etiske røde flaggene så er det ingen av intervjuobjektene som har gjort slike referanser på spørsmålet om hvilke lover som er relevante for deres arbeid. På spørsmålet om hvordan de vektlegger om noe er rett eller galt, er det to som refererer til likhetsprinsippet og én som refererer til prinsippet om de gode konsekvensene.

“(...) det må være rettferdig synes jeg. Og det prøver jeg å være oppmerksom på, at jeg ikke blir styrt av følelser for personer, men at jeg er styrt av en rettferdighet. Noen mennesker liker man jo bedre enn andre, prøve å ikke bli farget av det i en jobbsetting som leder (...).”

Intervjuobjekt H

“Jeg vokter jo etter det enkle, på en måte handlingsmåten, og da setter det negative opp mot det positive for å se hvilke konsekvenser dette her kan få (...).”

Intervjuobjekt E

På spørsmålet om hva etisk refleksjon er for dem, har ett intervjuobjekt referert til prinsippet om respekt for menneskeverdet.

“Det synes jeg er noe av det mest verdifulle å gjøre egentlig (...) for mye av det vi gjør kan få store konsekvenser for enkeltindivider da. (...). Hvor mye risiko er du villig til å ta versus å gi et menneske en mulighet.”

Intervjuobjekt H

På spørsmål om hvordan de eventuelt har fokus på etisk refleksjon i sitt lederskap er det ett intervjuobjekt som har referert til prinsippet om respekt for menneskeverdet, og ett annet intervjuobjekt har referert til det røde flagget “vi har alltid gjort det slik”.

“(...) Det at jeg på en måte er opptatt av at de ansatte skal ha frihet, at de skal lykkes, at de skal være fornøyde i jobben (...).”

Intervjuobjekt I

“(...) jeg synes det har vært litt mange lik i skapene her, og det har vært behov for å rydde opp i små og store greier. Små greier rundt omkring som ikke all praksis er helt som det burde være”

Intervjuobjekt H

På spørsmålet om hvilke lover som er relevante for ledelse i deres stilling er det kun 2 av intervjuobjektene som har relevante svar sett opp mot navigasjonshjulet, intervjuobjekt B og F. Begge intervjuobjekter har svar som omhandler omdømme, intervjuobjekt F sitt svar treffer også på punktet jus.

“Arbeidsmiljøloven, det fine med den er at vi som offentlig virksomhet er veldig forpliktet til å følge den, det er alle for så vidt, man er flink da til å følge det som står der, det er lett å få gjennomslag, og for å kunne gi gode betingelser til de som jobber for oss osv.”

Intervjuobjekt F

Når det gjelder hvordan intervjuobjektene vektlegger om noe er rett eller galt som leder, så er det 7 av intervjuobjektene som har relevante svar sett opp mot navigasjonshjulet. 6 har svar som omhandler punktet etikk, hvorav 2 av disse også treffer på punktet jus og 1 har et svar som treffer på både jus og moral i tillegg til punktet etikk. 1 av intervjuobjektene sitt svar omhandler punktene omdømme og identitet.

Vi finner også at 2 av intervjuobjektene som ikke har kommet med relevant svar sett opp mot navigasjonshjulet, at de er opptatt av det å ta en beslutning og ha takhøyde for å i etterkant kunne diskutere om det eventuelt har blitt tatt en feil eller dårlig beslutning.

“Det verste man kan gjøre, den største feilen man kan gjøre er å la være å ta beslutninger, da stopper det rett og slett opp”

Intervjuobjekt A

På spørsmålet om hva etisk refleksjon er for intervjuobjektene, har 6 kommet med svar som er relevante med tanke på navigasjonshjulet der alle svarene omhandler punktet etikk, 1 har også med økonomi og 1 annen har et svar som også omhandler jus. Og 4 av intervjuobjektene har kommet med relevante svar på spørsmålet om etisk refleksjon er noe de har fokus på i sitt lederskap, og hvordan. Her er omdømme, identitet, etikk og moral de punktene fra navigasjonshjulet som blir belyst.

Oppsummering

I denne delen av forskningsprosjektet undersøkes intervjuobjektene synspunkter på ledelse og etikk gjennom deres svar på en rekke spørsmål om relevante lover, vurdering av rett og galt, samt betydningen av etisk refleksjon i deres lederskap. Blant annet diskuteres ulike lover som er relevante for deres stillinger, der arbeidsmiljøloven og sikkerhetsloven nevnes hyppigst. De fleste intervjuobjektene ser loven som et rammeverk å følge, men noen nevner også begrensningene de kan medføre. Når det gjelder vurderingen av rett og galt som ledere, kommer det frem ulike tilnærminger, inkludert å veie positive og negative konsekvenser, høre alle sider av en sak, og følge styrende dokumenter.

Alle intervjuobjektene vektlegger betydningen av å reflektere over hva som er rett og galt i sitt lederskap. Noen peker på viktigheten av å være autentiske og følge sine egne verdier, mens andre

vurderer konsekvensene av sine handlinger eller søker å oppdage etiske dilemmaer. Etikk, moral og integritet er sentrale temaer i deres refleksjoner.

Avslutningsvis i denne delen kommer vi inn på at selv om ikke alle intervjuobjektene direkte refererer til etiske prinsipper eller røde flagg, er etisk refleksjon en viktig del av deres lederskap. Noen av svarene treffer også ulike aspekter av etisk lederskap, slik som omdømme, identitet og ansvarlighet, og samlet sett gir resultatene et bredt bilde av hvordan disse lederne tilnærmer seg etiske spørsmål i sin arbeidshverdag.

5.1.7 Beslutningstaking

Her skal vi se på intervjuobjektens svar på følgende spørsmål:

- Har du noen gang måttet ta avgjørelser som du selv mente ikke føltes riktig?
- Har du noen gang vært i situasjoner hvor du har tatt avgjørelser som er juridisk riktig, men kanskje ikke etisk riktig?
- Har du noen gang tatt forskjellige beslutninger i situasjoner som har vært identiske?

Kun 3 av 10 intervjuobjekter svarte at de har måttet ta avgjørelser som de selv ikke mente føltes riktig. Dette gikk på underbemanning, godkjent brudd på egne retningslinjer på bakgrunn av at det var kritisk å handle, og på grunn av motstridende interesser med tanke på åpenhet ved en av organisasjonene.

"Ja, det har jo hendt at vi har måttet, eller det er jo unntak da, da vi har godkjent at vi bryter egne retningslinjer fordi det er noe kritisk som må gjøres og så er det kanskje en situasjon som vi ikke har tenkt over som da gjør at, «oi, skal vi gjøre dette så bryter vi egentlig med f.eks. adgangsbestemmelsene, men vi må gjennomføre det», så da må vi bare gjøre noen andre tiltak for å få gjennomført det. Det liker ikke jeg. Det er det verste jeg vet, men det har jo hendt at jeg har sagt at vi gjør det sånn."

Intervjuobjekt J

På spørsmål om de noen gang har vært i situasjoner hvor de har tatt avgjørelser som er juridisk riktig men kanskje ikke etisk riktig svarte 8 av 10 intervjuobjektene at de hadde tatt den typen avgjørelser. 4 av de som svarte ja hadde gjort det tidligere i andre jobber og ikke i nåværende jobb, og 3 av disse 4 intervjuobjektene hadde tatt denne typen avgjørelser på oppdrag i utlandet.

"Ja, det er klart at jeg har jo tjenestegjort i internasjonale operasjoner ved en rekke anledninger i krigsområder hvor det å velge løsninger som gagnar alle er nesten umulig. Så jeg har vært i sånne situasjoner. Hvor relevant det er for akkurat denne jobben her er jeg litt i tvil om, for her har du ofte litt mer tid og litt mer rom for å..., Ja jeg har vært i sånne situasjoner hvor mine beslutninger i praksis kanskje har kostet menneskeliv"

Intervjuobjekt C

En av intervjuobjektene hadde tatt denne typen avgjørelser i nåværende jobb og fortalte at det hadde å gjøre med å si opp en leverandør. Det var juridisk innenfor å si opp leverandøren, men på bakgrunn av at leverandøren kanskje ble nødt til å nedbemanne eller permittere egne ansatte som en følge av avgjørelsen som var tatt, var det kanskje ikke etisk riktig.

"Ja altså hvis du skal strekke det langt så kan du jo si at jeg har jo tatt avgjørelser på å si opp en leverandør, som hvis du tar med det etiske på at de da har mange ansatte hos seg som kanskje blir nedbemannet eller permittert, så er det jo kanskje noe man kan tenke på sånn rent etisk sett"

Intervjuobjekt J

På siste spørsmål i denne kategorien, om intervjuobjektene har tatt forskjellige beslutninger i situasjoner som har vært like, svarer majoriteten at de har tatt denne typen avgjørelser. I hvor stor grad de har tatt denne typen avgjørelser er varierende, noen forteller at de gjør det hver dag, andre forteller at de har gjort det, men da et stykke fra hverandre i tid og at de har lært at beslutningen de først tok kanskje ikke var den beste. Tidspress er også noe som blir nevnt i denne sammenhengen, om de ikke har hatt god nok tid til å sette seg godt nok inn i problemstillingen og avgjørelsen må tas raskt. Og det er flere som trekker frem at de har behandlet like situasjoner ulikt fordi det gjelder forskjellige ansatte og det påvirker situasjonen.

"Ja, hele tiden. Søknad om fri, søknad om ferie, søknad om utdanning. Det kan være hvilke arbeidsoppgaver de ønsker å ta tak i, for man kan ikke behandle alle sammen likt og da må man bruke det også littegranne som ledelsen"

Intervjuobjekt G

"Jeg tilstreber jo å være forutsigbar og ta like beslutninger i lignende situasjoner, og det er jo derfor jeg er så opptatt av å ha rammeverk og skriftlige retningslinjer og alt dette"

Intervjuobjekt F

"(...) jeg tror litt på det, at man er nødt til å agere litt forskjellig overfor forskjellige mennesker og situasjoner sånn at ja, ut ifra hvem man har med å gjøre så kan jeg nok ha reagert litt forskjellig ja, absolutt"

Intervjuobjekt B

Samlet sett viser intervjuobjektene en kompleksitet i beslutningsprosesser, der ulike etiske hensyn veies opp mot hverandre, og det er tydelig at konteksten spiller en viktig rolle og at tidspress og individuelle forskjeller kan påvirke beslutningstakingen. Vi finner at kun 3 av intervjuobjektene hadde tatt avgjørelser som ikke føltes rett. Til tross for dette hadde nesten alle (80%) tatt avgjørelser som var juridisk riktig, men kanskje ikke etisk riktig. Intervjuobjekt J snakker om å føle ubehag når egne retningslinjer brytes, noe som viser til dydsetiske verdier. Å handle i tråd med ens egne etiske prinsipper og å erkjenne feilgrep er også sentrale elementer i dydsetikken.

Utilitarismen/nytteetikken vurderer handlingers moralske verdi ut fra konsekvensene handlingen får. 7 av de 10 intervjuobjektene hadde ikke tatt noen avgjørelser som de følte ikke var riktig, noe som kan tolkes dithen at eventuelle konsekvenser som forekom som følge av avgjørelser de har tatt er noe de har tenkt på når de har tatt sine avgjørelser. Intervjuobjekt C snakker om å ta avgjørelser som kan få negative konsekvenser for enkeltpersoner, men som vurderes som nødvendige ut ifra en større nyttevurdering, for eksempel i internasjonale operasjoner, noe som også faller under utilitarismen. 8 av de 10 intervjuobjektene hadde tatt avgjørelser som var juridisk riktig, men kanskje ikke etisk riktig.

Ser man til deontologien/pliktetikken så skal plikter og prinsipper følges uavhengig av konsekvensene. Intervjuobjekt J diskuterer å si opp en leverandør der selv om det var juridisk tillatt å gjøre det kan bli ansett som etisk tvilsomt på grunn av de mulige negative konsekvensene. Kant stiller to krav til oss når vi skal finne ut hva som er rett. Vi må finne en handlingsregel for situasjonene vi står i, og reglene som er moralsk akseptabelt anvendbare i situasjonen man står i må også være det for andre relevante situasjoner (Henriksen & Vetlesen, 2006, s. 164). Svarene intervjuobjektene ga på det siste spørsmålet i denne kategorien, om de har tatt forskjellige beslutninger i situasjoner som har vært identiske, strider mot Kant sine pliktetiske krav for å finne ut hva som er rett å gjøre.

Flere av intervjuobjektene snakker om å vurdere ulike situasjoner individuelt og ta beslutninger basert på en helhetlig vurdering av konteksten og de involverte partene, noe som følger diskursetikkens vektlegging av åpen dialog, refleksjon og erkjennelse av ulike perspektiver.

På spørsmålet om intervjuobjektene har tatt forskjellige beslutninger i situasjoner som har vært like, finner vi at intervjuobjekt E har et svar som faller inn under utilitarismen alene, og det å finne gode løsninger for forskjellige mennesker.

“Jeg tenker jo at såfremt man jobber med mennesker så er det jo det med å tilpasse seg enkeltpersoner, det er jo viktig. Og en løsning for den ene, kan ikke nødvendigvis være en god løsning for en annen, og det er vel i de settingene der hvor jeg kanskje beslutter annerledes”

Intervjuobjekt E

Vi har ikke funnet noen relevante gode svar i denne kategorien der det samme svaret dekker mer enn én etisk teori.

Når det kommer til svar som direkte refererer til de etiske prinsippene eller etisk røde flaggene så er det ingen av intervjuobjektene som har gjort slike referanser på spørsmålet om de noen gang har tatt avgjørelser som ikke føltes riktig.

