

KS



Einar Aadland og Asbjørn Kaasa

ORGANISASJONSETIKK

Hvordan arbeide med verdispørsmål
i flerkulturelle organisasjoner?

Einar Aadland og Asbjørn Kaasa

ORGANISASJONSETIKK

Hvordan arbeide med verdispørsmål
i flerkulturelle organisasjoner?



Samarbeid om etisk kompetanseheving er et samarbeidsprosjekt mellom Helse- og omsorgsdepartementet, Helsedirektoratet, KS, Norsk Sykepleierforbund, Den Norske Legeforening, YS, FO og Fagforbundet. Prosjektets mål er å stimulere kommunene til å etablere møteplasser for systematisk etisk refleksjon og til å heve den etiske kompetansen innen helse- og omsorgstjenestene. Prosjektet finansieres av Helse- og omsorgsdepartementet og er et av tiltakene i Omsorgsplan 2015.

Les mer om prosjektet på KS sine nettsider: www.ks.no/etikk-kommune



Bydel Alna ligger i Groruddalen i Oslo kommune. Med sine 46.600 innbyggere er bydelen like stor som den femtende største kommunen i landet. 44,4 % av befolkningen i Bydel Alna hadde innvandrerbakgrunn i 2010, med røtter i til sammen 148 land.



Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon KS initierer forskning og utredning som skal gi kommunesektoren økt kunnskap, viten og tyngde.

Innhold

| | | | | |
|----|---------------------------------------|------|--|---|
| 5 | FORORD | VI | 21 | NÅR BØR ORGANISASJONSETISKE METODER BRUKES? |
| 7 | I HVORDAN LESE OG TA HEFTET I BRUK | VII | 23 | TILRETTELEGGING OG FORUTSETNINGER |
| 8 | II HVA ER ORGANISASJONSETIKK? | VIII | 26 | METODER OG TILTAK |
| 9 | Hva er en etisk utfordring? | 27 | Organisasjonsetisk dagskonferanse | |
| 11 | III HVORFOR ORGANISASJONSETIKK? | 30 | Temamøte: Vår største utfordring | |
| 12 | IV FELLES INNSATS MOT FELLES MÅL | 31 | Brukere har ordet | |
| 13 | V DEN FLERKULTURELLE ORGANISASJON | 33 | Kulturdialog | |
| 13 | Organisasjonskultur | 34 | Drøft en påstand | |
| 14 | Endring | IX | 35 | AVSLUTNING |
| 15 | Fordommer og stereotypier | X | 36 | VIDERE LESNING OM ETIKK |
| 16 | Kultur og mangfold | XI | 37 | VIDERE LESNING OM FLERKULTUR |
| 17 | Utfordrende temaområder | XII | 38 | OM FORFATTERNE |
| 17 | 1. Religion | 39 | VEDLEGG: ORGANISASJONSETIKK I BARNEHAGEN | |
| 18 | 2. Språk og kommunikasjon | | | |
| 18 | 3. Mat | | | |
| 19 | 4. Kjønn | | | |
| 20 | Utfordringen | | | |

Forord

Dette heftet er ment som et supplement til «Etikkhåndboka for kommunenes helse- og omsorgstjenester» (Eide & Aadland, Kommuneforlaget 2008). Heftet vil være relevant for virksomheter innenfor de fleste fagområder. Casene i heftet skriver seg stort sett fra et pilotprosjekt i Bydel Alna i Oslo våren 2010 og er hentet fra pleie- og omsorgssektoren og barnehage-sektoren (Jf. vedlegget på side 39). Arbeidet med praktisk etikk i norske kommuner utvikler seg stadig i nye retninger og omfatter nå et mangfold av metoder og tiltak. Dette heftet svarer på to særskilte behov som har vist seg aktuelle. Det første er å utvikle metoder for å arbeide med *organisasjonsetikk*. Dette er noe annet enn *individualetikk*, og er også annerledes enn *yrkesetikk*. Det handler om å avklare felles etiske utfordringer som gjelder hele organisasjonen, og å utvikle en metodikk for hvordan hele organisasjonen kan bidra til å finne gode løsninger.

Den andre særskilte utfordringen ligger i begrepet «*flerkulturelle organisasjoner*». I og for seg er alle organisasjoner «flerkulturelle», siden medarbeidere og brukere alltid vil representere ulikheter i verdier, vaner, tro og livsstil om de så kommer fra en og samme bygd. Men slike forskjeller kan bli forstørret og skape misforståelser når medarbeidere og brukere kommer fra ulike verdensdeler og skal samarbeide under hensyntagen til seder og skikker fra alle verdenshjørner, ulikheter i kvinnesyn og barneoppdragelse, og på tvers av de store verdensreligionene og norsk trosnøytralitet – som gjerne dominerer i offentlige tjenester.

Siden dette er et tilleggshefte til «Etikkhåndboka», betyr dette at heftet bør benyttes sammen med basisboka. God organisasjonsetisk refleksjon forutsetter at

man finner egnede møteplasser, sikrer god forankring i ledelse og blant ansatte, skaper et godt samtaleklima, reflekterer over organisasjonskulturen i organisasjonen, etc. – alt sammen behandlet i «Etikkhåndboka». Vi har derfor ikke gjentatt disse nødvendige forutsetningene her, men oppfordrer til parallell lesning. Likevel er heftet skrevet som et selvstendig dokument, og kan utmerket leses på egne premisser.

Heftet er utformet på oppdrag fra KS, og med bakgrunn i et FoU-prosjekt finansiert av KS-FoU, bydel Alna i Oslo kommune og prosjekt Samarbeid om etisk kompetanseheving. De fleste av eksemplene skriver seg fra dette forsøksprosjektet. Vi vil takke prosjektansvarlige i KS og brukere og medarbeidere i Bydel Alna for engasjert deltakelse og konstruktive tilbakemeldinger. Forfatterne er imidlertid eneansvarlige for innholdet i heftet.

Oslo, 11.11.2010

Einar Aadland og Asbjørn Kaasa

Innledning

Hvordan lese og ta heftet i bruk

Hensikten med dette heftet er å presentere fem ulike framgangsmåter for å høyne bevisstheten om organisasjonsetiske problemstillinger. Tiltakene kan med fordel tas i bruk i alle organisasjoner, men dette heftet fokuserer særlig på det vi har kalt «flerkulturelle organisasjoner». Organisasjoner med et stort innslag av personer fra ulike verdensdeler vil være spesielt egnet til arbeid med verdikonflikter. De vil også ha særskilte muligheter til å avdekke og utnytte det potensialet som ligger i forskjellighet. Ved å reflektere over kontrastene mellom ulike verdisystem har man en unik mulighet til å bli seg bevisst sine egne selvfølgelighetsverdier. I kulturelt mer homogene organisasjoner kan mangt et etisk overtramp gjentas i hverdagen uten at man er klar over det, fordi bevisstheten er tilsørt i rutiner og søvnige vaner, og man savner tilstrekkelig forskjellighet til å oppdage verdikontrastene. Derfor er kulturelt mangfold en stor mulighet – samtidig som det selvfølgelig kan være en komplisert utfordring.

De fem metodene kan være til hjelp for å finne løsninger på vanskelige dilemma og utfordringer som medarbeidere og brukere opplever i sin arbeidshverdag. Metodene stiller ulike krav til tid, kompetanse og ressurser. Det kan derfor være naturlig å starte med de enkleste tiltakene først og deretter utvide repertoaret gradvis. Helt til sist i heftet blir et eksempel fra praksis presentert. Dette vedlegget illustrerer hvordan metoden «organisasjonsetisk dagskonferanse» kan forløpe.

Strengt tatt kan man nøye seg med å lese instruksjonen til den metoden man ønsker å ta i bruk. Det er

likevel å anbefale at man setter seg inn i tankegangen og bakgrunnsstoffet som presenteres i innledningskapitlene i heftet – særlig gjelder dette for de personene som er ansvarlige for gjennomføringen av tiltakene.

I tekstboksene, som er spredd utover i teksten, gjengis uttalelser fra deltakere i organisasjonsetiske prosesser i ulike flerkulturelle organisasjoner. Uttalelsene inneholder gjerne etiske problemstillinger og utfordringer, og er gitt av personer med stor variasjon i utdanning, arbeids erfaring, alder, morsmål, kulturelle røtter, etc. – noen er etnisk norske fra Vestlandet eller Trøndelag, andre er etniske tamiler med kort opphold i Norge, noen er 2. generasjons nordmenn med pakistanske foreldre, noen er født i Vietnam og vokst opp i Groruddalen, osv. Det kan være en god øvelse i test av egne forhåndsoppfatninger av ulike etniske kulturer å tenke igjennom hvem som kan ha sagt hva – kanskje man blir overrasket over hvor vanskelig det er å gjenkjenne stereotype kulturbilder i hverdagsuttalelser fra organisasjonslivet. Uttalelsene gir også et variert bilde av hva folk oppfatter som problematisk. Å arbeide i en mangfoldskultur innebærer konfrontasjon med alle slags holdninger – fra de politisk korrekte til de klart diskriminerende. Slik sett kan man oppleve at et problem som noen kaller et etisk dilemma, blir en provokasjon for andre – «det går ikke an å ha slike holdninger!»

Nettopp dette gjør forhåpentligvis arbeidet med organisasjonsetiske refleksjoner til en nødvendig og nyttig bevisstgjøringsprosess, som kan føre til større nysgjerrighet, gjensidig forståelse og engasjement i samarbeidet.

Hva er organisasjonsetikk?

Organisasjonsetikk er noe annet enn etikk i organisasjonen. Med organisasjonsetikk menes felles refleksjonsarbeid for å løse etiske utfordringer som gjelder hele organisasjonens virksomhet. Organisasjonsetikkens første skritt er å identifisere mulige felles etiske utfordringer.



Det er et gjennomgående problem for oss at mange foreldre med opprinnelse fra andre land ikke møter opp til foreldremøter. Vi skulle så gjerne høre hva de har å si, og vi har så mye vi gjerne ville ha sagt. Nå får vi bare høre i korte glimt ved avlevering og henting av barna hva de mener, og det er utilstrekkelig til å få til et godt samarbeid.



Dette caset fra en barnehage illustrerer at mange av personalet opplever den samme utfordringen gjentatte ganger. Selv om den enkelte måtte finne en løsning i en enkeltstående situasjon, betyr ikke dette at det strukturelle problemet for organisasjonen som helhet er løst.

I hverdagen støter den enkelte medarbeider på vanskelige valgsituasjoner og «umulige» problemer rett som det er. Disse oppleves gjerne som situasjoner der man alene må treffe sine egne valg; det er mine egne problemer som jeg selv må løse. I øyeblikket overfor en bruker som ikke vil stå opp, ikke vil spise, som ofte faller ut av sengen – det er jeg selv som må «gjøre noe». Gjennom etisk refleksjon sammen med andre kollegaer kan man

tenke høyt om slike situasjoner og få større sikkerhet og bedre begrunnelser for hva som er gode løsninger – og dermed bli bedre rustet til å møte lignende utfordringer i framtida. Dette kalles gjerne *individualetikk*. Den enkelte medarbeider avklarer sine verdier og normer i den enkelte situasjon overfor den enkelte bruker eller kollega for å finne fram til den beste forståelse og det beste handlingsvalget. Den etiske refleksjonen skjer helst i et systematisk samspill med andre. Dette for at så mange sider ved situasjonen som mulig skal bli belyst.