På spørsmålet om de noen gang har tatt avgjørelser som var juridisk riktig men kanskje ikke etisk riktig, er det fire intervjuobjekter som har referert til det etisk røde flagget “det er lov” og ett intervjuobjekt som har referert til det røde flagget “alle andre gjør det”.

“(…) altså, hvis du skal strekke det langt så kan du jo si at jeg har jo tatt avgjørelser på å si opp en leverandør, som hvis du tar med det etiske på at de da har mange ansatte hos seg som kanskje blir nedbemannet eller permittert, så er jo det kanskje noe man kan tenke på sånn rent etisk rett. (...). Men det er vel egentlig det eneste jeg kan tenke meg på om jeg har tatt... fordi det rent juridisk så var jo det helt greit å gjøre (...).”

Intervjuobjekt J

“Ikke her. (...) jeg har vært verden rundt og noen ganger så kommer man borti situasjoner hvor, hvertfall i min bransje, du har behov for å komme deg ut av en situasjon (...). altså, det er mange steder i verden at håndpenger er den eneste veien ut av en vanskelig knipe og det kalles bestikkelse i Norge mens det i Kenya så er det helt legalt (...).”

Intervjuobjekt A

På spørsmålet om de noen gang har tatt forskjellige beslutninger i like situasjoner, refererer hele 9 av 10 intervjuobjekter til likhetsprinsippet, mens én refererer til prinsippet om respekt for menneskeverdet og én refererer til prinsippet om de gode konsekvensene.

“(...) jeg tror litt på det, at man er nødt til å agere litt forskjellig overfor forskjellige mennesker og situasjoner sånn at ja, ut ifra hvem man har med å gjøre så kan jeg nok ha reagert litt forskjellig ja. Absolutt.”

Intervjuobjekt B

“Jeg synes det er noe nytt hver dag jeg altså. Altså jeg prøver etter beste evne å håndtere situasjoner likt, men det er klart, det er jo engang sånn at det er ingen situasjoner som er helt lik, det er jo mennesker vi har med å gjøre og det er liksom, du må sette mennesket i fokus uansett hvordan du snur og vender på det. Jeg tenker at jeg har helt sikkert tatt forskjellige avgjørelser ut fra to tilsynelatende like situasjoner, men jeg er helt sikker på at det ikke er med de samme folkene. For det er noe med at det er folk som er bak her et eller annet sted, og det kan være at vedkommende da trengte slik, men den andre trengte slik.”

Intervjuobjekt A

“(...)hvis det er noen hendelser da som gjør at vi må endre på eller må bryte noen av rutinene. Så noen ganger har jeg jo sagt ja og noen ganger sagt nei til egentlig samme forespørsel, men det har vært basert på hva jeg har ansett som viktigst for organisasjonen som helhet da.”

Intervjuobjekt J

Sett opp imot navigasjonshjulet, kom 5 av intervjuobjektene med relevante svar på spørsmålet om de noen gang hadde måtte ta avgjørelser som de selv mente ikke følte riktig. Intervjuobjekt C påpeker at det noen ganger kan være konflikt mellom åpenhet og sikkerhet, her ser vi at intervjuobjektet er innom punktene identitet og omdømme i sin beslutningsprosess. 3 av de 5 nevnte intervjuobjektene med relevante svar opp imot navigasjonshjulet er innom etikk, 1 av disse er i tillegg innom punktet omdømme og 1 er i tillegg innom punktet identitet i sitt svar.

På spørsmålet om intervjuobjektene noen gang har vært i situasjoner hvor de har tatt avgjørelser som er juridisk riktig men kanskje ikke etisk riktig har 6 av intervjuobjektene svar som er relevante for navigasjonshjulet, der 4 av disse viser til punktet etikk og 2 av intervjuobjektene viser til punktet omdømme.

“Jeg prøver egentlig ikke å gjøre det, det skal mye til for at jeg gjør noe som ikke er for avdelingen eller seksjonen sitt beste. Det er heller eksempler på det motsatte egentlig, at man kanskje har en bestemmelse at man skal gjøre sånn og sånn, men for seksjonen sitt beste og den enkelte sitt beste så gjør man heller motsatt vei.”

Intervjuobjekt G

“Jeg kan jo si som så at det hvis det på en måte er løsninger som jeg veldig uenig i som vi allikevel må implementere, så får jeg på en måte diskutert det såpass godt med min leder at jeg da allikevel kanskje er enig på 2 av 5 punkter, istedenfor at jeg er enig på alle 5 punktene så er jeg hvert fall enig littegrann. Og det er også det som jeg prøver og presentere for de som jeg er leder for, fordi det er noe med det at hvis de skal ha respekt for en avgjørelse som er tatt så må de også vite det at jeg står for den avgjørelsen.”

Intervjuobjekt E

3 av intervjuobjektene har relevante svar for navigasjonshjulet på spørsmålet om de noen gang har tatt forskjellige beslutninger i situasjoner som har vært identiske. Juss, omdømme og identitet er punktene som det her er relevant å se svarene til intervjuobjektene opp mot. Intervjuobjekt F er opptatt av å være forutsigbar, ha rammer og skriftlige retningslinjer, og her er punktet jus relevant. Intervjuobjekt G svarer at så lenge man begrunner avgjørelsen godt så kan man si ja til en og nei til en annen i samme eller tilsvarende situasjon, og dette svaret kan ses opp mot punktet omdømme i navigasjonshjulet.

Intervjuobjekt J sitt svar kan ses opp mot punktene identitet og omdømme, noen ganger har han sagt ja og noen ganger nei til samme forespørsel, og at det har vært basert på hva han har ansett som viktigst for organisasjonen som helhet.

Oppsummering

I denne delen av prosjektet belyser vi temaet beslutningstaking og undersøker intervjuobjektene erfaringer med å ta avgjørelser som ikke føles rett, som er juridisk riktige men kanskje ikke etisk riktige, eller situasjoner der like situasjoner ble behandlet ulikt. Det etiske landskapet som fremkommer av intervjuobjektene svar er komplekst og mangfoldig. Noen har erfart situasjoner der de har måttet ta beslutninger som de selv ikke følte var riktige, mens andre har handlet i tråd med juridiske retningslinjer men kanskje ikke i samsvar med egne etiske verdier. Dette illustrerer spenningen mellom lovmessighet og etikk. Intervjuobjektene perspektiver varierer også, da noen vektlegger nytteetikk og tar beslutninger basert på konsekvenser, mens andre følger pliktetikken

og insisterer på å følge prinsipper uavhengig av konsekvensene. Kontekstuelle faktorer som tid og individuelle forskjeller påvirker også beslutningsprosessen. Videre diskuteres betydningen av å erkjenne og håndtere etiske dilemmaer, samt behovet for å være transparent og begrunne beslutninger for å opprettholde både omdømme og tillit.

Samlet sett understreker intervjuobjektene svar deres oppfattelse av viktigheten av etisk refleksjon, åpen dialog og helhetlig vurdering av situasjoner for å kunne navigere komplekse beslutningsprosesser som ledere.

5.1.8 Påvirkningskraft

Her skal vi se på intervjuobjektene svar på følgende spørsmål:

- Hva tenker du om oppsigelse og de konsekvensene det får for den som blir oppsagt?
- Hva tenker du om det å ta avgjørelser som får påvirkning langt utenfor din egen bedrift?
Har du noen gang tatt slike avgjørelser?

7 av de 10 intervjuobjektene mener at en oppsigelse vil få store og/eller negative konsekvenser for vedkommende det gjelder. 2 av intervjuobjektene forteller at de ikke har vært i en situasjon hvor de har måtte gå til det skrittet å si opp noen.

"Det tror jeg kan være enorme konsekvenser. At det kan være på en måte livsdefinerende."

Intervjuobjekt D

Støtte, hjelp til veien videre om det er utdanning eller annen jobb, og stor grad av medfølelse overfor den som blir oppsagt er noe 7 av de 10 intervjuobjektene påpeker når det kommer til omstendighetene rundt oppsigelse av en ansatt. Noen påpeker da spesielt dersom det gjelder nedbemanningsprosesser. Ryddige prosesser og hjelp til å komme seg videre til ny jobb eller studier er også noe som har blitt nevnt.

"Da tenker jeg at, da er på en måte støtte helt avgjørende. At man da hjelper til med videreutdanning, omstilling, om det er nye jobber.. Da ville jeg strukket meg langt for å være behjelpelig"

Intervjuobjekt I

En av intervjuobjektene beskriver oppsigelser som et nødvendig verktøy ledere og organisasjoner har i verktøykassen og at det er organisasjonen som kommer i første rekke for det enkelte mennesket som står i situasjonen og kan bli sagt opp.

"Hvis du ikke kan eller vil bidra til å gjøre den jobben du skal gjøre så er det ikke plass for deg i den organisasjonen"

Intervjuobjekt F

Underleverandører og problemstillinger rundt dette er det som kommer frem når det kommer til avgjørelser intervjuobjektene tar i sine stillinger som får påvirkning utenfor egen organisasjon. 3 av 10 intervjuobjekter tar sjeldent eller aldri avgjørelser som får påvirkning utenfor egen organisasjon. Av de resterende 7 intervjuobjektene som tar den formen for avgjørelser, blir det påpekt at det er viktig at avgjørelsen er «fair», at de er veloverveide, velbegrunnede og godt faglig fundert.

"Det viktigste for meg er å være ryddig og ikke skyte fra hofta på avgjørelser som tas, at de er veloverveide og tenke hvilke konsekvenser det kan få for leverandøren"

Intervjuobjekt E

"Jeg tenker.. det perspektivet jeg først og fremst har som jeg føler jeg tenker mye på, kanskje litt mer enn andre,(...) det er det at de avgjørelser jeg tar på en måte danner presedens for folks forventninger videre"

Intervjuobjekt D

På spørsmålet om hva de tenker om oppsigelse og de konsekvensene det får for de som blir oppsagt, har intervjuobjekt A et svar som faller inn under begge de etiske teoriene deontologi og utilitarisme, hvor hen forteller at i utgangspunktet skal man prøve å unngå oppsigelser (utilitarisme), men at det også er regler rundt en sånn prosess (deontologi).

"Men jeg tenker at det, i utgangspunktet, tror jeg at man skal prøve å unngå oppsigelser eller permisjoner som sådan i en sånn periode (korona)."

Intervjuobjekt A

"Det er jo både nedbemanningsprosesser og oppsigelser, det er klokkeklare regler på hvordan det skal foregå"

På spørsmålet om hva de tenker om å ta avgjørelser som får påvirkningskraft utenfor egen bedrift, og om de noen gang har tatt slike avgjørelser, ser vi at intervjuobjekt F har et svar som er relevant å se opp mot deontologien. Hen er opptatt av faglige begrunnelser, policy, instruksjer og rammeverk.

“Jeg føler igjen at hvis jeg mener at de avgjørelsene jeg tar er velbegrunnede og faglig godt funderte, og det er noe jeg har vært opptatt av å bygge opp, alt det med skriftlig, jeg er veldig opptatt av at det skal være policy, det skal være instruksverk, det skal være skriftlige rammer.”

Intervjuobjekt F

Flere av intervjuobjektene snakker om betydningen av å gi medfølelse, støtte og hjelp til de som blir oppsagt, noe som kan sees som et uttrykk for dydsetiske verdier der empati og omsorg for andre anses som viktig. Flere av dem nevner også at de veier konsekvensene av oppsigelser og tar hensyn til de berørtes ve og vel, noe som er et utilitaristisk/nytteetisk synspunkt der handlinger vurderes ut ifra deres positive eller negative konsekvenser for de involverte partene. Alle intervjuobjektene er enige om at en oppsigelse vil kunne få store og/eller negative konsekvenser for den det gjelder, og noen forteller at det er viktig med støtte og hjelp til veien videre. Intervjuobjekt F beskrev oppsigelse som et nødvendig verktøy. Utilitarismen og det å velge den handlingen som gir mest lykke for partene som er involvert, er noe begge disse to forskjellige svarene gjør i praksis. Ut fra situasjonen så får vedkommende som blir oppsagt hjelp til å komme seg videre, noe som kan være med på å gjøre situasjonen så bra som mulig for alle involverte. Ved å se på oppsigelse som et verktøy og sette organisasjonen foran enkeltmennesket velger man å sette fellesskapet først og på den måten kan man si at det prioriteres mest lykke for flest mulig. Intervjuobjekt F beskrev som sagt oppsigelse som et nødvendig verktøy organisasjoner har, og understreker organisasjonens behov som primært, noe som også kan reflektere et deontologisk/pliktetisk syn på oppsigelser, der organisatoriske regler og krav prioriteres over individuelle hensyn. Intervjuobjektene ga i sine svar på disse to spørsmålene uttrykk for at de gjør strenge vurderinger når de skal ta stilling til oppsigelser og avgjørelser som får påvirkningskraft utenfor egen organisasjon. Det er også viktig for intervjuobjektene at avgjørelsene blir tatt på bakgrunn av at det er rett, og ikke fordi det tjener dem personlig, noe som kan sees som deontologisk/pliktetisk.

Flere av intervjuobjektene snakker om viktigheten av veloverveide og velbegrunnede avgjørelser når det gjelder underleverandører og andre situasjoner med påvirkning utenfor egen organisasjon, noe som også reflekterer en diskursetisk tilnærming der beslutninger tas gjennom dialog og refleksjon over ulike hensyn og perspektiver. Svarene intervjuobjektene ga på begge disse to spørsmålene er relevante når det kommer til diskursetikk. I en oppsigelsesprosess ville de ha hjulpet vedkommende med å komme seg videre, noe som tilsier at de hadde inkludert den som skal bli oppsagt i denne prosessen og det ville vært en mulighet for dialog mellom de involverte partene. Det samme ser vi når det kommer til spørsmålet om avgjørelser som får påvirkning utenfor egen organisasjon.

Når det kommer til svar som direkte refererer til de etiske prinsippene eller etiske røde flaggene så er det ingen av intervjuobjektene som har gjort slike referanser på spørsmålene i denne kategorien.

Når det gjelder spørsmålet om hva intervjuobjektene tenker om oppsigelse og de konsekvensene det får for den som blir oppsagt, har 8 av 10 gitt svar som er relevante sett opp mot navigasjonshjulet. 7 av intervjuobjektene har kommet med svar som kan ses opp mot punktet etikk, svaret til én av disse kan også ses opp mot punktet omdømme, og det er én av intervjuobjektene som har svart relevant for punktet jus og at det er et nødvendig verktøy ledere og organisasjoner har i verktøykassa.

“Jeg tenker at det er et nødvendig verktøy som vi ledere og organisasjoner har i verktøykassa, og noen ganger må det brukes”

Intervjuobjekt F

6 av intervjuobjektene har relevante svar for navigasjonshjulet og spørsmålet om hva de tenker om det å ta avgjørelser som får påvirkningskraft langt utenfor egen bedrift og om de noen gang har tatt slike avgjørelser. 3 av disse intervjuobjektene har svar som kan stilles opp mot punktet etikk, 2 har svar som kan stilles opp mot punktet jus og 1 har svar som kan stilles opp mot punktet omdømme i navigasjonshjulet.

Oppsummering

I denne delen av prosjektet har vi gitt et innblikk i etiske vurderinger knyttet til oppsigelser og beslutninger med påvirkningskraft utenfor egen bedrift, og flere etiske perspektiver og verdier kommer tydelig frem gjennom intervjuobjektene svar.

Fokus på konsekvensene av oppsigelser illustrerer et viktig aspekt ved dydsetikk, der medfølelse, støtte og omsorg for de berørte anses som sentrale verdier. Samtidig blir nytteetiske betraktninger synlige når intervjuobjektene veier konsekvensene av oppsigelser og tar hensyn til de berørtes ve og vel. Dette reflekterer en tilnærming der handlingens moralske verdi vurderes ut ifra dens positive eller negative konsekvenser.

Noen intervjuobjekter beskriver oppsigelser som nødvendige verktøy for organisasjoner, og dette kan sees i lys av deontologisk syn, der organisatoriske regler og krav prioriteres over individuelle hensyn. Her understrekes organisasjonens behov som primært, selv om det kan innebære vanskelige konsekvenser for enkeltindivider.

Viktigheten av veloverveide og velbegrunnede avgjørelser når det gjelder beslutninger med påvirkning utenfor egen organisasjon, reflekterer også et diskursetisk synspunkt der beslutninger tas gjennom dialog og refleksjon over ulike hensyn og perspektiver. Det er positivt å se at intervjuobjektene tar hensyn både til individuelle og kollektive interesser, og at de vurderer etiske implikasjoner grundig. Dette viser en bevissthet om etikkens kompleksitet og behovet for etiske retningslinjer og refleksjon i beslutningsprosesser.

5.1.9 Inkludering

Her skal vi se på intervjuobjektene svar på følgende spørsmål:

- Hva gjør du for at dine ansatte skal føle seg inkludert i avgjørelser som påvirker dem?
- Har du gjennomført noen medarbeiderundersøkelser? Hva er formålet med disse undersøkelsene og hva vektlegger du?

Vi finner at alle intervjuobjektene er opptatt av at deres ansatte skal bli hørt og de har stort fokus på at de ansatte skal bli inkludert når det kommer til avgjørelser som påvirker dem. Flere av intervjuobjektene påpeker også viktigheten av at de ansatte får kommet med sin mening og at de får tatt del i beslutninger som påvirker dem før beslutningen blir tatt. Dette gjør de ved at de ansatte blir med på møter og drøfter beslutningen sammen med dem, sånn at det blir skapt en forståelse for hva som blir gjort og hvorfor det blir gjort, både positivt og negativt.

"De trenger ikke å ha noe de skulle ha sagt til syvende og sist, men en følelse av det å bli inkludert og det får de ved å bli spurt og lyttet til. De må jo også se det at når de blir spurt så blir de faktisk lyttet til, for det å bare spørre de og gjøre noe helt annet i etterkant, vil jo bare gjøre at de gjør det et par ganger og så slutter de, da gir de opp. Da blir de uengasjert"

Intervjuobjekt G

"Men at de blir hørt betyr ikke det samme som at det blir sånn, men de har hvertfall fått lov til å komme med innspillene sine."

Intervjuobjekt H

Et av intervjuobjektene forteller at de faste ansatte får hvert sitt eget ansvarsområde med forventning om at de skal bistå med avgjørelser innenfor det de har ansvaret for. Faste møter, både formelle og uformelle, og det å være til stede for de ansatte i hverdagen er også noe som blir nevnt av flere av intervjuobjektene, uavhengig av hvilket nivå de er leder på og hvor mange de har personalansvar for.

Medarbeiderundersøkelser hadde alle utenom én av intervjuobjektene hatt i den bedriften de jobber. Intervjuobjektene forteller at medarbeiderundersøkelser er et godt verktøy for å kartlegge hvordan de ansatte har det i bedriften. Trivsel på arbeidsplassen er noe alle intervjuobjektene mener er viktig og de forteller at dette er noe de har fokus på når de går gjennom svarene de ansatte har gitt på en medarbeiderundersøkelse.

"Medarbeiderundersøkelse gir en temperatur på hvordan organisasjonen har det."

Intervjuobjekt A

"Men det er jo noen ting som er viktigere enn andre da, i en medarbeiderundersøkelse, som vi passer på at vi styrer etter, og det er jo rett slett hvordan folk har det psykososialt på jobben."

Intervjuobjekt G

Dydsetikken fokuserer som sagt på å utvikle gode karaktertrekk/dyder, og intervjuobjektene vektlegger av å inkludere ansatte i beslutningsprosesser og lytte til deres meninger reflekterer dydsetiske verdier som empati, omsorg og rettferdighet. Å oppmuntre til ansvarlig deltakelse og

bidra til en følelse av fellesskap på arbeidsplassen er også i tråd med dydsetiske prinsipper. Som tidligere nevnt så lar intervjuobjektene sine medarbeidere ta del i prosesser som foregår før en beslutning skal tas, noe som er i tråd med det utilitaristiske prinsippet om størst mulig lykke for flest mulig. Herunder faller også det å inkludere ansatte i avgjørelser som påvirker dem, samt å gjennomføre medarbeiderundersøkelser for å vurdere trivsel på arbeidsplassen.

Deontologien/pliktetikken passer også inn her, da det kan sees som en plikt man har som leder, basert på prinsippet om respekt for individets autonomi og rettferdighet, å inkludere sine ansatte i beslutningsprosesser og sørge for at de blir hørt. Medarbeiderundersøkelser kan også anses som et middel for å oppfylle plikten til å ivareta ansattes velferd og trivsel generelt. Moralloven innenfor pliktetikken pålegger oss alle å ta strenge vurderinger før vi velger hva vi skal gjøre, og dette kan man si at intervjuobjektene gjør ved å ta sine ansatte med på møter og drøftinger av saker som angår dem.

Svarene som intervjuobjektene har gitt på spørsmålene i denne kategorien faller i stor grad under diskursetikk. Diskursetisk så har alle rett til å bli hørt i saker som angår dem og det er viktig at de har muligheten til å kunne påvirke disse sakene, noe intervjuobjektene var opptatt av og gir de ansatte muligheten til ved å involvere dem. Likeverdighet og åpenhet er diskursetisk essensielt i denne sammenhengen, at alle involverte må lyttes til og bli respektert, og dette har flere av intervjuobjektene påpekt viktigheten med. Diskursetikken vektlegger åpen dialog og inkludering av ulike perspektiver i beslutningsprosesser, og medarbeiderundersøkelser kan sees som et middel for å innhente slike ulike perspektiver og fremme en åpen dialog om arbeidsmiljøet.

Samlet sett viser intervjuobjektene en bevissthet om viktigheten av å ta hensyn til ansattes behov og meninger i beslutningsprosesser, samt å evaluere trivsel på arbeidsplassen for å sikre et etisk forsvarlig arbeidsmiljø, noe som igjen kan tolkes som uttrykk av ulike etiske perspektiver fra de klassiske teoriene.

På spørsmålet om hva intervjuobjektene gjør for at sine ansatte skal føle seg inkludert i avgjørelser som påvirker dem, har intervjuobjekt I kommet med et svar som faller inn under både diskursetikken og utilitarismen.

“Omstilling er jo meget detaljert i [organisasjonen], men hvis vi skal gjøre små justeringer innenfor våre rammer så er det da å ta dem med på råd, informere, høre og egentlig bli enig om

den beste løsning. Og det gir jo en bedre beslutning og, at man tar med de som skal gjøre oppgaven til råds.”

Intervjuobjekt I

Når det kommer til svar som direkte refererer til de etiske prinsippene eller etiske røde flaggene så er det ingen av intervjuobjektene som har gjort slike referanser på spørsmålene i denne kategorien.

På spørsmålet om hva intervjuobjektene gjør for at sine ansatte skal føle seg inkludert i avgjørelser som påvirker dem, har 4 av intervjuobjektene svar som kan ses opp mot navigasjonshjulet og punktet omdømme.

“Jeg tar de med på råd. Alle har rett til å bli hørt. Nei, jeg prøver å involvere i viktige avgjørelser eller i prosjektet og så prøver jeg å inkludere staben, det er jo de jeg har det mest direkte med, prøver å inkludere dem før å høre, både fordi jeg ønsker deres faglige innspill og så fordi jeg synes det er viktig at alle har blitt hørt”

Intervjuobjekt F

På spørsmålet om intervjuobjektene har gjennomført medarbeiderundersøkelser er det ingen som har kommet med svar som er relevante sett opp mot navigasjonshjulet.

På spørsmålet om de har gjennomført noen medarbeiderundersøkelser og hva formålet med disse undersøkelsene er og hva de vektlegger, finner vi ingen svar som er relevante å se på opp mot navigasjonshjulet.

Oppsummering

Her har vi sett på intervjuobjektene tilnærming til inkludering av ansatte i beslutningsprosesser og evaluering av trivsel på arbeidsplassen gjennom medarbeiderundersøkelser. Dydsetiske verdier som empati, omsorg og rettferdighet blir tydelige gjennom intervjuobjektene vektlegging av å inkludere ansatte i beslutningsprosesser og lytte til deres meninger. Å oppmuntre til ansvarlig deltakelse og bidra til en følelse av fellesskap på arbeidsplassen reflekterer også dydsetiske prinsipper. Utilitaristiske betraktninger kan sees gjennom intervjuobjektene tilnærming til å skape størst mulig lykke for flest mulig ved å inkludere ansatte i avgjørelser som påvirker dem. Pliktetiske prinsipper om respekt for individets autonomi og rettferdighet kommer

til syne gjennom intervjuobjektene tilnærming til å inkludere ansatte i beslutningsprosesser og ivareta deres velferd og generelle trivsel, og ta hensyn til ansattes behov og meninger.

Diskursetiske verdier om åpen dialog, inkludering av ulike perspektiver og likeverdighet kommer til uttrykk gjennom intervjuobjektene praksis med å la alle bli hørt og involvert. Samlet sett viser intervjuobjektene en bevissthet om viktigheten av å ta hensyn til ansattes behov og meninger i beslutningsprosesser, samt å evaluere trivsel på arbeidsplassen for å sikre et etisk forsvarlig arbeidsmiljø, og deres tilnærming reflekterer et bredt spekter av etiske perspektiver og verdier fra de klassiske etiske teoriene.

5.2 Feilkilder

Under dybdeintervjuene var det noen få respondenter som ikke ble stilt ett av spørsmålene i intervjuguiden. Dette skjedde på grunn av at intervjuene ble gjennomført som en åpen dialog, og spørsmålene og svarene til tider gikk litt flytende over i hverandre. Noen få spørsmål hadde dermed blitt besvart som en del av respondentens svar på et tidligere spørsmål, eller de hadde gjort det tydelig klart verbalt og med kroppsspråk at de ikke ønsket å svare mer på ett spørsmål og dermed heller ikke ble stilt et annet spørsmål som var forholdsvis likt det spørsmålet de ikke ville gi svar på. Hvilke spørsmål dette gjelder for hvilke respondenter kan sees av svar-matrisen (se vedlegg 5). Ville dette endret utfallet på datainnsamlingen og endret konklusjon? Det har vi vurdert som lite trolig. Men vi kan nevne det som en usikker variabel / potensiell feilkilde i forskningen vår.

Som tidligere nevnt under metodekapittelet så valgte vi bevisst å ikke informere intervjuobjektene i forkant om at hovedtemaet for forskningen vår var etikk. Vi vinklet det heller til at spørsmålene skulle handle om ledelse og refleksjon, nettopp for å hindre at intervjuobjektene skulle lese seg opp på etiske teorier i forkant av intervjuet. Dersom vi ikke hadde tatt dette grepet, ville det også kunne blitt sett på som en feilkilde siden svarene vi hadde fått mest sannsynlig ville blitt påvirket av de etiske teoriene og prinsippene de da kunne ha lest seg opp på i forkant av intervjuet.

6. Konklusjon

Vi vil her oppsummere resultatene fra analysen i det foregående kapittelet og se nærmere på hovedpoengene og sentrale funn i forskningsprosjektet.