Enhver etisk «problemeier» bærer med seg verdier og normer som stammer fra egen kultur. Far og mor, lærere og medelever, yrkesutdanning, aviser og TV – og ikke minst arbeidsstedets rutiner og holdninger – alt dette samler seg til en solid bakgrunn av oppfatninger om hva som er problematisk og vanskelig – og for hva som er rett og galt. Et vanlig fenomen er at man gjerne har en tendens til å oppfatte egne etiske normer og verdier som ganske universelle. Overordnede verdier, slike som for eksempel er nedfelt i Menneskeretts-erklæringene og i diverse religiøse bud, er likevel ganske generelle, og selv om de kan variere fra ett verdenshjørne til et annet, har de stort sett ganske stor oppslutning på tvers av individuelle bakgrunner. Men i hverdagspraksis blandes disse generelle prinsippene med langt mer spesifikke fortolkninger med opphav i individenes lokale bakgrunner. Etisk refleksjon sikter mot å bevisstgjøre så mye som mulig av dette fargerike bakteppet av verdier og holdninger, for deretter å kunne

lede til kloke valg i den enkelte situasjon. Og, når flere medarbeidere opplever de samme utfordringene hver for seg i gjentatte situasjoner, er det grunn til å kalle dette en organisasjonsetisk utfordring. Da kan problemet skrive seg fra uklare strukturer eller rutiner, og hele organisasjonen bør involveres i felles anstrengelser for å finne fram til bedre praksis.

Yrkesetikk kalles de spesielle forventninger til profesjonell praksis som er utviklet innenfor de ulike hjelpefagene. Yrkesetiske verdier og retningslinjer forteller den enkelte yrkesutøveren hva som er faglige idealer og hva som er ufaglig praksis. Yrkesetikken er derfor ofte et solid supplement til den allmenne oppdragelse til god folkeskikk for fagpersonens etiske refleksjon.

Men hva skjer når yrkesutøveren blir bedt om å være alene på vakt på en avdeling med 20 brukere? Yrkesetikken krever respekt for den enkelte bruker, at man gir rom for selvbestemmelse og brukermedvirkning, og god folkeskikk sier at man skal la folk snakke ferdig før man avbryter og går videre. Men når de 20 brukerne er langsomme og krevende – noen vil ikke spise og noen vil ikke legge seg – hvor langt kan individualetikken eller yrkesetikken være til hjelp? Eller hva hvis gamle og syke blir plassert på badet eller i korridoren, eller blir avvist til tross for åpenbart pleiebehov? Dette er ikke bare etiske problemer for den enkelte medarbeider, men for hele organisasjonen.

I slike og lignende situasjoner må man derfor fortrinnsvis møte utfordringene via *organisasjonsetiske metoder*. Dette er metoder som anvendes av hele organisasjonen i fellesskap. Ledere, ansatte og brukere sitter sammen og formulerer, drøfter og finner løsninger på sine etiske fellesutfordringer.

Hva er en etisk utfordring?

En *utfordring* betyr at man står overfor en situasjon som er uholdbar på en eller annen måte, og som derfor krever at man gjør noe. Utfordringer innenfor arbeidslivet beskrives til daglig gjennom forskjellig «navnsetting»: de kan for eksempel være «faglige», «økonomiske», «organisatoriske», «juridiske», «organisasjonskulturelle» – eller «etiske».



En sånn typisk sak, der verdier støter sammen, er saken om terskler. Det er jo bygget nye ting her, men så er det dørterskler som er så vanskelige å komme over. Men så svarer da lederne og eiendomsavdelingen at de må ha det sånn og sånn av branntekniske årsaker – men andre mener at det ikke er nødvendig. Man har valgt en billigere løsning som medfører terskler. Ikke sant – penger opp mot det som vi mener er en viktig verdi – at en funksjonshemmet ikke skal støte på enda flere hindringer i livet enn det de allerede har.



I tekstboksen beskriver brukerrådets formann ved dette alderssenteret den opplevde verdien for beboerne av en enkel ombyggingssak. Det som for brukerne åpenbart var en reduksjon av bevegelsesfriheten – som er en viktig verdi i deres liv – ble av ledere og ansvarlige beskrevet som en økonomisk god løsning på en vedlikeholdsutfordring.

At noen organisatoriske utfordringer kan kalles «etiske» beror på at organisasjonens verdier og mål er utfordret, og at ulike former for svikt i arbeidet kan føre

til lav kvalitet på tjenestene. Når brukere og/eller medarbeidere opplever å bli glemt, oversett, avvist eller overstyrt, kan dette være signaler om at organisasjonen svikter sine overordnede verdier. Organisasjonsetikken har som mål å gi rom for de tause stemmene og samle energien i organisasjonen til et felles engasjement for å øke kvaliteten i arbeidet.

Dermed ender vi med en slags erkjennelse av at «alle utfordringer er etiske – dypest sett», siden ethvert tiltak vil ha konsekvenser for andre mennesker på en eller annen måte. Det minner om slagordet fra 70-tallet: «Alt er politikk!». Men hvis alt er politikk, blir politisk engasjement konturløst. Hvis alt er like gyldig, blir alt likegyldig. Det samme gjelder for etikken. Organisasjonsetisk refleksjon bør derfor reserveres for de viktige utfordringene, der brukeres og medarbeideres liv og livskvalitet blir berørt av de løsninger man finner.

Hvorfor organisasjonsetikk?

Det overordnede målet for å gjennomføre organisasjonsetiske refleksjoner er å øke kvaliteten på arbeidet. Organisasjoner flest utvikler gjerne interne organisasjonskulturer som inneholder et vell av både uttalte og uuttalte spilleregler. Dersom man ikke stopper opp ved jevne mellomrom og setter søkelys på de skjulte normene for hva som er den «riktige» måten å utføre arbeidet på, kan slike skjulte normer stivne og bli til den eneste sanne og rette måten. En popularisert definisjon av organisasjonskultur er at «kultur er det som sitter i veggene». Organisasjonsetisk refleksjon kan være et godt tiltak for å få organisasjonskulturen ned fra veggene og ut på gulvet. Dette kan være ekstra viktig på arbeidsplasser der man har stor spennvidde i referansene til hva som er godt og dårlig, rett og galt.

Målene og mulighetene som ligger i organisasjonsetiske samtaler kan oppsummeres slik:

- økt sammenfall av mening hos brukere, medarbeidere og ledere
- større forståelse og sterkere engasjement for å løse organisasjonens utfordringer
- utvidelse av en felles virkelighetsforståelse av form og formål
- den enkelte gis anledning til medvirkning og innflytelse på eget arbeid
- medarbeidere kan få sterkere eierforhold til egen arbeidsplass
- mulighet for å avdekke *strukturelle verdier* i: maktfordeling – rutiner – estetikk/fysiske strukturer

Felles innsats mot felles mål

En *organisasjon* består av en planlagt og tilrettelagt innsats av en gruppe mennesker for å gjennomføre et klart definert og avgrenset stykke arbeid. En velferdsorganisasjon er således definert av følgende formål: å sørge for at borgere i et geografisk område får det tilbudet om helsetjenester, skole, sosialtjenester og annen velferd som samfunnet har fastsatt.

En organisasjon er annerledes enn et samfunn. Ei bygd, en kommune eller en nasjon er et sted å leve, mens en organisasjon er et sted å arbeide. Derfor er det strengere krav til enighet og felles forståelse av hva oppgaven går ut på i en organisasjon enn i et samfunn. I en kommune skal man først og fremst etablere en felles forståelse av hvor grensene går for hva man kan tolerere av forskjellighet. Stort sett er slike grenser trukket opp gjennom lovverket. Samfunnsetikk er som i Karde-momme by: «Så lenge man er god og snill, kan man for øvrig gjøre hva man vil». I en organisasjon, derimot, trekkes man inn i et langt tettere samspill omkring hva som er akseptabel fortolkning av oppdraget og formålet.

En organisasjon er også annerledes enn en familie. I familien vil man ha et enda tettere samspill omkring verdier og spilleregler enn i organisasjonen. Det kan være nyttig å ha klart for seg disse forskjellene – organisasjonen er strammere med hensyn til fellesforståelse av verdier og mening enn et samfunn, men løsere enn en familie. Når man også inkluderer brukerne som del av organisasjonen, blir det enda tydeligere hvordan forskjeller og spenninger er en del av organisasjonslivet.

Organisasjonsetisk refleksjon etter modell av meto-

dene i dette heftet er ikke ment å frata lederne i organisasjonen ansvaret for beslutninger. Selv om idealet er at «alle berørte parter skal komme til orde», er ikke meningen å detronisere ledere og gjøre allmøtet til øverste beslutningsorgan. Organisasjonsetiske metoder vil i stedet kunne gi ledere breiere bakgrunn for gode beslutninger, samtidig som brukere og medarbeidere får større innsikt i hva som er problematisk, vanskelig og ønskelig i organisasjonshverdagen.

Organisasjonsetisk refleksjon har en annen fordel: Deltakerne får et større eierforhold til sin egen organisasjon. Ved at ansatte får anledning til å fortelle om sine opplevelser, dilemmaer og utfordringer – og at dette faktisk er av stor betydning for utviklingen av organisasjonen – gis det en økt myndighet til den enkelte. Organisasjonsetikken er et tilbud om medvirkning til endringsprosesser, og gir som ekstragevinst mulighet for større samhold og engasjement.



Den flerkulturelle organisasjon

Alle organisasjoner er flerkulturelle. Men noen organisasjoner har et større spenn i sitt interne verdimangfold enn andre. Derfor kan det være nyttig å operere med en skala fra den homogene til den mangfoldige organisasjonskultur. Mary Douglas sier at organisasjoner er et sted der «we squeeze each other ideas into a common shape». Hvor sterkt denne likedannelsesprosessen fungerer, er forskjellig fra organisasjon til organisasjon. Det vi legger i begrepet «flerkulturell organisasjon» i dette heftet er derfor organisasjoner med større verdi- og meningsmangfold enn gjennomsnittlig. Ofte vil en mangfoldig organisasjonskultur være sammensatt av medarbeidere fra mange forskjellige kulturkretser og etniske opphav. Men det er viktig å være klar over at en mangfoldskultur har mange andre mulige kategorier som kan gi opphav til makt eller avmakt, dominans eller underordning. Slike kategorier kan for eksempel være kjønn, språk, alder, utdanning, klasse, yrkeserfaring, stillingstype, tradisjoner, religion, hudfarge, etnisitet, funksjonsdyktighet, seksuell legning, etc.



Vi som jobber i barnehagen opplever at det er ulike syn på flere områder når det gjelder hva som er rimelig å forvente av barna. Vi mener det er viktig å lære barna å spise og drikke selv så tidlig som mulig. Men mange innvanderforeldre mater barna sine mye lenger enn det vi norske er vant til. Det som kan skje er at barn kommer hjem til sine foreldre uten å ha rørt matpakka og at de derfor er sultne. Dette oppfatter foreldrene som mangelfull oppfølging fra

barnehagens side. Det samme gjelder påkledning. I følge barnehagen er det viktig at barna blir selvhjulpne så fort som mulig, mens mange innvanderforeldre mener at man bør hjelpe barna til de er vesentlig eldre.



Organisasjonskultur

Organisasjonskultur kan defineres som: *Mønster av åpne og skjulte verdier som manifesterer seg gjennom kulturuttrykk i en organisasjon, og der dette mønsteret befinner seg på en skala mellom homogenitet og mangfold, og mellom stabilitet og forandring.*

Mønster

Organisasjonskulturen er en mosaikk av verdier og holdninger. Dette betyr i praksis at menneskene i organisasjonen bærer i seg ulike oppfatninger av rette og gale måter å gjøre ting på, vaner, holdninger og ritualer – alt sammen preget og vedlikeholdt av fellesskapet i virksomheten. I én organisasjon kan det være vanlig rutine å legge alle pasientene kl. 8 om kvelden, mens i en annen kan tidspunktet for legging foregå etter beboernes eget ønske. På denne måten legger organisasjonskulturen sterke føringer på hvordan etiske spørsmål oppstår, hvordan etiske dilemma blir løst, og ikke minst hvordan etiske problemstillinger kan bli skjøvet ned i et ubevisst mørke av selvfølgelighets-handlinger.



Det kommer stadig flere ansatte og brukere i helse- og omsorgsarbeidet med fremmedkulturell bakgrunn. Utenlandske brukere med dårlig norskkunnskap kan lett bli tause. Etniske nordmenn kan være skeptiske til om medarbeidere fra andre kulturer deler deres oppfatninger av «nødvendig» kompetanse i stell og omsorg. Beboere kan ofte være mistenksomme mot «fremmede» pleiere og ha vansker med å skjønne språket. Ulike oppfatninger av tid, effektivitet og kvalitet kan skape irritasjon og motsetninger. En norsk sykepleier sa at hun synes ofte at de utenlandske pleierne er roligere og mer til stede hos pasientene enn de norske.



Som tekstboksen ovenfor viser, er mangfoldet i kulturelle normer og forventninger et vanlig kjennetegn ved helse- og omsorgsarbeid i dag. Men også mer homogene organisasjoner har store organisasjonskulturelle utfordringer.

Organisasjonskulturen kalles ofte den «myke» siden ved institusjonen, i motsetning til den «harde» organisasjonsstrukturen. Kulturen blir ofte beskrevet som «det som sitter i veggene», eller «måten vi har det på her hos oss». Dermed er alle vaner og uvaner, roller og ritualer, språk, omgangstone og koder bestanddeler av kulturen. De etisk problematiske situasjonene man kan oppleve i arbeidet, kan derfor ofte være skapt som følge av organisasjonskulturelle rammer. En «triksekultur», en «sytekultur», en «sladrekultur», en «konfliktkultur» – alle slike negativt ladede arbeidsmiljø vil påvirke og utfordre medarbeidere til å overta kritikkverdige holdninger, oftest på måter som tilslører etiske problemer. Når

«alle» gjør det samme feilgrepet – som den selvfølgeligste ting av verden – er det ikke lett verken å oppdage det eller å påtale det.

Men kulturens oppdragende funksjon virker også motsatt vei. Som ny medarbeider i en *god* organisasjonskultur lærer man hvordan høyverdige verdier kan inspirere til praktisk handling. Det tydeligste kjennetegnet på en god kultur er faktisk at det er en gjennomført vane at man reflekterer og diskuterer åpent hvordan man praktiserer i alle ledd i virksomheten. Dessuten er man konstant fokusert på hvordan man kan forbedre praksis. På denne måten kan utviklingen av en ønskelig organisasjonskultur være et vesentlig bidrag til å høyne den etiske kvaliteten på organisasjonens praksis.

Endring

Endring og utvikling av organisasjonskultur kan imidlertid være en komplisert affære. Når vaner, forestillinger og praksismønster har vært gjentatt over lang tid, gror disse nærmest fast. Og enda vanskeligere: de går under jorda og unndras oppmerksomhet. Holdningene blir tatt for gitt og regjerer som om alle stilltiende aksepterer at «slik må det bare være». Få reflekterer lenger over kjennetegnene i kulturen – man løser oppgavene slik man alltid har gjort ut fra en forestilling av at verden er slik den alltid har vært. Dermed er kanskje den største utfordringen i endringsarbeidet å oppdage hva man burde endre på.



En hjemmesykepleier i en liten kommune deltok i en intervjuundersøkelse om kulturen i hjemmesykepleien. Hun sa at om hun en dag hadde litt god tid, og faktisk kunne prate litt med pasientene, så turde hun ikke å si dette høyt på jobben. Både risikerte hun å bli pålagt merarbeid, samt at det ikke var god tone å rokke ved den allment aksepterte sannhet: At de hadde for få medarbeidere og var konstant overarbeidet. Slike utsagn kunne til syvende og sist true den kommunale ressurstildelingen, og var derfor et «farlig» og tabubelagt område.



Sykepleieren opplevde at organisasjonskulturen indirekte gjorde utøvelsen av god omsorg til en suspekt praksis. I stedet var rapporter om heseblesende og masete vakter, kombinert med sukk og stønn over hvor håpløst underbemannet de var – dette ble uformelt belønnet i fellesskapet fordi slike «rapporter» bekreftet en kulturelt vedtatt sannhet: Vi har for lite ressurser. Å endre slike grunnleggende «sannheter» i organisasjonen er åpenbart vanskelig, og den som forsøker, møter umiddelbart sterk motstand – og kanskje til og med sanksjoner av ulikt slag.

Som enkeltpersoner bærer vi med oss holdninger, normer og verdier som vi har fått innpodet gjennom oppdragelse, skole, ungdomsmiljø, media – hele vårt omkringliggende kulturlandskap. Dessuten har vi ulike mønstre for hvordan vi forholder oss til omgivelsene. Noen tilpasser seg, noen protesterer og noen er likegyldige. Derfor blir ingen personer prikk like – ikke

engang tvillinger fra samme familie. Vi har meninger og spontane reaksjoner som er spesifikke for oss selv som enkeltmennesker, men vi har ofte noen holdninger som ligner mer på individer fra vår nærmeste kulturkrets enn på folk fra fjerne kulturkretser.

I stedet for å framheve at en organisasjon er mangfoldig fordi det arbeider nordmenn, svensker, tamiler og somaliere der, er virkeligheten langt mer kompleks. Det kan være mer presist å beskrive staben som bestående av en etnisk norsk homofil fra Vestlandet, en countryelskende trønder med bart, en etnisk tamil med kort opphold i Norge, en 2. generasjons hiphop-elskende nordmann med pakistanske foreldre, en familiekjær katolikk født i Vietnam og oppvokst i Groruddalen, en tidligere muslim, opprinnelig fra Kosovo, gift med etiopisk kvinne, en jovial sykepleier, født i India, med utdanning, tre barn og 25 år i Norge, og en kristen ikke-røyker, som liker turer i skog og mark.

Fordommer og stereotyper

Det ligger alltid en fare for fordommer og stereotyper av typen «oss og de andre», særlig når en gruppe består av en dominant og flere minoritetskulturer. Det er for eksempel noen gjengangere i framstillingen av det «typisk norske»: Nisselue, ryggsekk, ski på beina, selvopp-tatte nordmenn oppsøker ensomheten i hytta på vidda, kledd i bunad spises fårikål og smalahove mens man lytter til hardingfele og Grieg. På samme vis finnes velutviklede stereotyper av «typisk svensk», «klassisk dansk», «pakistanere er slik», «somaliere er slik», «tamiler er slik», «sånn er muslimer». Men, det finnes ingen



«typiske nordmenn» eller muslimer, bare et mangfold av personer med røtter i ulike kulturkretser. Den samme vansken gjelder hvis vi prøver å fastslå hva som er «norsk musikk». Er det musikk som er komponert og spilt av etniske nordmenn, er det kun tradisjonsmusikk med røtter i folkemusikken, eller er det den musikken som spilles i Norge? Eller «norsk mat» – er det kjøttkaker og fårrikål, som få spiser, eller Pizza Grandiosa og annen hurtigmat som spises av de fleste?

Kultur og mangfold

«Kultur er den ballast av ideer og normer som en person bærer med seg, ut fra hva personen har lært og erfart, hans/hennes kunnskaper, konvensjoner, meninger, holdninger og verdier», hevder den norske antropologen Fredrik Barth.

Den store utfordringen i flerkulturelle organisasjoner kan sammenfattes som «manglende sammenfall av mening». Det kan bli en trussel mot det Mary Douglas beskrev som selve kjernen i utviklingen av en organisasjon: selve «forhandlingen» fram mot en «common shape» av mening (jf. ovenfor). Ingen organisasjon har fullstendig enighet om hva som er oppdraget, metodene og den beste måten å drive arbeidet på. Dét ville faktisk heller ikke være noe ideal. Motsetninger og spenninger driver fram endring og utvikling. Men, det kan oppstå meningsmangfold og verdimangfold som kan være så sprikende at det oppleves som truende for samarbeid og samhold. Medarbeidere med ulik bakgrunn oppfatter virkeligheten ulikt, og kan reagere spontant både kroppslig og mentalt på forskjellige måter. Dette fører

ofte til at man også reagerer på hverandres reaksjoner – «slik går det da ikke an å oppføre seg». Den «åpenbare mening» som den enkelte medarbeider leser ut av en situasjon kolliderer med en annen medarbeiders selvfølgelig forståelse av den samme situasjonen. Det vanskeligste i dette er at den enkelte selv ikke er klar over forskjellene i fortolkningene – det er så selvfølgelig at man ikke kobler inn bevisstheten. Man tar ganske enkelt for gitt at egen fortolkning er den eneste rette. Da kan den andre bli et mysterium. En vanlig reaksjon på dette er at man projiserer sin egen uforstand over på den andre – når jeg ikke skjønner deg, er det ikke jeg som er uforstandig, det er du som er «feil». Slik oppstår fordommer om andres intelligensnivå, uvillighet, særhet eller håpløshet. Men om man ikke behersker norsk uten aksent, eller at man har et begrenset ordforråd sier det faktisk ingen ting om personens menneskelige og faglige kvaliteter.

En utfordring i mangfoldskulturer bestående av en dominant kultur og flere minoriteter er uttrykt i formuleringen «kom som du er og bli som oss». Man ønsker i prinsippet å være raus, åpen og inkluderende, mens man ofte i praksis legger for dagen avvisende og lite aksepterende holdninger til ulikhet. En full utnyttelse av mulighetene i flerkulturelle organisasjoner forutsetter at *alle* medlemmer er åpne og villige til å forandre seg – ikke mye, men nok til at man kan samarbeide mot felles mål. Ikke minst er dette en utfordring til de etniske nordmennene i organisasjonene, siden de er del av den dominante kulturen, og har lett for å forvente at «de andre» må tilpasse seg den norske væremåten, mens de selv kan fortsette som før. I stedet må alle parter være like nysgjerrige på hverandre og vise



en likeverdig vilje til å lære av hverandre. Arbeidet med organisasjonsetikk i flerkulturelle organisasjoner gir en enestående mulighet til å engasjere seg i slike prosesser.

Utfordrende temaområder

Noen temaområder har vist seg særskilt ømfintlige. Disse er nøkkelområder for å forstå flerkulturelle organisasjoner. Ikke sjelden gjelder dette spørsmål om religion, språk, mat og kjønn.

1. Religion



Jeg skulle ønske at de ansatte kunne legge fra seg privatlivet utenfor døra når de kommer på jobb. Og da mener jeg særlig det som har med tro og religion å gjøre. Tro har ikke noe i en offentlig norsk velferdsinstitusjon å gjøre!