6.1 Oppsummering av resultater

Resultatene vi gikk gjennom i forrige kapittel gir et omfattende bilde av hvordan ledere med personalansvar i offentlig sikkerhetsbransje navigerer i et landskap av etiske dilemmaer og ansvar.

Våre intervjuobjekter har bred og variert bakgrunn, ofte med erfaring fra forsvaret, som påvirker deres tilnærminger til ledelse og hvordan de reflekterer rundt og håndterer etiske spørsmål. Det virker som om de fleste av intervjuobjektene vektlegger menneskelige verdier og etikk meget høyt, og bruker disse som en integrert del av sin beslutningstaking.

De fleste intervjuobjektene ser på seg selv som motivatorer og teambyggere, noe som korresponderer godt med dydsetikkens fokus på karakter og moralske dyder som empati og rettferdighet. De vektlegger betydningen av å være gode eksempler for sine ansatte og det å bygge sterke relasjoner, noe som også gjenspeiler elementer av deontologi i form av å oppfylle sine plikter overfor andre. Deres fokus på egen organisasjons samfunnsansvar reflekterer en sterk forankring i utilitarismen, ettersom de streber etter å maksimere det positive utfallet av deres handlinger for samfunnet. Samtidig viser deres tilnærming til ansvarlighet en klar forståelse for deontologiske prinsipper, der regler og etiske normer fungerer som veiledende prinsipper for å sikre rettferdige og ansvarlige beslutninger. Intervjuobjektene evne til egen refleksjon viser en dybde i deres etiske vurderinger. De balanserer ofte mellom ulike etiske teorier, deriblant dydsetikkens fokus på personlige dyder og diskursetikkens vekt på dialog og inkludering. Beslutningsprosessen ser ut til å være preget av en kombinasjon av utilitaristiske og deontologiske tilnærminger, hvor målet er å gjøre det som er best for flest mulig samtidig som de opprettholder strenge etiske standarder. Det fremgår av resultatene i dette forskningsprosjektet at personalledere i offentlig sikkerhetsbransje i Oslo tar aktivt ansvar for å inkludere sine ansatte i beslutningsprosesser, noe som reflekterer prinsipper fra diskursetikk ved å fremme åpenhet og en inkluderende praksis. Dette styrker også organisasjonens etiske grunnmur ved at alle stemmer blir hørt og vurdert, noe som også kan fremme en større forståelse og oppslutning om etiske normer og etisk praksis.

Samlet sett viser analysen vår at disse lederne aktivt bruker en kombinasjon av etiske teorier for å navigere i komplekse etiske landskap. De bruker dydsetikk for å utvikle personlige egenskaper, utilitarisme for å vurdere konsekvensene av deres handlinger, deontologi for å holde seg til prinsipper og lover, og diskursetikk for å fremme åpenhet og inkludering. Denne tilnærmingen hjelper dem med å håndtere de unike utfordringene som følger med lederskap i sikkerhetsbransjen på en både effektiv og etisk måte.

6.2 Konklusjon

I denne oppgaven ønsket vi å se på hvorvidt ledere i offentlig sikkerhetsbransje i Oslo bedriver etisk refleksjon eller ikke, og eventuelt hvilke etiske prinsipper og teorier de trekker på når de utøver denne refleksjonen.

Hovedproblemstillingen ble da:

«Bedriver ledere etisk refleksjon, og hvilke etiske prinsipper trekker de på da?»

Konklusjonen i dette forskningsprosjektet støtter seg på dataene samlet inn fra respondentene, og disse resultatene er blitt vurdert i lys av både klassiske etiske teorier og prinsipper, og i forhold til hverandre.

Det overordnede målet med denne studien har vært å utforske hvordan ledere med personalansvar innen offentlig sikkerhetssektor i Oslo anvender etiske refleksjoner i deres daglige lederskap, og eventuelt hvilke etiske teorier og prinsipper de i så fall trekker på. Gjennom dybdeintervjuer med ledere, har vi fått innblikk i hvordan de vektlegger etikk og moral i sine beslutningsprosesser. Våre funn viser at etisk refleksjon ikke bare er et teoretisk ideal, men en praktisk realitet i mange av de intervjuede ledernes arbeidshverdag. Gjennom dybdeintervjuene har vi avdekket at selv om ingen av lederne vi intervjuet har eksplisitt nevnt noen kjente etiske teorier eller prinsipper med navn, så er deres refleksjoner og beslutninger tydelig influert av etiske overveielser som dydsetikk, deontologi, utilitarisme og diskursetikk. De har vist en bevissthet rundt etikken i deres daglige ledelse og beslutningsprosesser, noe som fremhever intervjuobjektene forståelse av lederrollens etiske dimensjoner.

Våre respondenter har gitt oss innsikt i hvordan de bruker etiske teorier som dydsetikk, utilitarisme, deontologi, og diskursetikk til å forme sine beslutninger, selv om de selv ikke er bevisste hvilke teorier de trekker på når de gjør dette. Det er interessant å se hvordan ledernes personlige egenskaper, som empati og rettferdighetssans, spiller en stor rolle i deres etiske refleksjon. Dette understøtter virkeligheten av dydsetikk i praksis, der gode egenskaper er essensielle for å fremme etisk atferd. De fleste lederne viste en tydelig forståelse av dydsettikkens prinsipper, hvor fokus på personlige egenskaper som rettferdighet, ærlighet og empati ble fremhevet som essensielle for deres rolle. Dette stemmer godt overens med Aristoteles' forståelse av etikken som en praksis som ikke bare sikter mot å gjøre det rette, men å være et godt menneske.

Disse lederne har uttrykt at deres tilnærming til etikk ikke bare er et teoretisk rammeverk, men også en praksis som er integrert i deres lederstil. For eksempel har deres fokus på utilitarisme/konsekvensetikk vist seg i hvordan de vurderer utfallene av deres beslutninger for sine ansatte og for samfunnet forøvrig - noe som er spesielt relevant i offentlig sektor der beslutninger kan ha omfattende og vide konsekvenser. Lederne vi intervjuet var svært bevisste på hvordan deres valg kunne påvirke ikke bare deres direkte underordnede, men også samfunnet forøvrig.

Den deontologiske tilnærmingen, med dens fokus på autonom plikt til å handle korrekt, var også fremtredende i intervjuobjektens refleksjoner. Intervjuobjektens anvendelse av deontologiske prinsipper reflekterer deres forpliktelse til å handle korrekt, uavhengig av konsekvensene, noe som er kritisk i en sektor hvor juridiske og etiske standarder ofte er strengt regulert. Lederne uttrykte en sterk følt forpliktelse til å følge etiske normer og regler.

Diskursetikken var også sentral i intervjuobjektens svar, spesielt i hvordan lederne vektla betydningen av åpenhet og inkludering i beslutningsprosesser hvor alle stemmer blir hørt, noe som viser prinsipper fra diskursetikken som fremmer en etisk dialog og samarbeid. Dette viser seg gjennom deres innsats for å skape rom for dialog og diskusjon, noe som er essensielt for å oppnå legitimering og aksept for vanskelige beslutninger blant ansatte.

Resultatene fra denne studien indikerer at selv om ledere kan mangle formell opplæring i etiske teorier, er deres etiske kompass som er drevet av både personlige og profesjonelle verdier og tidligere erfaringer, avgjørende for hvordan de navigerer i komplekse etiske landskap. Dette er et interessant funn som viser at selv om man ikke er kjent med ulike etiske teorier og prinsipper så kan man ha moralske og etiske intuisjoner og verdier som likevel kan kategoriseres etter de etiske teoriene og prinsippene selv om disse da gjerne kan flyte litt over i hverandre. Som nevnt innledningsvis i denne oppgaven så kan etikken således også sees fra to sider; den teoretiske siden der det er veldig klare skiller på hvordan man tenker og resonnerer innenfor hver enkelt etiske teori og prinsipp, og den praktiske siden der man kanskje trekker på prinsipper fra flere forskjellige etiske teorier samtidig og overskytende når man reflekterer og begrunner sine valg.

Funnene i dette forskningsprosjektet peker mot en integrert tilnærming til etisk ledelse, hvor ledere trekker på flere etiske teorier avhengig av situasjonen de står overfor, og det viser en dybde og kompleksitet i deres etiske overveielser og bekrefter teoriens relevans i det praktiske liv. Det er

også et interessant funn at intervjuobjektene selv kommer frem til etiske posisjoner de står i basert på egen sunn fornuft, selv uten formell kjennskap til etiske teorier og prinsipper.

Ved å bringe disse innsiktene tilbake til de klassiske etiske teoriene og prinsippene vi har diskutert i denne oppgaven, kan vi bedre forstå dynamikken og påvirkningen av etikk i ledelse, og hvordan teori kan anvendes og observeres i praktiske reelle ledelsessituasjoner.

Som avslutning på denne masteroppgaven har vi sett at etisk refleksjon ikke bare er en akademisk øvelse, men en levende, dynamisk prosess som former grunnlaget for god og ansvarlig ledelse. Vår forskning har vist at ledere med et sterkt etisk kompass er bedre rustet til å navigere i de etisk komplekse og utfordrende situasjonene som kan oppstå i offentlig sikkerhetsarbeid.

6.3 Perspektivering og forslag til videre forskning

Våre funn i denne studien antyder at etisk ledelse i offentlig sikkerhetsbransje i Oslo ikke bare handler om å følge fastsatte regler og normer, men også handler om å bygge og vedlikeholde et etisk og moralsk kompass som kan veilede lederen i sine beslutningsprosesser som påvirker både ansatte og samfunnet forøvrig. Dette kan sees i lys av dydsetikkens fokus på karakter og moralske dyder som empati og rettferdighet, noe som understøtter ledernes evne til å fungere som en etisk rollemodell for sine ansatte. I tillegg reflekterer studiens resultater en tilnærming hvor ledere vektlegger konsekvensene av sine handlinger, i tråd med utilitaristiske/konsekvensetiske prinsipper, samtidig som de opprettholder en sterk forpliktelse til deontologiske/pliktetiske prinsipper ved å følge etiske og juridiske standarder.

Gitt omfanget av denne studien, som er begrenset til ledere med personalansvar innen offentlig sikkerhetsbransje i Oslo, foreslås det at fremtidig forskning kan utvides til andre regioner og sektorer for å undersøke om de samme etiske prinsippene også anvendes på tvers av forskjellige kulturelle og organisatoriske kontekster. Dette ville kunne gi en dypere forståelse av hvordan etisk lederskap praktiseres i forskjellige miljøer og kunne bidra til å utvikle mer generaliserbare teorier om etisk lederskap.

Det er tydelig at etikk i ledelse ikke bare er en akademisk øvelse, men en praktisk nødvendighet som krever kontinuerlig oppmerksomhet, refleksjon og anvendelse. Videre forskning bør utforske hvordan disse etiske refleksjonene påvirker ledelsespraksis over tid og i ulike situasjoner, og

hvordan ledere kan støttes i å utvikle enda sterkere etiske rammer for deres arbeid. Videre forskning kunne også utforske effekten av etikkopplæring og etiske retningslinjer i organisasjoner for å bestemme deres faktiske innflytelse på ledernes etiske beslutningstaking. Det vil være nyttig å vurdere hvilke opplæringsmetoder innen etikk som er mest effektive for å styrke etiske prinsipper blant ledere.

Til sist, et interessant forskningsområde kunne også være å undersøke forholdet mellom etisk ledelse og ansattes jobbtilfredshet, engasjement og ytelse på jobben. Slike studier kan avdekke de positive effektene av etisk lederskap ikke bare på individuelt nivå hos de ansatte, men også på organisasjonsnivå.

Vi kunne også nevnt flere forslag, men her inviterer vi også leserne til å selv la seg inspirere av respondentenes svar og vår studie. Etikk og ledelse er et bredt felt, også innen offentlig sikkerhetsbransje, og videre forskning på området er den eneste måten vi alle kan finne ut mer av hvordan ledere tenker, vurderer og reflekterer rundt etikk og ledelse, samt underliggende årsaker, påvirkende faktorer og så videre.

Referanseliste

- Christensen, T. Egeberg, M. Læg Reid, P. Roness, P.G & Røvik, K. A (2017). Organisasjonsteori for offentlig sektor. Oslo: Universitetsforlaget.
- Henriksen, J.O & Vetlesen, A.H. (2006) Nærhet og distanse – grunnlag, verdier og etiske teorier i arbeid med mennesker. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2017). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Kaufmann og Kaufmann. (2021). Psykologi i organisasjon og ledelse. Bergen: Fagbokforlaget
- Kvalnes, Ø. (2012). *Etikk og samfunnsansvar*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kversøy, K. S. & Alhassan, A. K. (2021). *Etikk - en praktisk vinkling; En verktøykasse med ni perspektiver*. Bergen: Fagbokforlaget
- Materstvedt, L. J. (2018). *Vitenskap, Etikk og Politikk*. Bergen: Fagbokforlaget
- Nordhaug, O. & Olsen, J. B. (2010). *Etikk, ledelse og samfunnsansvar*. Oslo: Forlag1
- Rienecker, L. & Jørgensen, P. S. (2018). Den gode oppgaven: Håndbok i oppgaveskriving på universitet og høyskole. Bergen: Fagbokforlaget
- Olsen, J. B & Syse, H. (2020). *Næringslivsetikk og samfunnsansvar; en lærebok om fundamentet for god forretningsdrift*. Bergen: Fagbokforlaget
- Øverenget, E. (2014). *Helstøpt; Lær å håndtere etiske dilemmaer*. Oslo: Aschehoug & Co.
- Carson, S. & Skauge. T. *Etikk for beslutningstakere*. Oslo: Cappelen Damm AS
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sjøvold, E. (2016). Makt og maktbruk i arbeidslivet. Oslo: Universitetsforlaget

- Store Norske Leksikon (2022). Arbeidsliv. Hentet 1. januar 2023 fra <https://snl.no/arbeidsliv>.
- Store Norske Leksikon (2018).. Medarbeider. Henter 1. januar 2023 fra <https://snl.no/medarbeider>.