Uttalelsen i tekstboksen kan stå som uttrykk for en vanlig og etablert forståelse i norske velferdsinstitusjoner. Norge er et land der religion etter hvert har fått mindre og mindre innflytelse i det offentlige rom. Troen på at tro kun bør utøves/vises i hjemmet, kirken eller moskeen, og troen på at tro er en privatsak er blitt svært utbredte forestillinger i det norske velferdssamfunnet. Dette støter mot den naturlige oppfatning i de aller fleste samfunn ellers i verden. Mens Skandinavia utgjør det mest sekulariserte området i hele verden, foregår det en motsatt bevegelse i store deler av verden for øvrig – ulike religioner er på sterk fremmarsj. Religionen har i mange samfunn en sentral betydning for

hvordan man skal opptre på arbeid, overfor medmennsker – kort sagt i alle forhold i livet. Religiøse forestillinger kan diktere alt fra forholdet mellom kjønnene, koder for klesdrakt, rent og urent, hva man kan spise og ritualer ved fødsel, overgangen fra barn til voksen, bryllup og død. Religionens betydning blir følgelig stor for mange arbeidstakere som kommer fra slike samfunn – også i det daglige arbeidet i ulike velferdstjenester. Skikker og tradisjoner med ulike religiøse begrunnelser kan bli bakteppe for meninger og praksiser som kan føre til heftige diskusjoner. Dermed blir spørsmål om religionens plass ofte et viktig og vanskelig tema i flerkulturelle organisasjoner.

I ikke-europeiske kulturer spiller troen på Gud en svært avgjørende rolle – ikke bare i privatlivet. Skandinaviske tros-likegyldighet er derfor for mange innvandrere både vanskelig å forstå, og for mange rent ut provoserende. Den mening og betydning som personlig religiøs overbevisning har for ulike personer i organisasjonen kan derfor skape organisasjonsetiske utfordringer. Reservasjonsretten for helsepersonell ved abort er en organisasjonsetisk løsning for personer som av trosmessige grunner ikke ville tjenestegjøre ved abortinngrep. Dette er et eksempel på en organisasjonsetisk akseptabel kompromissløsning på en moralsk utfordring skapt av trosforskjeller.

- Skal en ansatt kunne fritas fra å lese en bønn fra en annen religion sammen med en bruker, til tross for at dette betyr mye for brukeren?
- Bør humanetikere fritas fra å delta i enhver form for religionsutøvelse sammen med brukere som ber om det?

2. Språk og kommunikasjon



Den største utfordringen i flerkulturelle organisasjoner? Jo, det er hodenikkingen! Innvandrere fra mange land har store vanskeligheter med å si nei, når de mener nei. Jeg husker selv hvor vanskelig det var. Jeg måtte overvinne noe dypt inne i meg – selv om jeg visste at jeg måtte si nei, var det fryktelig vanskelig å ikke nikke med hodet og si ja. Og nordmenn flest skjønner ikke hvor inngrodd dette er som en del av meg. Det handler ikke om at man ikke forstår norsk, men om grunnleggende forestillinger om at man skal være tjenestevillig, positiv og lydig. «Nei» er et fryktelig vanskelig ord, og hode- nikkingen skaper veldig mange misforståelser i hverdagen.»



Mangelen på felles språk er en av de største utfordringene i flerkulturelle organisasjoner. Dette gjelder ikke bare kjennskap til ordenes betydning, men også kulturelle koder for hvordan man kommuniserer sammen. I mange land vil man for eksempel si ja, selv om man mener nei, fordi det er uhøflig å være avvisende (jf. tekstboksen). «Ja» betyr rett og slett «jeg hører». Mange kulturer kan ha et mer avslappet forhold til klokka og avtalte tidspunkter enn tidsstyrte nordmenn. Der europeere gjerne vil drøfte det viktigste først, vil man i mange afrikanske kulturer utsette det viktigste til slutt.

Å bli hindret i å «navngi verden» skaper undertrykkelse og avhumanisering, sier brasilianeren Paolo Freire. Når andre (les: systemet «velferdsstaten») bestemmer den rette måten å forstå arbeidet på, kan dette medføre lav selvfølelse og tilbaketrekking hos de som ikke blir sett på som meningsberettigede på grunn av språklig avstand. Dypest sett kan ikke bare manglende ord-kunnskaper virke avstandsskapende, men også manglende forståelse

av ordene-i-bruk. Selv med grunnleggende norsk-kunnskaper kan medarbeidere tolke situasjoner «feil». Faktisk er det grunn til å stille spørsmål ved om det i det hele tatt er mulig å finne «riktige» eller «sanne» fortolkninger av mellommenneskelige situasjoner. Krangelen mellom ektefeller kan være et godt eksempel på hvor vanskelig kommunikasjon kan være, til tross for stor nærhet i erfaringsbakgrunn og språkbeherskelse.

Språkbeherskelse dreier seg dypest sett om å beherske verden. At «språk er makt» er parallelt til at «ikke-språk er avmakt».

Brukere er ofte gamle mennesker som hører dårlig. Dette kan øke opplevelsen av utilstrekkelighet hos medarbeidere fra andre kulturer med dårlig språk-kompetanse i norsk – følelsen av kommunikasjons-svikt er like strevsom for så vel bruker som for personale. Dette gjelder selvfølgelig også motsatt vei; brukere med andre morsmål enn norsk ønsker helst å møte medarbeidere med samme kulturbakgrunn. Men ingen regel uten unntak: Enkelte deltakere i pilotprosjektet med bakgrunn fra andre land fortalte at de helst ville unngå å dra på hjemmebesøk til egne landsmenn, fordi disse opplevdes som ekstra krevende.

3. Mat



Vi har så ulike matvaner og spiseregler. Servelatpølse, kjøtt som ikke er halal-slaktet, spiseforbud under Ramadan – det er mange forbud og ulike matregler fra de forskjellige kulturene. Utfordringen hos oss er at dette bygger opp under gruppedannelser. I lunsjpausen spiser man «sin» mat sammen med likesinnede, og det opprettholder en avstand mellom oss som ikke trengte å være der.





Forestillinger om rent og urent finnes i alle kulturer. Dette er i stor grad knyttet til mat. Nordmenn spiser ikke gjerne hund og slange, mens muslimer avstår fra å spise svinekjøtt. Hos hinduer er kua hellig, og i Øst-asia betrakter man testikler som spesielt interessante. Fordi mat ofte er forbundet med tabu-forestillinger blir ofte menyen en markering av ulikhet. Man skal ikke lengre enn til Sverige og Danmark før man møter hevede øyenbryn når man trekker fram brødsriver med brunost pakket inn i matpapir – lunsjen må da være varm? Og helst servert med grønn Tuborg.

En ansatt ved et landsens sykehjem fortalte: «Når vi skal gjøre litt stas på de eldre på lørdagskvelden, kjøper vi gjerne pizza. Vi har vært for lite flinke til å skjønne at festmat for de eldre heller er skinkestek eller karbonader – vi behandler dem som om de var våre egne tenåringer!»



Flere religioner tillater ikke svinekjøtt. Det er ikke noe problem i dag siden brukere på institusjon og i hjemmetjenesten har valgfrihet i forhold til varmmat. Men det har hendt at beboere ikke vil ha mat som er produsert i gryter som det også blir laget retter med svinekjøtt i.



Hvor langt skal personalet strekke seg for å etterkomme slike ønsker som i dette eksempelet? Er det rimelig å forvente at institusjonen skal ta hensyn til så «finstemt samvittighet»?

Å være observant på ulikheter i spisevaner kan ofte være et sted å begynne for å skape større gjensidig forståelse i flerkulturelle organisasjoner. Å innrette menyen

i institusjonen etter de foreskrevne spisereglene hos de som skal spise maten, er å vise respekt i praksis. Men det fordrer gjerne at man er nysgjerrig og spør seg for – mange vil ikke være til bry, og lar heller være å spise enn å klage.

4. Kjønn



Mange muslimske kvinner vil ikke gå til mannlige leger eller fysioterapeuter. Det er umulig for dem å la seg undersøke av menn. Betyr dette at vi må endre ansettelsesvilkårene og bryte likestillingsloven i bydelen vår når vi ansetter leger og fysioterapeuter?



Eksempelet ovenfor viser et etisk dilemma: Bør man velge å prioritere lovverkets prinsipp om likestilling på arbeidsmarkedet, eller å la respekten for minoritetskvinner bluferdighet, helse og aksept i egen familie ha forrang?

Stor spennvidde i religiøse og kulturelle oppfatninger av forholdet mellom menn og kvinner, forhold mellom menn, og forhold mellom kvinner kan skape utfordringer innad i organisasjonene og overfor brukere av ulike nasjonaliteter. Islam oppfattes i Vesten som mindre åpen for likestilling mellom kjønnene, mens mange muslimer reagerer på frivolit og mangel på bluferdighet i det norske samfunnet. Homofilt samliv er problematisk i de fleste kulturkretser, men er likevel blitt mer allment akseptert i Norden enn i de fleste andre land.

Systematiske kjønnsforskjeller finnes nedfelt også i homogene norske organisasjoner i form av separate garderobes for menn og kvinner, egne toaletter for

V

hvert kjønn – og ved at menn er overrepresentert i ledelsen. Og alle og enhver, på tvers av ulike kulturelle opphav, vil kunne kjenne igjen en viss bluferdighet i møte med hjelpere av det motsatte kjønn – også eldre norske kvinner setter pris på å bli stelt av kvinnelige hjemmesykepleiere.

Kollisjoner mellom prinsippet om likestilling og likeverd på den ene side og respekt for minoriteters rett til å ivareta sine egne kjønnsrolleverdier på den andre siden kan til sammen utgjøre organisasjonsetiske dilemmaer.

Utfordringen

Flerkulturelle organisasjoner er sammensatt av personer som til sammen utgjør et komplekst og spennende mangfold av meninger og verdier. I de fleste tilfeller er dette en berikelse for organisasjonenes evne til å takle sine utfordringer og til evnen å endre seg. Men dersom organisasjonskulturen er lite vant til å snakke og reflektere over verdimangfoldet på tvers av forskjellene, kan det vokse fram usikkerhet og engstelse hos enkelte ansatte for ikke å «passe inn». I verste fall kan dette føre til tilbaketrekning og at man blir lite nysgjerrig på å gjøre seg kjent med hvordan andre «er» og hva andre tenker om utfordringer og vanskeligheter i arbeidet. Dersom det blir farlig å være «annerledes», skapes fort en utrygg organisasjonskultur.

Dersom flerkulturelle organisasjoner skal fungere godt og utnytte sine åpenbare muligheter og fortrinn, krever det at man aktivt begir seg inn i utforskning av *mangfoldet av mening og verdier* på ulike områder.



Tre mindreårige barn arbeider i foreldrenes innvandrerbutikk mange timer pr. dag samtidig som de går på skolen. Barnevernet får melding om dette fra bekymrede naboer. Handler dette om grovt misbruk av barns arbeidskraft, eller handler det om privilegerte barn som får være sammen med familien hele dagen og delta i foreldrenes yrkesliv?



En nøkkel for å få til dette er å ta utgangspunkt i svært konkrete situasjoner og å utforske hvordan disse vil kunne møtes på forskjellig vis av medarbeidere fra ulike kulturer. Hvilken «overskrift» man gir beskrivelsen av en situasjon avspeiler verdivurderingen man gjør av situasjonen. I tekstboksen ovenfor vil overskriften «barnarbeid» utløse bekymring og tiltak, mens overskriften «privilegerte barn», eller «omsorgsfulle foreldre» vil applaudere familiens praksis.

De organisasjonsetiske metodene som beskrives i det følgende er ment som oppskrifter som kan framkalle refleksjoner over verdier og betydninger innenfor organisasjonens praksishverdag. Forhåpentlig vil de gi organisasjonene anledning til å se nye sider av sin virkelighet, og samtidig oppdage nye løsninger på felles utfordringer.

Når bør organisasjonsetiske metoder brukes?

- *Når organisasjonen står overfor en felles utfordring*



Vi hører fra enkelte brukere at en del hjemmehjelpere bare går rett inn uten å hilse og presentere seg når de kommer på hjemmebesøk. Og de setter i gang med arbeidet uten å vaske seg på hendene. Mange brukere opplever dette som nedverdiggende. Hva kan vi gjøre for at alle medarbeidere i hjemmetjenesten får som ryggmargsrefleks at man hilser og vasker seg?



Når arbeidet blir støpt inn i rutiner for hvordan arbeidsdagen organiseres og oppgavene løses, er det alltid en fare for at man slutter å reflektere over hvor hensiktsmessig organisasjonen fungerer i forhold til formålet. Organisasjonsetisk drøfting vil kunne kaste lys over dette og avdekke hvor stort rom som finnes for skjønn og kreativitet. Hvor stor aksept for ulikhet i løsninger av oppgavene har organisasjonen? Flerkulturelle organisasjoner har muligheter for stor fleksibilitet i oppgaveløsninger, men dette forutsetter bevisstgjøring og refleksjon i et felles rom.

- *Når man ikke får til å samarbeide*



Det er en del klikkdannelser hos oss. Folk som snakker samme morsmål holder seg for seg selv og snakker bare med hverandre. Det er vanskelig å bryte dette mønsteret, jeg har opplevd at medarbeidere nekter å gå på vakt sammen med enkelte andre medarbeidere.



I alle organisasjoner utvikler det seg subkulturer. Det kan være alt fra røykere/ikke-røykere, kvinner/menn, erfarne/nybegynnere, etniske nordmenn/tyrkere, etc. Vanligvis er dette naturlig og ikke truende for samarbeidet. Men i enkelte tilfeller fører det til dårligere kommunikasjon på tvers av subkulturene. Dette kan true organisasjonens evne til å løse sine oppgaver. Mangfoldskulturer kan stå i fare for å bli splittet opp i mange subkulturer dersom forskjeller oppfattes som truende, og i verste fall utløse konflikter.

- *Når kulturforskjeller oppleves som hindringer i arbeidet*



En gammel dame jeg hadde vært hjemme hos flere ganger, var så takknemlig at hun ville gi meg en gave til jul. Der jeg kommer fra er det svært uhøflig å avvise gaver, og det sitter dypt i meg fremdeles. Jeg vet jo at vi ikke har lov til å ta imot, men klarte ikke å si nei.



I dette tilfellet var hjemmehjelperens etiske dilemma hvorvidt hun skulle takke ja til gaven, eller si nei takk. Tilsynelatende var dette et individuetisk problem der og da, men kanskje kunne det være flere i organisasjonen som strevde med konflikten mellom reglementet og personlige verdier. Dette kan sjekkes ut ved hjelp av organisasjonsetiske refleksjoner.

Enkelte ganger kan medarbeidere bli provosert når kollegaer for eksempel ikke vil utføre «kvinnfolk-

VI

arbeid», når noen kommer «når det passer», når fasten under Ramadan blir kritisert, eller når klesdrakt/hodeplagg ikke blir akseptert i arbeidssituasjonen. I slike situasjoner kan resultatet bli en forsterkning av organisatoriske motsetninger. Noen kan reagere med gå-sakte sabotasje, konflikter kan oppstå, eller det mest vanlige: medarbeidere trekker seg tilbake i taushet.

Tilrettelegging og forutsetninger

For at anvendelsen av organisasjonsetiske metoder skal bli til nytte for organisasjonen må en del forutsetninger være til stede.

Forankring i ledelsen

Ledelsen har ansvar for at arbeidet ved institusjonen holder mål. Ledere er balansekunstnere som må finne skjæringspunktene mellom kvalitet og effektivitet, og mellom idealer og tilgjengelige ressurser. Men ledere er fullstendig avhengige av nær kontakt med brukere og ansatte for å få bredest mulig bakgrunn for gode beslutninger. Alt arbeid med verdier og etikk berører organisasjonens identitet. Etikkrefleksjoner i virksomheten er derfor noe ledere bør vie ekstra oppmerksomhet og være aktive deltakere i.

Ethvert ekstra-tiltak utover kjernevirksomheten i organisasjonen er sårbart. Alt som kommer i tillegg til det nødvendigste i arbeidssituasjonen vil møte motstand. Dersom tiltak for å etablere organisasjonsetisk refleksjon ikke er forankret og støttet av ledelsen, vil de fleste initiativ dø en stille død ganske fort.

Både brukere, pårørende, medarbeidere og ledere bør være med

Innsatsen for å finne fram til de mest påtrengende etiske utfordringene i organisasjonen krever et felles engasjement fra alle berørte. Ofte baserer ledere sine beslutninger på sitt eget skjønn alene. Dette er risikabelt, for brukere og medarbeidere holder ofte sine

uheldige erfaringer og nederlag for seg selv. Slik kan ledelsen basere sine avgjørelser på manglende kjennskap til organisasjonens virkelighet. For det er i den daglige hverdagspraksisen at organisasjonens identitet og vellykkethet avgjøres. For å oppnå representativitet og delaktighet i et forbedringsarbeid må derfor alle involverte få en opplevelse av at deres problemer blir tatt på alvor, og at deres innsats er vesentlig. Endringer som følge av at bestemmelser blir «tredd ned over hodet» på medarbeidere og brukere fører sjelden til reelle endringer. Vellykket organisasjonsetisk arbeid forutsetter at de som har skoen på og vet hvor den trykker blir etterspurt – først da kan man forandre skoen og unngå å høvle av foten. Arbeidet må oppleves som ønskelig for mange og bli akseptert av de fleste. Beskrivelsen av utfordringer og ideer om løsninger bør gjøres av dem det angår. Denne inkluderende arbeidsformen gjør at man oppnår maksimal støtte og sørger for nødvendig trykk i gjennomføringen.



I barnehagen vår ønsker vi å gå ofte på tur, slik at barna skal lære å like naturen og lek i friluft. Men vi opplever at en del innvandrerforeldre holder barna sine hjemme på turdagene. Mange er veldig beskyttende overfor barna sine, og sier at de er redd for at de skal slå seg og bli slitne av så mye uteaktivitet. Vi ønsker jo å legge til rette for at alle barna skal ha det bra – så hva skal vi gjøre?



VII

I dette tilfellet vil det være avgjørende å høre hva foreldrene som motsetter seg turgåing har å si. De er i høyeste grad berørte parter som bør komme til orde. Samarbeidet mellom personale og foreldre fungerer best når de oppfatter og behandler hverandre som likeverdige parter med felles anliggende – barnas beste.

I utgangspunktet kan det være lurt å spørre om det er spesielle forhold som bør legges til rette.

- Er det forskjeller i språkbeherskelse?
- Hvordan unngå at noen dominerer på bekostning av andre?
- Hvordan sikre at alle blir sett og hørt i samtalen?

Tvangsfri dialog – alle må komme til orde, og ingen må føle seg underlegne

De som er involvert, enten de er ledere eller ikke, må få muligheter til å forme et felles bilde av de utfordringer som skal løses i fellesskap. Bare gjennom en felles prosess/drøfting vil de impliserte bli i stand til å ta et felles ansvar og samarbeide om den videre utvikling. Organisasjonsetisk arbeid forutsetter et samtaleklima der alle kan komme til orde – til tross for sviktende norskkunnskaper og usikkerhet på eget verd. Det er en av møtelederens største utfordringer å etablere den trygghet som skal til for alle deltakere. Brukere er vant til å føle seg underlegne i møte med fagfolk, stå i takknemlighetsgjeld, være redd for å komme med kritikk av frykt for å få dårligere tilbud «som straff», etc. Det er en kunst å få alle til å slappe av og kjenne seg verdsatt. Det kan kreve tålmodighet og overvinnelse av taletrangen hos de ressurssterke, og mot og overvinnelse av *talefrykten* hos de som til vanlig ikke blir hørt.

God tid

«Har ikke tid» er det hyppigst brukte argumentet for å sabotere nødvendig endringsarbeid. Mangel på tid truer også en vellykket organisasjonsetisk refleksjon. Planlegging og tilrettelegging av den etiske refleksjonsprosessen er derfor helt avgjørende for om man skal komme vel i havn.

En kompetent samtaleleder

Å lede brukere, ansatte og ledere i en mangfoldskultur i en felles refleksjonsprosess krever en viss trygghet og målbevissthet fra møteleders side. Samtalelederen må være særskilt oppmerksom på to forhold:

1. For det første å sørge for at alle kommer til orde. Det er vesentlig at ingen innlegg blir møtt med kommentarer om at «det er umulig», «dette har vi prøvd før», eller andre innspill som kan få folk til å føle seg dumme.
2. For det andre at problemer og tiltak blir så konkret formulert som mulig.

Samtalelederen bør forholde seg så nøytralt som mulig til innholdet i diskusjonen. Organisasjonsetikken utgjør egentlig en formell ramme med visse spilleregler. Den viktigste regelen er at alle må få slippe til, og at ingen erfaringer eller synspunkter er uvesentlige, dumme, teite eller amatørmessige.

Konkretisering

Diskusjoner om etikk og moral fører ofte til bruk av honnrord. Når jeg opplever at andre ikke helt svarer til mine forventninger, kaller jeg det gjerne for «manglen-

de respekt». Men respekt er et svært vidt begrep – den andre vet ikke hva han eller hun har gjort «feil». (Det er få som mener at de oppfører seg respektløst). I den organisasjonsetiske samtalen vil «manglende respekt», «for lite engasjement», «manglende brukerorientering», «uredelighet», «dårlig kvalitet», etc. dukke opp som formuleringer av «vår største utfordring». Et godt grep for å unngå uklar luftighet i samtale er å la deltakerne gi eksempler fra hverdagsituasjoner for å illustrere slike påstander. Desto mer håndgripelig og konkret en utfordring kan beskrives, desto lettere er det å se for seg tiltak for å bedre tilstanden. Dette vil også tjene til å forhindre misforståelser, uklarheter og feilslutninger i samtalen.

VIII

Metoder og tiltak

De følgende fem metodene krever ulik grad av innsats fra deltakerne. «Organisasjonsetisk dagskonferanse» er den mest omfattende hovedmodellen, mens de andre fire metodene er mer eller mindre «lavterskeltiltak» som krever mindre tid og ressurser å gjennomføre. Tiltaket «Temamøte: Vår største utfordring» er en slags miniatyrtutgave av dagskonferansen. Fordelen er at den lar seg gjennomføre med mindre bruk av tid, mens ulempen er at man ikke kommer like langt som i dagskonferansen mht. dybdeforståelse og utvikling av gode tiltak. «Brukere har ordet» er en metode som med fordel kan tas i bruk regelmessig som supplement til de andre tiltakene. «Kulturdialog» kan bidra til å sette fokus på alminnelige situasjoner som man ofte tar som en selvfølge. Metoden kan være særlig egnet i flerkulturelle organisasjoner, og er et tiltak som bør anvendes i tillegg til de andre tiltakene. «Drøft en påstand» er en enkel metode som kan være godt egnet for å komme i gang med organisasjonsetisk refleksjon, og er i praksis en variant av metoden «Trekk et kort» fra «Etikkhåndboka».