Vedlegg

Vedlegg 1: Kort presentasjon av prosjektet

**Til
v/Sikkerhetsavdelingen**

Til den det måtte angå,

Vi er to studenter ved Høgskolen i Innlandet som nå studerer master i offentlig ledelse og styring. I forbindelse med vår masteroppgave som skal leveres våren 2023, ønsker vi å skrive om og undersøke ledelse i offentlig sikkerhetsbransje.

Vi ønsker å intervju noen ledere med personalansvar om hvordan de tenker og reflekterer rundt eget lederskap på generell basis og i gitte situasjoner som kan anses som vanskelige å navigere. Intervjuet estimeres å ta ca. 1 time, og vil bli gjennomført i januar eller februar 2023.

Alle respondenter og organisasjoner vil selvfølgelig anonymiseres i undersøkelsen, med mindre annet ønskes/godkjennes av respondenten og organisasjonen. Det vil også gjøres transkripsjon av intervjuet slik at respondenten selv kan lese over og gi eventuelle tilbakemeldinger før intervjuet analyseres og tas med videre i forskningsprosjektet.

Vi ber om deres hjelp til å finne en til to ledere med personalansvar innen sikkerhet i deres organisasjon, som kunne tenke seg å hjelpe oss ved å stille til intervju i dette prosjektet.

Vi setter stor pris på hjelpen og tilbakemelding.

De som ønsker å stille til intervju kan sende en e-post til elin.odegard@gmail.com med sitt navn, kontaktinformasjon og hvilken organisasjon de tilhører.

Tusen takk for hjelpen.

Med vennlig hilsen,

Elin Gulbrandsen og Geir Lium

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Ledelse i offentlig sikkerhetstjeneste i Oslo – En casestudie»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvordan et utvalg ledere innen offentlig sikkerhet i Oslo-området tenker og reflekterer rundt egen ledelse. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Forskningsprosjektet er en masteroppgave ved Høgskolen i Innlandet. Formålet med masteroppgaven er å kartlegge hvordan ledere med personalansvar innen offentlig sikkerhetsbransje i Oslo tenker og reflekterer rundt egen ledelse, kartlegge lederstil og vektlegging av forskjellige faktorer de vektlegger når det kommer til etikk og ledelse. Opplysningene som samles inn skal ikke benyttes til noen andre formål.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen i Innlandet – Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap er ansvarlig for prosjektet. Professor Einar Øverenget ved Høgskolen er vår veileder i forbindelse med masteroppgaven. Studentene som gjennomfører dette forskningsprosjektet er Elin Ødegård Gulbrandsen og Geir Lium.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi har sendt en kort presentasjon til 7 forskjellige offentlige organisasjoner i Oslo som driver med sikkerhet, og spurte om de hadde en til to ledere med personalansvar som ønsket å stille til intervju. Du har enten selv direkte eller via din leder informert studentene som gjennomfører prosjektet om at du takker ja til å delta og stille til intervju.

Hva innebærer det for deg å delta?

Det vil gjennomføres individuelt intervju med hver enkelt kandidat med enten begge eller en av studentene i prosjektet. Intervjuet foregår fysisk så langt det lar seg gjøre, men kan også avtales å gjøres digitalt eller via telefon dersom fysisk oppmøte ikke er mulig å gjennomføre. Vi ønsker å lagre lydopptak av intervjuet for å så transkribere dette etterpå. Intervjuet vil trolig ikke ta mer enn ca. 1 time. Spørreskjema og intervju vil bli lagret elektronisk og slettet etter endt gjennomført master. Spørsmålene under intervjuet vil gå inn på din egen motivasjon og definisjon av ditt lederskap, situasjoner du har opplevd som leder, hvordan du har håndtert disse etc.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun de to studentene som skriver masteroppgaven som har tilgang på dataen du oppgir, i tillegg til vår veileder ved Høgskolen i Innlandet, professor Einar Øverenget.
- Vi gjør tiltak for at ingen uvedkommende skal få tilgang til dine personopplysninger. Alle personopplysninger lagres lokalt på studentenes enheter og vil anonymiseres før de føres inn i

selve masteroppgaven. All data foruten den ferdige publiserte masteroppgaven vil også bli slettet etter oppgaven er karactersatt og prosjektet er avsluttet.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 16.juni 2023. Det kan ta noen uker før masteroppgaven er karactersatt, og eventuelt noen ytterligere uker dersom karakteren skal beklages. Etter prosjektets endelige slutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Innlandet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandørs personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Høgskolen i Innlandet ved Einar Øverenget: ainar.overenget@inn.no
- Student Elin Ødegård Gulbrandsen: elin.odegard@gmail.com
- Vårt personvernombud: Høgskolen i Innlandet ved Usman Asghar: usman.asghar@inn.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen av prosjektet som er gjort av Sikts personverntjenester ta kontakt på:

- Epost: personverntjenester@sikt.no, eller telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Einar Øverenget
Veileder

Elin Gulbrandsen og Geir Lium
Studenter

Samtykkeerklæring intervju

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “*Ledelse i offentlig sikkerhetstjeneste i Oslo - En casestudie*”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju*
- at prosjektansvarlige/studentene kan gi opplysninger om meg til sin veileder ved Høgskolen i Innlandet*
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes, ved at min tittel (ikke navn) og arbeidsgiver nevnes spesifikt*
- at mine personopplysninger lagres til etter at masteroppgaven er karaktersatt, i tilfelle sensor har behov for å ettergå opplysningene publisert i prosjektet*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

MPA Intervjuguide

Dette er et individuelt semistrukturert intervju med personer som jobber med sikkerhet i stat og kommune i Oslo og som har personalansvar.

Spørsmålene i denne intervjuguiden er veiledende, og det legges opp til at intervjuobjektet naturlig skal snakke om egen ledelse og etikk uten for mye kommentarer og spørsmål fra intervjuer.

Dato/tid:

Sted:

Navn på intervjuobjekt:

Stillingstittel/funksjon:

Spørsmål

1. Kan du fortelle litt om stillingen din og hva du jobber med?
2. Hvor lenge har du vært i denne stillingen, og hvilken bakgrunn hadde du før dette?
3. Hvor mange ansatte har du personalansvar for, og hva går dine ansattes jobb ut på?
4. Hva driver deg og motiverer deg som leder?
5. Kan du beskrive din lederstil?
6. Hvilke utfordringer møter du som leder i hverdagen?
 - A. Hvordan takler du disse utfordringene?
7. Hva er din arbeidsgiver/bedriften sitt samfunnsansvar?
8. Hvor viktig vil du si at etikk og moral er for din arbeidsgiver/bedriften?
9. Hva ville du gjort dersom du fikk vite at din arbeidsgiver/bedriften tok økonomiske avgjørelser på bekostning av det etiske grunnlaget?
10. Har arbeidsgiveren/bedriften underleverandører? Vet du noe om hva bedriften gjøre for å forsikre at disse levere etter de samme etiske prinsippene som dere selv?
11. Hvilke lover er relevante for ledelse i stillingen du innehar?

12. Har du noen gang vært i situasjoner hvor du har tatt avgjørelser som er juridisk riktig men kanskje ikke etisk riktig? Fortell
13. Hva er etisk refleksjon for deg?
14. Er etisk refleksjon noe du har fokus på i ditt lederskap, og hvordan?
15. Har du noen gang måttet ta avgjørelser som du selv mente ikke følte riktig? Fortell
16. Hvordan vektlegger du om noe er rett eller galt som leder?
17. Hva mener du er de viktigste egenskapene til en leder?
18. Hva gjør du for at dine ansatte skal føle seg inkludert i avgjørelser som påvirker dem?
19. Hva tenker du om oppsigelse og de konsekvensene det får for den som blir oppsagt?
20. Hva tenker du om det å ta avgjørelser som får påvirkning langt utenfor din egen bedrift? Har du noen gang tatt slike avgjørelser?
21. Har du gjennomført noen medarbeiderundersøkelser? Hva er formålet med disse undersøkelsene og hva vektlegger du?
22. Har du noen gang tatt forskjellige beslutninger i situasjoner som har vært identiske? Fortell
23. Kan du nevne 3 gode praksiser/retningslinjer du personlig forholder deg til når det kommer til ledelse? Hvorfor mener du at disse er viktige?
24. Noe mer du vil tilføye?

Vedlegg 5: Svar-matrise dybdeintervju

Spørsmål	Svar fra intervjuobjektene (Her kun kort oppsummert i stikkordform for oversikt. Svarene er også anonymisert)				
Kan du fortelle litt om stillingen din og hva du jobber med?	A:	B:	C:	D:	E:
	Sjef sikkerhet. Påse at det forestår systematisk styring av sikkerhets- og beredskapsarbeidet. Sitter også i ledergruppen og har ansvaret for sikkerheten i virksomheten.	Assisterende leder for sikkerhetsavdelingen. Leder seksjonen.	Leder av sikkerhetsseksjonen. Ansvaret for det daglige sikkerhetsarbeidet ved organisasjonen og har en rolle innen sikkerhetsstyringen.	Administrativ gruppeleder for sikkerhetsseksjonen. Administrativt arbeid.	Seksjonsleder operativ sikkerhetsstyring. Fagansvarlig for fysisk sikkerhet.
	F:	G:	H:	I:	J:
	Sikkerhetssjef og avdelingsleder for sikkerhetsavdelingen. Overordnet ansvar for alt som har med sikkerhet å gjøre.	Seksjonsleder operativ sikkerhet. Jobber med fysisk og operativ sikkerhet.	Seksjonsleder personellsikkerhet. NK-funksjon i sikkerhetsavdelingen, personellsikkerhet.	Seksjonssjef for sikkerhet.	Seksjonsleder i sikkerhet og drift. Ansvar for både driftsavdelingen og sikkerhetsavdelingen.

Hvor lenge har du vært i stillingen, og hvilken bakgrunn hadde du før dette?	A:	B:	C:	D:	E:
	7 år. Bakgrunn fra spesialtjenesten i politiet, livvaktjenesten og politidirektoratet	16 år. Ingen formell sikkerhetsbakgrunn, utdanning innen språk og historie	4 år. Bakgrunn fra forsvaret.	4 år. Bakgrunn fra befalsskole, forsvaret og politiet	3 år. Bakgrunn fra kriminalomsorgen
	F:	G:	H:	I:	J:
	4 år. Bakgrunn fra forsvaret, amerikanske ambassaden, vekter, luftfartstilsynet, PST, Norges Bank og sikkerhetsrådgiver.	5 år. Bakgrunn fra befalsskole, krigsskole, forsvaret og NAV.	1 år. Bakgrunn fra forsvaret.	Et halvt år. Bakgrunn fra NSM og forsvaret.	2 år. Bakgrunn fra forsvaret og Forsvarsdepartementet.

Hvor mange ansatte har du personalansvar for, og hva går dine ansattes jobb ut på?	A:	B:	C:	D:	E:
	17 ansatte. Ansattes jobb går ut på biltjeneste, vakt og resepsjon, og sikkerhetsstab	14 ansatte. Ansattes jobb går ut på vaktentral, resepsjon og ordonnans, logistikk, internservice, sentralbord.	5 ansatte. Ansattes jobb går ut på operativt sikkerhetsarbeid, vaktentral, HR og innkjøp.	6 ansatte. Ansattes jobb går ut på sikkerhetsvakt og rådgivere.	9 ansatte. Ansattes jobb går ut på sikkerhetscenter / vaktentral i turnus
	F:	G:	H:	I:	J:

	5 ansatte. Ansattes jobb går ut på resepsjonsvakt og sikkerhetsstab.	19-20 ansatte. Ansattes jobb går ut på sikkerhetsinspektører, vaktsentral, fagpersonell, sjåfører, personbeskyttelse, rådgivere, reisesikkerhet.	2 ansatte. Ansattes jobb går ut på sikkerhetsgodkjenning og awareness-trening for ansatte og ledere i organisasjonen.	30 ansatte. Ansattes jobb går ut på vakthold og forebyggende sikkerhet.	32 ansatte. Ansattes jobb går ut på vaktsentral, sikkerhetsrådgivere, administrativt, vedlikehold.
--	---	---	--	--	---

Hva driver og motiverer deg som leder?	A:	B:	C:	D:	E:
	Å få til ting i fellesskap	Ønsket om at det vi gjør skal være bra, prestere som et team og at hver enkelt skal trives best mulig i jobben	Det er definitivt mennesker. Å få samspillet mellom mennesker til å fungere.	Ønsket om å gjøre en best mulig jobb. En motivasjonsfaktor er frykten for å mislykkes.	Veldig stor innvirkning på arbeidsdagen til mange ansatte, kan gjøre dagen deres mye bedre, styre dagen så de kan lære mer, motivere de ansatte, utvikling blant de ansatte, faglig utvikling innenfor fagansvaret.
	F:	G:	H:	I:	J:
Å bygge opp og drifte. Å få noe til å fungere ut ifra de sikkerhetsfaglige premissene og	Å være involvert, å jobbe sammen med mennesker og kunne påvirke og bidra. Interaksjonen jeg har	Jeg har aldri hatt lyst til å være leder, det har bare blitt sånn.	Å løse oppgaver i team, har rom for utvikling. Kunne se det som trengs å gjøres, få organisert	Følelsen av at man gjør noe fornuftig, at man bidrar og får ting til å fungere.	