Hos oss i hjemmetjenesten er det mange medarbeidere som ikke har sertifikat. Mange kvinner som nylig har innvandret til Norge kommer fra kulturer der det ikke er vanlig at kvinner kjører bil. Det betyr at de må gå, sykle eller ta bussen når de skal på hjemmebesøk til brukere. Det blir veldig ineffektivt når adresselista over hjemmebesøk ikke tar hensyn til hvor i bydelen brukerne bor. Noen ansatte bruker nesten hele dagen på å komme seg fra det ene hjemmebesøket til det neste. Dessuten har vi altfor få biler. Men heldigvis er noen av de med sertifikat flinke til å ta med seg kollegaer i bilen.



Eksemplet fra tekstboksen ser ved første øyekast ut som et logistikkproblem – man kan trenge bedre samordning, flere biler, ryddigere rutiner, etc. Men, er det likevel en organisasjonsetisk utfordring gjemt i situasjonen? De ansatte som presenterte dette eksemplet anså helt klart at problemstillingen var en etisk utfordring.

– På hvilken måte kan denne situasjonen kalles en etisk utfordring?

hvem *hva* hvor ???

Organisasjonsetisk dagskonferanse

Denne metoden er inspirert av den etiske teorien *diskursetikk*. En diskurs er en åpen samtale mellom berørte parter omkring et tema av felles interesse. De som har utformet diskursetikken, Jürgen Habermas og Karl Otto Apel, var ungdommer da annen verdenskrig tok slutt, og de ble dypt rystet over avsløringene av hvilke forbrytelser deres eget folk hadde vært med på, og hvordan de selv hadde latt seg forføre av propaganda og meningsmanipulasjon under krigen. De bestemte seg for å utvikle en modell for åpen samtale som kunne sikre at lignende katastrofer aldri mer skulle kunne skje.

Diskursetikken har derfor som prinsipp at alle berørte parter i en situasjon møtes på like vilkår og legger fram sine ulike oppfatninger av situasjonen. Avgjørende for at samtalen skal bli «maktfri», er at alle skal kunne ytre seg fritt, og at ingen skal føle seg presset til taushet eller å si noe de egentlig ikke mener. Gjennom samtalen søker man å argumentere seg fram til den beste løsningen – en løsning som det forutsettes at alle går inn for. Den tvangsfrie samtalen avgjøres av *de beste argumenter*, ikke av personlig status og posisjon. Dagskonferansens sluttprodukt: «den gode løsningen på det vanskelige problemet» har status som organisasjonens anbefalte tiltak til ledelsen, samtidig som hele organisasjonen gir en melding om villighet til å delta i gjennomføringen av tiltaket.

Organisasjonsetisk dagskonferanse er en kombinasjon av en søkekonferanse (Jf. «Etikkhåndboka») og en diskursetisk framgangsmåte. Samtalene veksler mellom

- Hvem:** Alle berørte parter i organisasjonens virksomhet: ledere, ansatte (inkl. ekstravakter), brukere, pårørende. Ledes av en erfaren etikkveileder, gjerne ekstern
- Hvorfor:** For å identifisere organisasjonens kollektive etiske utfordringer, gjøre alle berørte delaktig i problembeskrivelser og – løsninger, å gi ledelsen gode råd om tiltak
- Hva:** Formulering av felles etiske utfordringer med sikte på å finne felles forpliktende løsninger. Alle berørte deltar med sine anliggender
- Hvor:** I egnet lokale, enten i institusjonens rom/ grupperom eller i leide lokaler
- Når:** Dagskonferanse én gang i året
- Ansvarlig:** Ledelsen tar ansvar for tilrettelegging, utvalg av deltakere, plassering, bevertning, etc. En kompetent ordstyrer leder samtalene gjennom dagen, sørger for vekslingen mellom grupper og plenum, oppsummerer og passer på at problemstillinger og løsninger blir konkrete og håndgripelige

VIII

plenum og gruppearbeid. De to første øktene følger søkekonferansens design, og har som formål å avdekke organisasjonens viktigste utfordringer holdt opp mot virksomhetens ideelle mål. Den tredje økta følger diskursetikkens prinsipper om den tvangsfrie dialogen fram til en felles enighet om gode løsningsforslag på de etiske utfordringene.

Hva er vår største utfordring? (Varighet: 1-1,5 time)

Instruksjon:

Hensikten med denne oppgaven er å få innblikk i deres erfaringer som ansatt/leder/bruker i organisasjonen. Dere inviteres til å svare på følgende spørsmål:

- *Hva møter du av problemer, utfordringer eller etiske dilemmaer i arbeidet ditt?*
- *Hva mener du organisasjonen din mestrer dårligst?*
- *Hvilke særskilte utfordringer har dere som følge av at organisasjonen har medarbeidere fra mange kulturer?*
- *Hva er hindringer for å sette i gang med tiltak for å løse noen av disse problemene/utfordringene?*

Skriv ned alle svarene på flippover-arket dere har fått. Det er den enkeltes erfaring og meninger som er viktige. Gruppen presenterer kort svarene i plenum etterpå, slik at vi alle får anledning til å dele hva dere

har kommet frem til. Alle arkene henges opp på veggen, slik at alle kan se det samlede «problemtilbudet».

Hvordan skulle vi ønske at tilstanden var («drømmesituasjonen»)? (Varighet: 1-1,5 time)

Instruksjon:

Hensikten med denne oppgaven er å utveksle drømmer om hvordan idealtilstanden ved institusjonen ville se ut. Slik bevisstgjør dere hverandre – og organisasjonen deres – på hva som er det egentlige mål med virksomheten. Vær kreativ, og ikke la dere stoppe av at noen drømmer kan virke uoppnåelige og urealistiske. Gruppen inviteres til å svare på følgende spørsmål:

- *Hvis det skjedde et mirakel - hvordan ville arbeids-situasjonen se ut for deg og organisasjonen din?*
- *Hva ville kjennetegne din egen organisasjon dersom den oppfylte dine drømmer?*
- *Hva ville kjennetegne den perfekte flerkulturelle organisasjon?*
- *Hvordan ville organisasjonen møte dine anliggender hvis du fikk det slik du drømmer om?*

Skriv ned alle svarene på flippover-arket. Gruppen presenterer kort svarene i plenum og henger arkene opp på veggen.

| Vår utfordring | | | | | |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Handlingsalternativ 1 | Alternativ 2 | Alternativ 3 | Alternativ 4 | Alternativ 5 | Alternativ 6 |
| Argument | | | | | |

Problembeskrivelse, Argumentasjon og Tiltak. **(Varighet: 2-3 timer)**

I lunsjpausen oppfordres alle deltakerne til å lese gjennom problemstillingene på de opphengte flippoverarkene fra gruppearbeid 1, og deretter å sette et kryss ved den formulering den enkelte synes er den mest vesentlige utfordringen.

Instruksjon:

- a) Det telles opp stemmer for de ulike problemstillingene, og de fem formuleringene med flest stemmer skrives opp på tavle eller flippover.
- b) Gruppearbeid I: Velg én av de fem problemstillingene. Konkretiser og presiser problemstillingens tema med en eksempelfortelling fra hverdagen
- c) Noter de justerte forslagene på tavla. Plenum velger det endelige tema til drøfting
- d) Gruppearbeid II: «Hva kan vi gjøre i forhold til dette problemet?» Gruppen prøver å være så kreative og nytenkende som mulig.
- e) Plenum: Alle handlingsalternativene skrives øverst i sidestilte kolonner på tavla:
- f) Diskusjon i plenum. Argumenter for og imot de enkelte handlingsalternativene føres opp i de respektive kolonnene på tavla. Få fram både ledelsens, ansattes, brukeres og pårørendes perspektiver.
- g) Rangering. De enkelte handlingsalternativene får stemmer – og det beste alternativet fremmes som organisasjonens egen løsning på sin utfordring.

VIII

hvem *hva* hvor ???

Temamøte: Vår største utfordring

Temamøtet er avhengig av en stram struktur for å kunne gjennomføres på såpass kort tid som en drøy time. En fordel er om deltakerne blir utfordret på forhånd, slik at en del tankevirksomhet kan gjøres som forberedelse til møtet.

Likevel – møtet må ikke bli et debattmøte der man søker å «vinne» over andre med sitt problem- og løsningsforslag. Da har man trolig ikke den nødvendige åpenhet og nysgjerrighet overfor andres opplevde organisasjonshverdag.

1. Møteleder orienterer kort om møtets struktur, formål og tidsramme.
2. Forsamlingen deles inn i grupper á 5-6 personer
3. Gruppearbeid I (20 min.):
 - a) Alle gruppedeltakere legger fram det de ser på som en organisatorisk utfordring, gjerne illustrert med en situasjonsbeskrivelse
 - b) Grappa velger én problemstilling, som presenteres i plenum
4. Plenum: Gruppenes valgte problemstilling presenteres med en kort begrunnelse. Forsamlingen velger ut én av de presenterte utfordringene ved avstemming. (10 min.)
5. Gruppearbeid II (20 min.):
 - a) Grappa diskuterer seg fram til egnede tiltak for å møte den valgte utfordringen. Vær original og nytenkende og sprek de vante tankebaner!
6. Plenum: Gruppene presenterer sine forslag til tiltak. Tiltakene skrives opp på tavle/flippoverark. Gruppe framfører sine argumenter for tiltaket sitt.
7. Forsamlingen stemmer over de ulike forslagene. Vinnerforslaget overrekkes ledelsen som «idétilbud», og med forsamlingens selvforpliktelse til å delta i den praktiske gjennomføringen.

Hvem: Ansatte, som samtaler om hva de oppfatter som den største utfordringen for organisasjonen

Hvorfor: Engasjere alle ansatte, mobilisere medansvar og belyse hva som er vesentlig å ta fatt i for organisasjonen, konkretisere utfordringene og å foreslå løsninger

Hva: Et timelangt møte, helst halvannen timer

Hvor: I organisasjonens møterom

Når: Én gang i semesteret

Ansvarlig: Leder, som kan delegerer ansvaret for hvert møte til ulike avdelinger

hvem *hva* hvor ???

Brukere har ordet

«Brukerorientering» og «brukermedvirkning» er blitt nye honnørord i helse- og sosialtjenesten. Vanligvis henspeiler dette på å gi brukere større medvirkning i å definere sine behov. De tidligere «tjenestemottakerne» skal få større anledning til å delta i utformingen av planer og tiltak som gjelder deres eget liv. Brukere i utsatte livssituasjoner kommer ofte i berøring med mange av velferdsstatens tjenester. De gjør seg selvfølgelig sine tanker og erfaringer. Derfor kunne de ofte utfordret etablerte tankemodeller og praksisformer i velferdstjenestene, dersom de hadde sluppet til orde. Men altfor sjelden etterspørres brukernes egne erfaringer med velferdstilbudene av de som tilbyr disse tjenestene.



Som mor kommer jeg ofte på besøk om kvelden til boenheten der min funksjonshemmede sønn bor. Da er jeg veldig ivrig etter å treffe personale som kan fortelle hvordan det står til med ham – hva han har deltatt i, hvor han har vært, om han er frisk, etc. Men jeg møter nesten alltid ekstravakter som ikke aner noen ting. Kanskje det er mulig å lage en dagbok eller et rapporteringssystem som kan gi et minimum av informasjon til oss pårørende og de som er på kveldsvakt?