	kompetanse jeg har, sånn jeg mener det bør være. Samtidig som jeg kan bidra til at medarbeiderne utvikler seg, gi de oppgaver, veilede, sette rammer og se hvordan de da utvikler seg som fagpersoner og mennesker.	med personalet, de rundt meg, menneskene og det samholdet vi klarer å skape.		det og faktisk få det til å skje. Å kunne se hva som trengs å gjøres og forbedre prosessene.	
--	---	--	--	--	--

Kan du beskrive din lederstil?	A:	B:	C:	D:	E:
	Tilstedeværelse, snakke med folk, kontinuerlig dialog, kun korrigere hvis man faller utenfor «scopet». Skape takhøyde i diskusjon og lojalitet i beslutninger.	Jobbe veldig tett på det operative i det daglige, «hands on» og tett på hver enkelt i oppfølging, liker å oppleve dagen med de ansatte. Ta læring av at ingen er like og det alltid er noe nytt.	Fokuserer på samspillet mellom de ansatte. Er tilstede på gulvet, viser interesse for arbeidet de ansatte gjør, ser folk og motiverer dem. Viser at jeg bryr meg.	Relativt demokratisk leder. Ikke opptatt av makt eller å ha det siste ordet. Ønsker å ha en god relasjon til de ansatte, prøver å tilpasse meg de jeg står ovenfor best mulig.	Relasjonsledelse. Prøver å være mye til stede. Formelle og uformelle samtaler. Tilgjengelig.
	F:	G:	H:	I:	J:
Relativt direkte, høye krav til både meg selv og de rundt meg. Leder med god takhøyde, liker å	Inkluderende leder, gå foran som et godt eksempel, lede fra front, omgås de jeg har rundt meg. Liker å	Tillitsvekkende person som mine ansatte vil være trygg på. Skal mye til for at jeg blir sint, ikke uforutsigbar,	Har stor grad av tillit til de som jobber for meg. Oppfølging, men ikke på detaljer. Prøver å informere	Frihet under ansvar. Litt for dårlig til å delegere som leder, liker å ha kontrollen. Men blander meg ikke når jeg først	

	diskutere men må ikke ha rett hele tiden. Responderer på faglig argumentasjon. Tro på frihet og ansvar, sette rammer for de som jobber for meg og gi dem tillit til å jobbe på egen hånd.	se andre lykkes og gjennom det å lykkes selv. Prøver å se de ansatte samtidig som man setter krav. Skape relasjoner til de rundt, det er kun gjennom relasjoner man klarer å lede.	liker å sette mål og lede etter intensjon mer enn etter detaljer. Snill og omsorgsfull leder, så burde jeg kanskje være flinkere til å sette krav der det trengs.	godt. Stor grad av omsorg.	delegerer. Stoler på de ansatte frem til de motbeviser det.
--	---	--	---	----------------------------	---

Hvilke utfordringer møter du som leder i hverdagen?	A:	B:	C:	D:	E:
	«sånn har vi alltid gjort det her» holdninger. Vanskelig å snu en «tung» organisasjon. Endringsledelse er utfordrende, å få folk til å ha tro på nye idéer.	Uforutsette ting som må løses underveis. En viss ressursknapphet, må hele tiden tenke på hvordan man bruker de menneskelige ressursene best mulig.	At arbeidsgiver og arbeidstaker noen ganger glemmer den andre siden og ser ting kun fra eget ståsted. Å balansere kravene til resultater mot behovene til ansatte.	Lang avstand mellom ledelsen og medarbeiderne, og disse er opptatt av forskjellige forhold. Ledelsen er ikke god nok på endringsledelse. Å oppleve at arbeid som blir levert ikke holder det nivået jeg forventer. Utfordringer med turnus for de ansatte og vanskelig å få til gode arenaer for meningsutveksling.	Oppfølging av ansatte. Tilrettelegging på hvem de trenger å jobbe med.
	F:	G:	H:	I:	J:

	Gir rom for mye initiativ fra de ansatte, og det skjærer feil innimellom, må da håndtere det på en god måte.	Utfordrende å skape relasjoner hos noen, og å bevare relasjoner hos noen. Med personell som går gjennom ting som påvirker jobb, har for mye eller for lite motivasjon, og da å lede disse. Stor utfordring å lede folk i turnus som man ikke ser så ofte.	Å prioritere det å være leder, versus det å være fagperson.	Å sette av tid til utvikling, for nye oppgaver, til å forbedre prosessene.	Når noen ikke tar det ansvaret de har fått, der det må fås korreks på. Å få alle til å bevege seg i samme retning. Folk som er vant med gamle rutiner og er satt i sitt/gammelt system.
--	--	---	---	--	---

Hvordan takler du disse utfordringene?	A:	B:	C:	D:	E:
	Involvering, sørge for at folk føler seg hørt så de kan komme med kritikk, innspill og skape rom. Men kan være vanskelig opp imot et budsjett som skal gå rundt også.	Hjelper veldig med erfaring og å hele tiden være i forkant og ha det store bildet; hva skjer i dag / hva er viktig denne uken.	Setter egne mål og målsetninger for det som skal gjøres. Stiller krav til mine ansatte og forteller mine overordnede hva som er mulig og ikke. Led oppover. Lytte til e ansatte, integrere og involvere dem i prosesser.	Forsøker å lage arbeidsplaner hvor det er mulig for ansatte å samles, at flest mulig er tilstede på seksjonsmøter. Har temperament, tar tiden til hjelp, utvise tålmodighet, være ærlig, tydelig på forventninger.	Føler jeg takler det ganske bra. Oslo kommune og [organisasjonen] er en IA bedrift så man har veldig fokus på tilrettelegging. Har sa organisasjonen bak seg når man må tilrettelegge på arbeidstid, turnusbytte etc.
	F:	G:	H:	I:	J:

	Sette seg ned med personen og se på prosjektet eller initiativet og trekke frem det som er bra, men samtidig formidle hvis noe kan forbedres. Viktig at det blir en positiv og konstruktiv setting. Saklige og gode argumenter.	Hjelpe og støtte den enkelte på sin måte, følge dem opp individuelt, at de får den støtten de trenger men også den utfordringen de trenger. Finne en balansegang.	Nei, jeg jobber ikke med det spesielt. Det går på interesse og prioriteringer rett og slett.	De andre får relativt mye frihet så jeg trenger ikke å følge opp hver enkelt. Jeg stoler veldig på de som jobber for meg. Trekke opp de store linjene, informere og legge til rette for dem.	Langvarig direkte oppfølging for å få implementert de nye endringene, at man skal skjønne hvorfor de er viktige. Hvis det ikke går så har vi eventuelt sett på alternative stillinger eller arbeidsoppgaver.
--	---	---	--	--	--

Hva er din arbeidsgiver sitt samfunnsansvar?	A:	B:	C:	D:	E:
	Stor samfunnsansvar, politisk uavhengig men skal støtte opp under de beslutningene og budskapet som regjeringen står for.	Veldig sterk symbolmakt, ansvar for å gjøre ting riktig. Være bevisst på rollen som [organisasjonen] har i samfunnet.	[sensurert, da det går i detalj på organisasjonen] Skape kunnskap om organisasjonens sikkerhetsarbeid, utveksle erfaringer og sørge for at kompetansen og arbeidet blir tilgjengeliggjort	[Organisasjonen] har et veldig stort ansvar for å være den som går foran på veldig mange områder i samfunnet. Håndhevelse av regler, arbeidsrett, ledelse og medarbeiderskap.	Bidrar med kultur og berikelse til det norske samfunnet, sikrer viktige verdier for Oslo kommune og som er av stor interesse i hele verden.
	F:	G:	H:	I:	J:
	Forvalte arven etter	Å skape finansiell	Stort samfunnsansvar i	Å drive politikk-	Å forvalte og ta vare på

	(...) for Oslo kommune. Ivare ta det på best mulig måte og formidle den.	stabilitet i Norge, forvalte verdier og sørge for at samfunnet har de spillereglene eller at de får gjennomført sine oppgaver.	form av [organisasjonens] rolle i alt vi gjør.	utvikling, suverenitet, beskyttelse av nasjonen.	Norges kulturarv.
--	--	--	--	--	-------------------

Hvor viktig vil du si at etikk og moral er for din arbeidsgiver?	A:	B:	C:	D:	E:
	Like viktig som for alle andre arbeidsgivere.	Veldig, veldig viktig.	Avgjørende.	Viktig.	Veldig fokus på det nå etter vi gikk fra å være en ganske liten til en stor organisasjon.
	F:	G:	H:	I:	J:
	Viktig.	Ekstremt viktig.	På lik linje med andre offentlige etater, altså at det er en uttalt strategi om at man skal følge de spillereglene som er satt i samfunnet vårt.	Veldig viktig.	Veldig viktig.

Hvorfor er det viktig / ikke viktig?	A:	B:	C:	D:	E:
	[ville ikke eksemplifisere]	Vi må være et godt eksempel, ikke bare følge det som er pålagt men også det som er	Hvis ikke [organisasjonen] opptrer i henhold til etiske normer så vil vi	Samfunnet forventer at [organisasjonen] skal ha ting på stell, være en	De har fått veldig fokus på det nå etter at vi gikk fra å være en ganske liten til en stor

		anbefalt (f.eks. covid-restriksjoner). Vi går gjerne et steg lenger når det gjelder å være et godt eksempel og når det gjelder etikk og moral.	komme i en konflikt med samfunnet vi tjener. [Organisasjonen] kan få deg en alvorlig smell hvis de ikke opptrer i henhold til etiske normer og regler. Avhengig av omdømmet.	foregangsfigur på veldig mange områder. [Organisasjonen] har vært gjennom noen omdømmekriser og det gjør at etiske og moralske plumper vil ta seg veldig dårlig ut.	organisasjon.
	F:	G:	H:	I:	J:
	Fordi vi er en del av Oslo kommune og er en offentlig instans og som er betalt mye gjennom offentlige midler osv. Vi har et ekstra ansvar ved å forvalte det offentlige, noe som er i offentlig eie.	Fordi som [organisasjonen] så er vi prisgitt en viss tillit i samfunnet. Hvis vi ikke har tillit på våre arbeidsoppgaver så kan det gå ut over tilliten til hele [organisasjonen] og styringssystemet til Norge.	-	Vi forvalter mye mennesker og store verdier, og har da et ansvar for sikkerheten.	Fordi vi er en samfunnsaktør. Vi har et ansvarsoppdrag på den moralske siden, vi har et samarbeid som har skapt mye debatt.

Hva ville du gjort dersom du fikk vite at din arbeidsgiver tok økonomiske avgjørelser på	A:	B:	C:	D:	E:
	Står inne for [organisasjonens] etiske retningslinjer 100%. Hadde stoppet	Ville blitt forskrekket, ville ikke vært redd for å si ifra hva jeg mente om det til en	Ville gjort sjefen oppmerksom på at det er en dårlig beslutning.	Det ville jeg ikke syntes noe særlig om. Diskutert med min nærmeste leder	Tatt det videre direkte med HR avdelingen og stilt spørsmål om jeg har oppfattet det riktig.

bekostning av det etiske grunnlaget?	opp, noen hadde sagt ifra.	overordnet. Om jeg ville varslet via varslingsinstituttet avhenger av hvor graverende det var.		og sagt at jeg reagerer på det. Kanskje sagt tydelig ifra til min ledergruppe. En ting er å være i forkant av beslutningen, men når avgjørelsen er tatt så er jeg ikke sikker på om jeg ville gjort noe mer.	Ville stilt spørsmål til prosessen og til beslutningen.
	F:	G:	H:	I:	J:
	Jobbmessig så tenker jeg at det ikke er så mye mitt anliggende å mene så mye om det.	Diskusjon, prate rundt det, men tror aldri jeg ville gått noen plass og ytret og sagt ifra. Min erfaring er at [organisasjonen] er veldig flinke og gjør det de skal. Det finnes systemer for å passe på at ting blir gjort riktig.	Hadde syntes det var problematisk. Hadde nok ikke reagert personlig på det, men hadde syntes at det hadde vært uheldig. Hadde vært litt mindre stolt av jobben min.	Vi forholder oss til den politikken som utformes. Samtidig så er det ikke alt man er personlig enig i. Vant til å diskutere ting før beslutningen tas, men når den er tatt så står man bak beslutningene.	Jeg vet at avgjørelser har blitt grundig vurdert på forhånd av etikkutvalget. Så da er det min personlige mening som eventuelt sier at det er feil, men da er det etiske allerede vurdert av noen før avgjørelsen er tatt. Så da stiller du deg bak sjefens avgjørelse og gjør det du skal.