I dette tilfellet handler eksemplet om en strukturell rutine som oppleves uheldig fra pårørendes synsvinkel. Gjeldende praksis gjør pårørende usikre på om alt står

- Hvem:** Noen utvalgte brukere av institusjonens tjenester, og evt. utvalgte pårørende gis anledning til å samtale om deres opplevde utfordringer og problemer i møte med institusjonen
- Hvorfor:** Brukerne er sannhetsvitner om den faktiske kvaliteten på organisasjonens virksomhet, og kan gi verdifull innsikt om forbedringsmuligheter
- Hva:** Brukeropplevelser, samt brukeres ønsker om forandringer tas imot av organisasjonens ledere og ansatte NB: uten motargumenter!
- Hvor:** I institusjonens lokaler
- Når:** Én til to timer langt møte én gang i semesteret
- Ansvarlig:** Ledere, eller ansatte med delegert myndighet, sørger for å invitere brukere og/eller pårørende og institusjonsmedarbeidere, og å lede samtalen

VIII

bra til – og man har en organisasjonsetisk utfordring som bør tas på alvor.

Tiltaket «brukere har ordet» søker å åpne for at brukere som «berørte parter» blir inkludert i den etiske samtalen. Tiltaket representerer i praksis en utvidelse av begrepet «brukermedvirkning» – brukernes stemmer blir her tatt på alvor som sannhetsvitner om organisasjonens faktiske praksis. Dersom helse- og omsorgsinstitusjonen er den som tilbyr «nye sko», er invitasjonen til å gi brukere ordet en mulighet til å høre hvordan «skoen passer».

- Hvor langt skal man gå for å ta hensyn til brukeres meninger?
- Hvordan gå fram når ulike brukere og forskjellige ansatte har svært ulike meninger?
- Hvem bør bestemme hva som er best?

Målsetting

Den overordnede målsetting med «brukere har ordet» er å få økt innsikt i hvordan organisasjons tjenester blir opplevd av brukerne, med sikte på å forbedre samspillet mellom bruker og velferdsorganisasjon.

Form

Ulike alternative design for møtet kan velges:

1. Brukerkontakten (ansatt) intervjuer «sin» bruker, én og én etter tur.
2. Brukere intervjuer hverandre med ansatte som tilhørere
3. Pårørendeforening, etablert brukergruppe eller utvalgte brukerrepresentanter foretar en rundebordsamtale seg imellom med institusjonspersonalet som tilhørere. Deretter kan en gruppe ansatte reflektere høyt over innholdet i det de har hørt – NB uten å gå i forsvar!

4. Brukere og ansatte i fellesskap kan lansere og diskutere forbedringspunkter i samarbeidet.

Innhold

Det er alltid smart å åpne med å spørre etter positive opplevelser før man fordyper seg i alt som kan forbedres. I alle fall er det viktig å skape et balansert bilde av samspillet bruker – institusjon dersom det skal føre til engasjement for endring. Hvis alt ender i ensidig (og intetsigende) rosenrødt skryt eller i bare knusende kritikk vil det ikke skape klima for endringer. Be derfor brukerne svare på følgende spørsmål:

1. Hva er to gode erfaringer du har gjort deg i møte med organisasjonen?
2. Hva er to uheldige erfaringer du har gjort deg i møte med organisasjonen?
3. Hva skulle du ønske deg annerledes?

Å trekke brukere aktivt med i diskusjonen om utvikling av tjenestetilbudet viser medmenneskelig respekt omsatt til praksis. Alle mennesker har ressurser og kapasitet til å definere egne problemer. Man må regne med å møte brukererfaringer og -syn på hva som fungerer godt og hva som er ønskelig å forbedre som ikke er mulig å imøtekomme. Like fullt – bare det å gi tid til å lytte vil være et sterkt signal om at institusjonen tar sine brukere på alvor.

Husk at alle meninger og oppfatninger kan misforstås og feiltolkes også i disse prosessene. Derfor er det lurt å gi seg god tid til og utforske og konkretisere hva den enkeltes utsagn faktisk innebærer av intensjoner, verdier og mening.

hvem *hva* hvor ???

Kulturdialog

Kulturdialogen er egentlig ikke en etisk metode, men et tiltak for å forebygge klikkdannelser og øke felles forståelse mellom ulike kulturer. Tiltaket kan skape interesse og nysgjerrighet overfor andre medarbeidere. Den enkelte medarbeider får anledning til å vise seg fram på egne premisser, og metoden kan således være et effektivt middel til å begrense mulig «manglende sammenfall av mening» i organisasjonen. Ved å få fram nyanser i daglig omgangsform, vise fram hva man er stolt av og le av misforståelser, vil man kunne skape en letthet i dialogen som virker frigjørende. På denne bakgrunn kan det være viktig at institusjonen finner et møtested/tidspunkt som ikke er fullt av hverdagens strukturtvang. Ofte oppdager man det selvfølgelig først når man kommer litt på avstand.



Nordmenn er så vanskelig å tolke. Når jeg var på ansettelsesintervju, var alle så positive og forsiktige. Uansett hva jeg sa og gjorde – de bare nikket og smilte hele tiden. Jeg ble fullstendig i villrede om hva som skjedde – var jeg helt på jorden, eller var det bra? Hjemme fra er jeg vant til at stemningen svinger opp og ned og at folk sier det de mener.



De som skal arrangere kulturdialogen bør få ganske frie tøyler i planleggingen. Men hovedfokus bør være på samspillet, misforståelsene, pussige erfaringer, undringer og utfordringer. Det hele bør bakes inn i en god porsjon humor.

- Hvem:** Utvalgte medarbeidere presenterer sin kultur for ledere og andre ansatte
- Hvorfor:** For å øke gjensidig forståelse av særegenheter og virkelighetsoppfatninger
- Hva:** Ansatte fra én kultur arrangerer en presentasjon av hva de synes er spennende, vanskelig, morsomt i arbeidet. De viser fram sin egenart v. klesdrakt, matservering, musikk, sketsjer, pynting, etc.
- Hvor:** I institusjonens lokaler, men med mulighet for ekstraordinær pynting, dekking av bord, rigging av lokalet
- Når:** Arrangement på kveldstid, én eller flere ganger i semesteret
- Ansvarlig:** En gruppe ansatte fra felles kulturkrets. Ledelsen delegerer ansvar, sørger for subsidiering av mat, etc.

Utfordringer

Kulturgruppa som arrangerer kan gjerne gi noen utfordringer til forsamlingen:

Vis eksempler på:

- Dette er typisk norsk, slik vi har opplevd det!
- Slik hilser vi i vår kultur
- Dette er normal bordskikk hos oss
- Normal oppførsel på T-banen/bussen/trikken
- Den «snille» brukeren

VIII

Drøft en påstand

Dette er en variant av metoden «Trekk et kort» i «Etikkhåndboka». Ideen er at organisasjonens medlemmer gis anledning til meningsutveksling omkring en påstand. Diskusjonen kan føres «på små flater» – i lunsjpausen, mot slutten av et møte, eller som tradisjon ved ukeavslutningen. Det er ikke meningen at man skal komme fram til en konklusjon, eller bli enige – poenget er å bevisstgjøre selvfølgelige (og ubevisste) holdninger i organisasjonen.

Påstandene kan med fordel utledes av organisasjonens egne medlemmer, og gjerne skrives ned på kort. Organisasjonen kan således utvikle en fyldig kortstokk over tid.

Eksempel på påstander kan være:

1. Vi snakker *med* brukere, ikke *til* dem eller *om* dem.
2. Vi behandler alle brukere med respekt – også de demente og aggressive.
3. Vi gjør ikke forskjell på folk, enten de er avvisende eller vennlige, mørkhudede eller rosa.
4. Klikkdannelser mellom medarbeidere fra ulike kulturer er naturlig og uunngåelig.
5. Det som synes logisk, fornuftig og viktig for en person i én kultur kan synes irrasjonelt, dumt og uvesentlig for personer fra andre kulturer.
6. Følelse av mangel på selvfølelse og inkompetanse oppstår lett når man besøker brukere fra en annen kultur.
7. I møte med folk fra andre kulturer enn vår egen legger vi først og fremst merke til forskjellene fra vår egen kultur.
8. Brukere og medarbeidere fra alle kulturer må akseptere at norske verdier er overordnet i vår organisasjons virksomhet.
9. Kulturmangfold er en trussel mot norsk kultur.
10. Etnisk norske brukere bør møtes av etnisk norske medarbeidere, innvandrere bør møtes av medarbeidere fra sin egen kultur.
11. Man bør gjøre seg opp sin egen mening om en annen kultur og ikke stole for mye på rapporter fra andres erfaringer.
12. Medarbeidere fra ikke-europeiske land viser større respekt for eldre enn europeere.

hvem *hva* hvor ???

- Hvem:** Ansatte i en avdeling, ledergrupper, møtedeltakere, lunsjfelleskapet, etc.
- Hvorfor:** Å bevisstgjøre holdninger og antagelser, verdier og normer i organisasjonen
- Hva:** Deltakerne gis anledning til å tenke gjennom innholdet i enkle, åpne påstander som berører organisasjonens verdier, samarbeid og formål
- Hvor:** Der det måtte passe
- Når:** Ca. 20 minutter ukentlig, eller hver 14. dag
- Ansvarlig:** Ledere på ulike nivåer initierer diskusjonene, evt. delegerer ansvaret

Avslutning

Arbeidet med organisasjonsetikk krever planlegging og oppmerksomhet. En forutsetning for og lykkes er at ledere, ansatte og brukere ser betydningen av å sette av tid til organisasjonsetiske refleksjoner. Etikk er for mange et nytt språk, med nye ord og begreper. Språk skaper virkelighet, og ord gjør tilslørte betydninger tydelige. Etikken kan kaste nytt lys over utfordringer og beslutninger som ellers ville blitt beskrevet annerledes i andre språksammenhenger. Den etiske samtalen trekker fram hverdagshandlingenes iboende – men ofte slumrende – verdier, og gjør oss oppmerksomme på hvordan de valg vi tar kan få gode eller uheldige konsekvenser for medmenneskers liv og livskvalitet.

Når man arbeider i organisasjoner med stor variasjon i personlig bakgrunn hos personalet og hos brukerne, er spennvidden i det kulturelle mangfoldet vanligvis sett på som en stor utfordring i seg selv. Vi håper at dette heftet har gitt ideer om hvordan man kan se mangfoldet som en stor og rik mulighet til vekst og utvikling, og at organisasjonsetisk arbeid kan gi arbeidet ytterligere verdi og mening.



Videre lesning om etikk

For en innføring i etiske teorier henvises til lærebøker i etikk. Utvalget nedenfor har stikkordsregister hvor man lett kan finne frem til teorier, begreper og tenkere. I de fleste bøkene finner man også henvisninger til utdypende lesning.

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

Johannessen, Kai Ingolf, Olav Molven og Sidsel Roalkvam (2007). *Godt, rett og rettferdig*. Oslo: Akribe

Johansen, Kjell Eyvind og Arne Johan Vetlesen (2000): *Etikk – i historie og samtid*. Oslo: Universitetsforlaget.

Thommessen, Bjørn og Jon Wetlesen (1996). *Etisk tenkning. En historisk og systematisk innføring*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

Tollefsen, Torstein, Henrik Syse og Rune Fritz Nicolaisen (1998). *Tenkere og ideer. Filosofiens historie fra antikken til vår egen tid*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

Aadland, Einar (1998). *Etikk for helse- og sosialarbeidarar*. Oslo, Samlaget. Her finner man også en presentasjon av alternative refleksjonsmodeller og en innføring i etisk teori.

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

Videre lesning om flerkultur

Eriksen, Thomas Hylland og Torunn Arntsen Sørheim (2006): *Kulturforskjeller i praksis. Perspektiver på det flerkulturelle Norge*. Gyldendal Akademisk, Oslo. 4. utg.