Vet du hva arbeidsgiveren din gjør for å forsikre	A:	B:	C:	D:	E:
	Underleverandører er	Underleverandører går	Stilles krav til	Har innført og stadig	Ikke noe vi følger opp

at sine underleverandører lever etter de samme etiske prinsippene som dem selv?	gjort kjent med [organisasjonens] etiske retningslinjer og må signere på dem, ellers får de ikke bli underleverandør. Men om de overholder det etter de har signert er noe annet, har ikke kontrollmekanismer for det etter signering, annet enn å ta det opp hvis det blir avdekket.	gjennom en sjekk og både firmaet og de ansatte blir akredittert. Har vel ikke så kontroll på de vi bare kjøper ting fra som ikke er direkte underleverandører.	leverandører mtp. Arbeidsforhold, ryddige regnskap etc.	økende fokus på andre faktorer enn kvalitet og pris når [organisasjonen] kjøper varer. Faktorer som miljø og andre ting som berører etiske og moralske problemstillinger.	med, annet enn at man godkjenner et tilbud som gis på en anbudsrunde. For å godkjenne et tilbud så er ikke pris det viktigste, det er kvalitet og omdømmet til firmaet.
	F:	G:	H:	I:	J:
	De tingene er ganske nøye regulert gjennom Oslo kommune. Vi følger de reglene som er for innkjøp og kontroll som Oslo kommune har.	Vi stiller krav til hvordan de skal forholde seg både miljømessig, etikkmessig etc. Så det blir ettergått, vi har en årlig sjekk sammen med innkjøpsavdelingen hvor vi ser på tilbakemeldingene til leverandørene.	Due dilligence og etterlevelse av spillereglene er til evaluering før man går til en anskaffelse eller en avtale med en leverandør.	Det tror jeg ikke jeg kan svare på sånn på stående fot.	Oppfølging med hjelp fra HR sin side med alle underleverandører. Alle har egne avtaler med [organisasjonen] for å etterleve de samme moralske prinsippene.
	A:	B:	C:	D:	E:

Hvilke lover er relevante for ledelse i stillingen du innehar, og er det noen av disse du føler gir bedre rammer eller er mer begrensende enn andre?	Arbeidsmiljøloven, Ferieloven, overenskomster osv. Alt er forankret i lovverk, Sikkerhetsloven.	Arbeidsmiljøloven er kanskje den aller viktigste, og så Sikkerhetsloven.	Sikkerhetsloven.	Sikkerhetsloven og Lov om Vaktvirksomhet. Internkontrollforskriften og virksomhetsforskriften. Arbeidsmiljøloven.	Arbeidsmiljøloven, Dokument 25.	
	Sikkerhetsloven er firkantet, ikke så stort handlingsrom, fører litt til firkantet lederstil. Føler ikke det begrenser meg som leder, mer et korrektiv som det er greit å ha for å sette makt på kravene.	Kan tenke at Sikkerhetsloven er ekstraarbeidende, men jeg føler det er så naturlig for vår organisasjon å følge den. Utfordringen kan være at andre i organisasjonen ikke forstår at det ikke er «bare bare» og at det er ting vi må gjennom før vi kan godkjenne, f.eks. sikkerhetsklarering av ansatte.	Gir tydelige føringer og retningslinjer for sikkerhetsarbeidet, gir et godt rammeverk. Loven assisterer og hjelper.	Sikkerhetsloven og Lov om Vaktvirksomhet. Internkontrollforskriften og virksomhetsforskriften. Arbeidsmiljøloven.	Reglene og loven knyttet til anskaffelser synes jeg er veldig krevende for oss. Det tar tid og vanskelig å få gjort en effektiv jobb.	I det daglige, nei.
	F:	G:	H:	I:	J:	
Arbeidsmiljøloven, Lov om Offentlige Anskaffelser, Offentleglova, Straffeloven.	Sikkerhetsloven, Forvaltningsloven, Statsansattloven, Arbeidsmiljøloven.	Arbeidsmiljøloven, GDPR og personvernlovgiving.	Lov om Statstjenestemenn, Statens Personellhåndbok, Sikkerhetsloven.	Personvernloven.		
Lov om Offentlige Anskaffelser har	Sikkerhetsloven og Arbeidsmiljøloven kan være begrensende på		Ingen eksempler på at det er	Den er veldig begrensende på hva vi kan overvåke og ikke, og hva vi kan bruke systemene til.		

	begrensende virkning. Hvis du ikke er flink med den typen lovverk så kan du ende opp med å måtte kjøpe en tjeneste/vare fra en du ikke mener er den beste leverandøren.	noen områder.		begrensende.	
--	---	---------------	--	--------------	--

Har du noen gang vært i situasjoner hvor du har tatt avgjørelser som er juridisk riktig men kanskje ikke etisk riktig? Fortell	A:	B:	C:	D:	E:
	Ikke i nåværende jobb i Norge, men i andre lang. Da f.eks. bestiktelser er helt normalt lokalt i landet men anses som uetisk i Norge.	Nei. De gangene det har vært snakk om avgjørelser jeg ikke er enig i så har jeg stort sett kunnet diskutere frem til en løsning jeg er fornøyd med etisk sett også.	Ikke i Norge, men i internasjonale operasjoner.	Sikkert, men ikke som jeg kan komme på nå.	Nei, ikke i denne jobben. Om jeg er uenig i løsninger som må implementeres så får jeg diskutert det godt med min leder så jeg kanskje er litt mer enig likevel
	F:	G:	H:	I:	J:
Hvis det kan diskuteres om det var etiske, så har jeg nok det.	Ja, helt sikkert. Prøver å ikke gjøre det.	Ikke i [organisasjonen]. I forsvaret har jeg vært eksponert for den type problemstillinger, særlig utenlands.	Nei, ikke etisk feil. Kanskje ting man ser i ettertid at du rent faglig skulle valgt noe annet, men ikke sånn etisk feil.	Hvis du strekker det langt så har jeg jo tatt avgjørelser på å si opp en leverandør som da har mange ansatte hos seg som kanskje blir nedbemannet eller permittert.	

Hva er etisk refleksjon for deg?	A:	B:	C:	D:	E:
	Refleksjon du gjør selv, men kan også være gjenspeiling/reflektering tilbake av andre sine etiske normer og verdiger, f.eks. organisasjonens. At du ikke lever et dobbeltliv, måten jeg lever på reflekterer mine etiske holdninger.	Hva som føles riktig å gjøre ut ifra både et profesjonelt og et menneskelig ståsted. Reflektere hensyn til personer og andre ting, økonomi, fordeler og ulemper.	For å kunne reflektere etisk så må du oppdage at du er i et dilemma. Handle om at du må være påskrudd i forhold til når du har et dilemma, om å ta et skritt tilbake og se seg selv fra utsiden og inn, reflektere over det du gjorde eller planla eller tenkte, om det var riktig etisk. Du må se deg selv i speilet.	Hva jeg tenker, mine tanker rundt hva som er rett og galt å gjøre.	Refleksjon over min egen fremtoning og væremåte, hvordan min fremtoning kan få innvirkning på andre.
	F:	G:	H:	I:	J:
	Å reflektere over om noe er riktig å gjøre uansett om det er lov. Du kan gjøre noe, men bør du gjøre det?	Magefølelse, det som er rett og galt. Sunn fornuft. Hvis det føles galt så fortjener det kanskje en ekstra refleksjon.	Det synes jeg er noe av det mest verdifulle å gjøre egentlig.	Å reflektere over hva som egentlig er rett og galt, og hvordan samfunn vi vil ha.	Å tenke etter om det jeg gjør er riktig.

Er etisk refleksjon noe du har fokus på i ditt lederskap, og hvordan?	A:	B:	C:	D:	E:
	Ja, fordi det er viktig. Blir selvbedrag hvis man spiller skuespill.	Ja, sette seg inn i den andre parten og medarbeidernes	Vi har forskjellige oppfatninger om hva som er riktig og galt,	Ja. Forsøker å skape forståelse for hvorfor vi gjør endringer,	Ja, det er viktig. Jeg må kunne møte de ansatte som de er, forvente at

	Viktig å leve og lede som den man egentlig er, ellers gjennomskues det og det fungerer ikke for meg.	situasjon og forstå dem og behandle mennesker med respekt.	men hvis ,am ikke evner å sette seg inn i den andre sin situasjon og behandle folk med respekt så vil du trække langt ut i salaten gjentatte ganger med det resultat at du ikke får gjort jobben din.	formidle vårt syn og viktigheten av at det vi gjør kan forsvares både etisk og moralsk.	de skal gjøre jobben sin men også vite hva som gjør de glad eller motivert, for å kunne få det beste ut av dem.
	F:	G:	H:	I:	J:
	Ja. Integritet er viktig for meg, både faglig og ledermessig.	Ja, hele tiden. Det som går på sunn fornuft og hva magesfølelsen sier og hva som føles rett der og da.	Ja. Mest krevende å få det fra en samtale og ned til en konkret handling. En ting er hva vi diskuterer oss imellom, og så omsette det til en beslutning man kan stå for da, selv om det kanskje er i etisk grenseland.	Etiske vurderinger på hvordan man behandler folk. Opptatt av at de ansatte skal ha frihet, at de skal lykkes, være fornøyd i jobben.	Nei, det kommer egentlig mer av seg selv. Det er ikke noe jeg går og tenker på i det daglige.

Har du noen gang måttet ta avgjørelser som du selv ikke mente følte riktig? Fortell	A:	B:	C:	D:	E:
	[se tidligere spørsmål om man har tatt avgjørelser som er juridisk riktig men	Nei	Noen ganger, ofte motstridende interesser. Og noen ganger kan det være	[svarte ikke]	Ja. Går kanskje mest på underbemanning.

	kanskje ikke etisk riktig]		konflikt mellom åpenhet og sikkerhet.		
	F:	G:	H:	I:	J:
	Nei, fordi jeg har alltid et lite rom for å gjøre vurderingen.	[svarte ikke]	Kommer ikke på det.	[ble ikke stilt spørsmålet, basert på svar på tidligere spm.]	Ja, det har hendt at vi godkjenner brudd på egne retningslinjer fordi det er noe kritisk som må gjøres.

Hvordan vektlegger /veker du som leder om noe er rett eller galt?	A:	B:	C:	D:	E:
	Ikke svart/hvitt. Beslutninger tas hele veien ut ifra den informasjonen man har. Kan hende man bommer iblant, men verste man kan gjøre er å ikke ta noen beslutning for da stopper det opp.	Noen ganger enkelt, andre ganger gjenstand for diskusjon.	For utenom lover, så vil jeg alltid gjøre en vurdering av en handling eller beslutning basert på en helhetlig tilnærming til alle sider av saken.	Prøver finne ut om vi har noen styrende dokumenter på det. Prøver veie hensynet til arbeidsgiver opp mot medarbeidernes behov. Tillit til de styrende dokumentene.	Setter det negative opp mot det positive for å se hvilke konsekvenser det kan få.
	F:	G:	H:	I:	J:
Alltid flere sider av en sak. Innhente mest mulig informasjon før en avgjørelse. Vekter ut ifra faktainformasjon jeg	Hva som er rett/galt ut ifra de reglene vi forholder oss til, så er det hva som føles rett/galt.	Prøver å være oppmerksom på å ikke bli styret av følelser for personer, men styrt av rettferdighet. Vi er ansatt som flinke folk	Handler om å skjønne utfallet av valgene man tar før man fatter dem. Dårlig tid noen ganger, eller lite	Veie alle konsekvenser opp mot hverandre for å finne best mulig løsning.	

	har, faglig tilnærming, rammeverk, kost/nytte.		fordi vi skal kunne utfordre regelverket, tøye det når det er nødvendig.	informasjon. Prøver å belyse saken best mulig så man kan stå i det valget man tar.	
--	--	--	--	--	--

Hva mener du er de viktigste egenskapene til en leder?	A:	B:	C:	D:	E:
	Lytte, sette seg inn i andres situasjon, skape klima for gode prosesser, evne til å ta beslutning, gjennomføringsevne.	Åpen, dele informasjon, lytte, se hver enkelt og behandle dem etter deres forutsetninger. Ta seg tid, hjelpe, evne å prioritere. Empati, åpenhet, ha mål, evne til å få folk med deg.	Fagkompetanse på området som skal ledes. Kunnskap om hvordan mennesker fungerer. Anerkjennelse de ansatte. Motivere, se folk, korrigere lavmælt og skryte høylytt.	Balansert syn på å ivareta arbeidsgivers behov opp mot å ta vare på folka. Respektere medarbeideres meninger, forstå verdien av uenighet, være menneskekjenner.	Gi rette verktøy til sine ansatte så de kan gjøre en best mulig jobb og utvikle seg innenfor rammene de har. Gi rammer og handlingsrom, tillit.
	F:	G:	H:	I:	J:
	Tillit, sette rammer, gi frihet, gi rettledning, bistand, ha en faglig eller personlig diskusjon, tilgjengelig. Klare å holde litt avstand samtidig, så du ikke bare blir kompis.	Kunne si ifra, gi korreksjoner, ha gode relasjoner til sine ansatte, åpen og ærlig, imøtekommende, sympatisk, en person folk kan relatere seg til og være trygg på. Kunne ta upopulære avgjørelser og stå i det.	Tydelig, ha omsorg, og oversikt.	Å trekke opp de store linjene og delegere oppgaver, støtte, gi rammer, trygghet, planlegging, delegering og oppfølging.	Gi tillit. Gå foran som et godt eksempel, ha takhøyde for å drøfte problemer, teamfølelse, felles mål. Mestringsfølelse.

Hva gjør du for at dine ansatte skal føle seg inkludert i avgjørelser som påvirker dem?	A:	B:	C:	D:	E:
	Involverer dem, snakke om det på møter, la dem si sin mening, skape rom for gode prosesser. Gi dem en forståelse for beslutningen så man oppnår lojalitet til beslutningen.	Tilstedeværelse og nærhet i det daglige, daglige diskusjoner rundt det som foregår, hva de tenker, hva jeg tenker, lederstøtte, høy takhøyde, lov å spørre, lov å gjøre feil, lov å komme med forslag.	Formelle og uformelle møter med ledergruppe. Uformelle møter med tillitsvalgte, uformelle samtaler med de ansatte hver dag, og innom alle posisjoner hver uke.	Kommunisere i forkant av avgjørelser. Informere, drøfte, kommunisere, involvere dem i oppgaven.	Gitt ansatte fastsatte ansvarsområder hvor de skal bistå med avgjørelser. Tar dem med i beslutningsprosesser, luften beslutninger i forkant.
	F:	G:	H:	I:	J:
	Tar dem med på råd. Alle har rett til å bli hørt.	Inkluderer dem så mye som mulig i avgjørelser, pågående prosjekter eller anbudsrunder. De trenger ikke ha noe de skulle ha sagt til syvende og sist, men en følelse av å bli inkludert.	Informere og diskutere med dem så de føler de har innsikt i det som foregår og at de blir hørt.	Langtidsplanlegging av ferie med medbestemmelse og drøfting. Lydhør på hvem som liker hvilke oppgaver.	Faste møter hvor vi diskuterer endringer og ber om forslag.

Hva tenker du om oppsigelse og de konsekvensene det går for den som blir oppsagt?	A:	B:	C:	D:	E:
	Prøve å unngå oppsigelser, også i pandemi-periode, men noen ganger må man.	Veldig vanskelig sak, ville syntes det var veldig vanskelig. Kanskje ulempen ved	Store konsekvenser for den enkelte, og det skal man tenke nøye gjennom.	Kan være enorme konsekvenser, livsdefinerende.	Utrygghet, at man kanskje ikke vet at man trenger hjelp til veien videre. Må være en

	Er klare regler for oppsigelser og nedbemanning som må følges. Konsekvensen er forskjellig, men for de fleste er det nok negativt.	at jeg har sterk empati med hver enkelt og kjempevanskelig å skulle ta en avgjørelse som får store konsekvenser for en persons liv.			ryddig prosess. Veien videre er sentral, bistå med eventuell ny jobb, studier etc.
	F:	G:	H:	I:	J:
	Tenker det er et nødvendig verktøy. På det personlige plan vil det nesten alltid oppleves negativt for den som blir sagt opp. Hvis du ikke kan eller vil bidra til å gjøre jobben du skal så er det ikke plass for deg i organisasjonen.	Får enorme konsekvenser både for den enkelte og for bedriften. Å gå til en oppsigelse er en fryktelig vanskelig vei å gå og den skal navigeres veldig godt for at man skal klare å gjennomføre det, spesielt hvis personen ikke vil bli sagt opp.	Stor betydning for den som blir oppsagt. Alltid prøvd å finne en annen løsning først. Arbeidsplassen og jobben man gjør kan være sterkt knyttet til identitet, så tar du jobben, tar du også identiteten til personen og det skal man ikke leke med.	Støtte er helt avgjørende. At man hjelper til meg videreutdanning, omstilling, nye jobber. Ville strukket med langt.	Konsekvensene er at man må skaffe seg ny jobb. Men jeg tenker det ofte er en grunn til det. Har mye mer medfølelse hvis det skjer ved nedbemanning.

Hva tenker du om det å ta avgjørelser som får påvirkning utenfor din egen bedrift? Har du	A:	B:	C:	D:	E:
	Kan ikke komme på noen eksempler. Men klart det er enklere å ta avgjørelser med negativ konsekvens	Ta mest interne avgjørelser, men kan være avgjørelser som får betydning for [samarbeidende	Alle beslutninger som er direkte knyttet til det arbeidet jeg gjør har betydning for andre utenom	Jeg vil si det, men ikke stor betydning. Mye knyttet til underleverandører og anskaffelser.	Tar ukentlig avgjørelser for underleverandører. Viktigst for meg å være ryddig og ikke skyte fra hofte, at avgjørelser er

noen gang tatt slike avgjørelser?	for en man ikke har noe forhold til, enn en man har et forhold til. Avgjørelsen må være «fair».	organisasjon]. Da tenker jeg alltid på behovet vi har, men er også lydhør for hva som er problematisk for dem.	[organisasjonen], det må vi tenke nøye gjennom. Jeg trener folka til å tenke på konsekvenser av en beslutning.	Tenker mye på at de avgjørelsene jeg tar danner presedens for folks forventninger videre.	veioverveide og tenke hvilke konsekvenser det kan få for underleverandøren.
	F:	G:	H:	I:	J:
	Jeg mener de avgjørelsene jeg tar er velbegrunnede og faglig godt fundert. Er opptatt av at det skal være en policy, instruksverk, skriftlige rammer for avgjørelser som skal tas. Da kan jeg henvise til disse og det er jeg veldig komfortabel med.	Ja, det er jo jeg som bestemmer når [noe] skal gjennomføres, hvor de skal gjennomføres og det påvirker jo politiet [med flere]. Jeg har det litt i tankene sånn operativt, men ikke utover det.	Jeg tar minimalt med den typen avgjørelser.	Jeg tror egentlig svaret er stort sett nei.	Hvis leverandøren ikke oppfyller kravene så blir det oppsigelse av kontrakten. Da er det opp til leverandøren som ikke har oppfylt våre krav, så det er ikke noe jeg tenker noe særlig over. Da er det leverandøren som har gjort en dårlig jobb.

Er det gjennomført medarbeiderundersøkelser i din bedrift? Hva er for deg formålet med disse	A:	B:	C:	D:	E:
	Ja. Viktig å forstå hvorfor min avdeling, seksjon eller medarbeidere har det bra eller ikke bra. Kan vi kopiere det som	Ja. Er ikke med å utforme spørsmålene. I resultatene ser jeg etter trivsel, samhold, lederskap, alt det som ser ut som det trengs	Ja. Det går på trivsel på arbeidsplassen og hvordan de føler de har medvirkning i beslutnings-prosesser. Vektlegger det som	Ja. Følte da at den ikke traff meg helt. Det var uklarerheter i forståelsen av spørsmålene og hvem det var rettet	Ja. Formålet er å kartlegge hva man gjør bra, for da kan man fortsette å gjøre det. Hvor man kan forbedre seg. Jeg velger å

undersøkelsene, og hva vektlegger du?	gjør at folk har det bra? Gir en temperatur på hvordan organisasjonen har det. Har en verdi, men man skal forvalte resultatet med klokskap mtp. Svaralternativene, f.eks. flere som kanskje bare svarer midt på.	at vi gjør noe med. Har tidligere hatt 5 bevaringsområder og 5 forbedringsområder; hva gjør vi for å bevare det som er bra, og hva gjør vi for å forbedre det som er dårlig.	går på arbeidsmiljø, innflytelse på arbeidsplassen, trivsel og trakassering.	mot. Har medarbeiderundersøkelse for ansatte jeg kanskje ikke har hatt så mye prat med ilt. året.	vektlegge utvikling, trivsel og arbeidsmiljø, både internt og eksternt.
	F:	G:	H:	I:	J:
	Ja. Det er å få anonyme tilbakemeldinger man kan regne med er litt mer ærlige på trivsel på arbeidsplassen, både faglig og sosialt. Jeg ser på de tingene som jeg tenker er mitt ansvar som leder, hva jeg kan påvirke.	Ja, hvert år. Det er å ta pulsen på medarbeiderne, hvor de har et sted de får svart anonymt på arbeidshverdagen sin. Det er ingen spesifikke ting jeg ser på, men helheten i det. Men noen ting er viktigere enn andre, hvordan folk har det psykososialt på jobben.	Det er en viktig del av det å gjøre en temperaturmåling av hvordan tingenes tilstand er. Jeg tror den har høy verdi, sist nå så fikk ledergruppen vår tydelige signaler gjennom den og det har vi tatt på alvor. Jeg synes det er spennende å se på endringer. Lederskap, arbeidsmiljø og klima.	Ikke siden jeg begynte her. Medarbeiderundersøkelser er for å kartlegge hvordan de ansatte har det, hvordan trivselen er.	Ja, flere. Arbeidsmengde, press og trivsel er det jeg hadde sett mest på fordi hvis de i min seksjon hadde hatt mye arbeidspress og mistrivsel så hadde det påvirket hele driften av [organisasjonen].
	A:	B:	C:	D:	E:

Har du noen gang tatt forskjellige beslutninger i situasjoner som har vært like? Fortell	<p>Synes det er noe nytt hver dage. Prøver etter beste evne å håndtere like situasjoner likt, men ingen er helt like siden det er mennesker vi har med å gjøre. Må sette mennesket i fokus. Har sikkert tatt forskjellig avgjørelse i to tilsynelatende like situasjoner, men helt sikkert ikke med de samme folka.</p>	<p>Det kan hende, husker ikke. Tror man må agere litt forskjellig ovenfor forskjellige mennesker og situasjoner, ut ifra hvem man har med å gjøre.</p>	<p>Ja, sikkert, men kommer ikke på noe nært hverandre i tid. Blitt klokere med årene og funnet at det er flere ting jeg ikke så den gangen som gjorde at jeg tok en annen beslutning senere.</p>	<p>Har helt sikkert gjort det, og det er blant annet fordi man lærer litt som menneske og svir seg litt da.</p>	<p>Ja, har nok besluttet forskjellig i noen situasjoner for å gi enkelte ansatte et ekstra gode, f.eks. hvis de har stilt opp veldig mye eller gjort masse oppgaver. Såfremt man jobber med mennesker så er det viktig å tilpasse seg enkeltpersoner. En løsning for den ene er kanskje ikke en god løsning for en annen.</p>
	F:	G:	H:	I:	J:
	<p>Tilstreber å være forutsigbar og ta like beslutninger i liknende situasjoner. Derfor jeg er opptatt av å ha rammeverk og skriftlige retningslinjer for alt dette. Jeg vil at det skal være noen vurderinger tatt i fredstid rundt de beslutningene du må ta i krigstid.</p>	<p>Ja, hele tiden. Søknad om fri, søknad om utdanning. Kan være hvilke arbeidsoppgaver de ønsker å ta tak i. Man kan ikke behandle alle sammen likt.</p>	<p>Helt sikkert. Det må være hvis man har høyere stressnivå eller dårligere tid, at man ikke har tid til å høre på problemstillingen skikkelig og tar en forhastet beslutning. Opptatt av at det er forutsigbart, identisk situasjon skal ha identisk beslutning.</p>	<p>Kommer ikke på noe eksempel, men det er veien som er relativt like og det er der jeg har lært underveis. Ville kanskje tatt en annen avgjørelse etter tre år, når man har skjønnet litt det større bildet.</p>	<p>Ja, f.eks. hvis det er noen hendelser som gjør at vi må endre på eller bryte rutiner. Noen ganger har jeg sagt ja, og andre ganger nei til egentlig samme forespørsel, men det har vært basert på hva jeg har ansett som viktigst for organisasjonen som helhet.</p>

Kan du nevne 3 gode paksiser/ retningslinjer du personlig forholder deg til når det kommer til ledelse, og hvorfor du mener disse er viktige?	A:	B:	C:	D:	E:
	1. Avvent med å sende e-post hvis du er irritert.	1. Vær tro mot seg selv.	1. Se medarbeiderne dine. Se arbeidet, gi anerkjennelse, skryt høyløst og korriger lanmælt.	1. Ta et skritt tilbake, tenk deg godt om.	1. Vær mot andre sånn du vil de skal være mot deg.
	2. Bruk tid på folka du skal lede, både på jobb og sosialt.	2. Tett oppfølging.	2. Vær forberedt. Du respekteres ved å være godt orientert og forberedt.	2. Ta vare på medarbeiderne, men virksomhetens funksjon må ligge til grunn for alle avgjørelser som tas.	2. Hvis man gir så får man overraskende mye tilbake.
	3. Ikke vær redd for stillhet i vanskelige personalsamtaler. Vent til den andre snakker.	3. Åpen, inkluderende og lyttende.	3. Ikke bruk opp lederskapet på småting.	3. Ta et skritt tilbake og analyser, hva dreier dette seg om?	3. Vise tillit til de ansatte, stole på at de kan ta egne avgjørelser.
	F:	G:	H:	I:	J:
	1. Systematikk, skriftlighet, etterrettelighet. Vi skal alltid kunne forklare hvorfor, på en ordentlig måte.	1. Forvent ikke noe av noen som man ikke er villig til å gjøre selv. Lede fra front.	1. Det å se mennesket.	1. Informasjon	1. Ha tid til å prate med alle.
2. Fremstå som profesjonelle, ha integritet og være profesjonelle.	2. Rettferdighet. Vær mot andre som du vil at andre skal være mot deg.	2. Være faglig flink. Fagkompetanse + virksomhetsforståelse.	2. Oppfølging	2. Å være konsekvent	
3. Tillit og høyt under	3. Behandle folk med respekt.	3. Være tydelig.	3. Støtte	3. Gi folk frihet og ansvar. Gi mestringsfølelse og vet at man har tillit og tar det ansvaret man får.	

	taket, og mulighet til å være uenig.				
--	--------------------------------------	--	--	--	--

Noe mer du vil tilføye?	A:	B:	C:	D:	E:
	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei
	F:	G:	H:	I:	J:
	Nei	Filosofi for ledelse går ut på å være seg selv, men da må man også trives i rollen. Hvis man har det bra selv, klarer man å få andre til å ha det bra. Og har alle det bra så er folk åpne for korreksjon.	HR har et veldig fokus på lederskap i [organisasjonen], med ulikeforum og programmer. Kan si hva man vil om det, men bare at de har lagd dette forumet som har møte en gang i måneden med relevante temaer som også er i den gata dere er ute etter, synes jeg er veldig positivt og givende.	Det er noen litt generelle spørsmål, som etisk refleksjon. Så jeg vet ikke om dere får de svarene dere ønsker dere.	Jeg har egentlig aldri reflektert noe spesielt på verken lederstil eller hvordan jeg er på den måten.