Otterstad, Ann Merete (red.) (2008): *Profesjonsutøvelse og kulturelt mangfold - fra utsikt til innsikt*. Universitetsforlaget, Oslo

Skytte, Marianne (2007). *Etniske minoritetsfamilier*. Hans Reitzels Forlag, København. 3. utg.

XII

Om forfatterne

Einar Aadland, Cand.theol., førsteamanuensis i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet høgskole. Har bl.a. skrevet bøkene *Kan institusjoner elske?* (red.)(2009), *Den truverdige leiaren* (2004), *Og eg ser på deg ... Vitenskapsteori i helse- og sosialfag* (2004), *Etikk for helse- og sosialarbeidarar* (1998) og *Kultur i helse-, sosial- og utdanningsinstitusjonar* (1994).

Asbjørn Kaasa, sosionom, førsteamanuensis ved Diakonhjemmet Høgskole. Har bl.a. skrevet bøkene *Prosjektarbeid* (1994), *Håndbok i arbeid med frivillige* (1994), «*Samfunnsarbeid*» *Om lokal oppgaveløsning* (1989), og vært medforfatter i boka *Lokalsamfunn og utvikling”- om prosjektarbeid i den tredje verden* (1987). Dessuten omfattende virksomhet som prosjektleder.

Vedlegg: Organisasjonsetikk i barnehagen

Det følgende er et referat fra en dagskonferanse for barnehagene i Bydel Alna i Oslo. Deltakere var ledere og ansatte i flere barnehager i bydelen. Dagsprogrammet fulgte malen fra «Organisasjonsetisk dagskonferanse» (se ovenfor). På forhånd fikk deltakerne tilsendt et tre siders introduksjonsskriv, som orienterte om bakgrunnen for dagen, form og innhold.

PROGRAM FOR DAGEN:

0900: Åpning og introduksjon av konferansen
 0930: Gruppearbeid I
 1030: Presentasjon i plenum
 1115: Gruppearbeid II
 1215: Presentasjon i plenum
 1245: Lunsj
 1300: Gruppearbeid III
 Arbeid i plenum: dialog om problemstillinger og løsninger i fellesskapet
 1500: Avslutning – oppsummering
 1530: Slutt

Deltakerne ble inndelt i fem grupper á 6-7 personer. De samme gruppene ble beholdt i alle gruppearbeidene.

Gruppearbeid I. Nå-situasjonen

(Jf. instruksjonen på s. 27)

Gruppe 1:

- Barneoppdragelse – regler – påkledning = uenighet m. foreldre
- Religiøse begrensninger – mat, feiring («skulle ønske jeg var kristen, så fikk jeg pølse») – spise «feil» mat
- Barns begrensninger i forskjellige aktiviteter
- Kulturcrash – for eksempel morsrollen – to inntekter, manssrollen i endring
- Foreldres deltagelse i barnas hverdag, formell/uformell
- Språk mellom Barnekonvensjonen/rammeplan og foreldres meninger = konflikt mellom foreldre og ansatte. Eks.: dans
- Motsetning mellom Barnekonvensjonen og Allah's autoritet
- Motivasjon – medbestemmelse og barnas rettigheter – opp mot foreldres forventninger om respekt og å høre på voksne
- Fysisk avstraffelse av barn – barns fortelling opp mot voksne
- Barns fortelling om vold i hjemmet – barns atferd ofte preget av dette

Gruppe 2:

- Vanskelig å skille mellom kulturelle, religiøse og allmenne faktorer
- Foreldres ulike kulturelle bakgrunn mht. barneoppdragelse
- Dilemma mellom foreldres ønsker og barnehagens ønsker
- Hvordan gå fram overfor foreldre man ser trenger veiledning i forhold til barneoppdragelse, men hvor de ikke er villige til å ta den imot
- Påkledning i barnehagen – hvordan møte foreldres bekymringer og ønsker?
- Foreldre som vil være høflig, men som egentlig er uenige – ingen av partene blir enige (heller ikke ansatte)
- Barnehagen vil søke hjelp hos fagsenteret for et barn, foreldrene erkjenner at det er problematisk. Men likevel setter de seg mot å søke hjelp
- Kulturelle og religiøse oppfatninger mellom ansatte, foreldre og barn – «moralpoliti»
- At barn ikke vil leke med andre barn med en annen rase, religion, kaste
- Hva betyr formidling av kristne verdier og tradisjoner i henhold til Rammeplanen?
- Forutinntatte fordommer ihht. kultur og religion
- Vanskeligst: Hvordan forholde seg til foreldre ift. påkledning
- Vanskelig å forholde seg til moralpolitiet

Gruppe 3:

- Trakassering eller overvåkning av ansatte fra brukere med lik etnisk/religiøs bakgrunn

- Ulike etnisiteter møter ikke opp til personalmøter/foreldremøter
- Barn som ikke får lov til å ta del i aktiviteter grunnet kulturelle/religiøse regler
- Veiledning oppleves som kritikk – tabu å snakke om oppdragelse
- Kvinnelige ledere blir ikke respektert
- Forventninger til hva barnehagen skal bidra med / jobbe med (skoleaktiviteter?)
- Hvem har hevd på «sannheten»? Unødvendig generalisering av grupper
- Opplevelsen av at man som en minoritet må finne seg i at andre skal bestemme hva som er «best» og «riktig»
- Kommunikasjonssvikt
- Å bli kalt rasist – diskriminering ved uenigheter
- Som minoritet må du bevise noe mer for å bli sett på som god nok

Gruppe 4:

BARN – utfordringer:

- Seksualitet, utforskning

FORELDRE – utfordringer:

- «Truende»
- Kulturcrash
- Syn på oppdragelse
- Spiller på vår samvittighet?

BARNEHAGEN – utfordringer:

- Hva lærer barna
- Hvordan lærer de
- Formidler vi dette godt nok

PERSONALE – utfordringer:

- Syn på oppdragelse fra egen bakgrunn
- Utdanning/ikke utdanning

LEDELSE – utfordringer:

- Demokratisk lederstil i Skandinavia
- Forskjellig syn på ledelse i andre kulturer

RELIGION – utfordringer:

- Gris på bondegård
- Hund
- Likhet/ulikhet
- Formidle/forkynne
- Norsk/Arabisk/andre språk

Gruppe 5:

- Mål: At alle forstår og blir forstått:
 - Tilpasse dialogen, utfordringer i hverdagen i forhold til nivå
 - Ulike syn på barneoppdragelse
 - Endre grunnsyn på kort tid
 - Forskjellige forventninger til god barndom og læring
 - Kulturell sammensetning av barne-/personalgruppe (religionsutøvelse, klær, mat)
 - Foreldre ønsker ikke at deres barn skal leke med spesielle barn
 - Brukermedvirkning – i hvilken grad?
 - Hvordan korrigerer andre?
 - Snakke over hodet på barn
 - Samspill med barn – ulike oppfatninger om hverandre
 - Omsorg – hva er god omsorg?
 - Møter med nye mennesker

- Hvordan snakke om ulikheter?
- Sykefravær – hvordan snakke om dette? Hva med de friske? Nærværarbeid
- Tilbudet til barna blir begrenset grunnet fravær. Flexibilitet
- Tid – syn på tid. Dårlig tid, god tid. (Gjelder både bhg. og foreldre)
- Motivasjon: Ønske om barns mestring, samarbeid og tillit. Trygghet og kompetanse hos den enkelte.

Punktene ble hengt opp langs veggen i plenumslokalet på flippover-ark.

Gruppearbeid II. «Drømmesituasjonen»

(Jf. instruksjonen på side 28)

Gruppe 1:

- Alle skal ha god språkforståelse
- Tid til kommunikasjon
- Alle skal delta i samfunn og fritid
- Samfunn uten diskriminering og rasisme
- Mer bruk av tolk – trenger ressurser til å løse utfordringer
- Tid til å diskutere analysere situasjoner
- Skape et aksepterende og imøtekommende miljø = trygghet for barn og foreldre
- Helhetlig tilbud til hele familien – opplæring for foreldre/jobb

- En barnehage hvor alle får delta i alle aktiviteter
- En barnehage fri for fordommer og kulturelle og religiøse begrensninger
- Ekstraklær til bruk i barnehagen + utstyr dersom de ikke har hjemme

Anliggender:

- Like muligheter for barna
- Positivt arbeidsmiljø
- Mer bruk av barnehagen Flere barn
- Mer kompetanse tilbake til barnehagen (fra andre virksomheter)
- Økt studierekruttering

Gruppe 2:

- At ingen er syke
- Alle pedagogiske stillinger er besatt med førskolelærere
- Et personale sammensatt av ulike bakgrunner; alder, kjønn, kulturelt, osv. Dette gjenspeiler samfunnet for øvrig
- Kjerne av verdier som alle er enige om og følger opp. Profesjonalitet?
- Kontinuerlig diskusjon om verdier
- Åpenhet om hva man mener, skape trygghet og tillit
- Ideal situasjon: Folk tør å si fra om hva man mener
- Positiv nysgjerrighet på andre mennesker
- Oppriktig interesserte medarbeidere i arbeid for å utvikle seg selv
- Bedre og levende faglige diskusjoner
- Refleksjon over egen erfaring
- Bort med bremseklosser

Gruppe 3:

- Toleranse og respekt i praksis
- Lov å være ulike, men innenfor kjørereglene som finnes
- Kunnskap det viktigste for å bli flinkere til å forstå og mestre annerledeshet
- Godt samarbeid mellom personale og foreldre for barnets beste
- Barnehagen skal være et optimalt sted for barn, foreldre og ansatte
- Vi som er ansatte er ydmyke
- Foreldre opplever seg som likeverdige samarbeidspartnere
- Vi som ansatte har fokus på de positive ressursene hos brukere, personale og barn
- Åpen og inkluderende barnehage, hvor alle føler tilhørighet

Gruppe 4:

- Alle har *en* pedagogisk utdanning og et felles verdigrunnlag
- At vi har et åpent og ærlig forhold til hverandre:
 - Tørre å snakke om tabuer
 - Anerkjennelse for hverandre
 - Tørre å holde diskusjonen levende
- At vi tør å stille de samme kravene til alle (personale, foreldre)
- *Refleksjon* rundt egen atferd sammen med andre:
 - Se sin egen rolle
 - Se seg selv gjennom andres øyne
 - Evne og ønske å utvikle seg
- Anerkjennelse retten til å være forskjellig/gjensidig anerkjennelse

Gruppe 5:

- Mer tid i møte med mennesker
- Bruke alle ressursene våre godt + bruke hele dagen
- Alle føler seg møtt og sett
- Ser mangfoldet som noe positivt
- Forum for refleksjon rundt annerledeshet- dvs. et miljø hvor man tør å luften holdningene våre
- Få mer kunnskap om forskjellighet
- Alle er tydelige på forventninger og ønsker (Hvem er jeg?)
- God og åpen kommunikasjon
- Nysgjerrighet på hverandre
- God start, både i barnehagen og skolen, osv.
- Gode opplevelser – gjennom dagen
- Avklare forventninger

Referatene ble hengt opp på en annen vegg i plenumslokalet.

Valg av problemstilling

(Jf. s. 29)

1. *Tur i skogen.* Det er vanlig å dra på tur med barna og det er ikke uvanlig med en tur i skogen. Da er det «normalt» for de norske barna at man blir litt møkkete, at man kan bli sliten og kanskje får litt vondt i beina eller at man snubler og får et lite skrubbsår. Hvis dette skjer med enkelte innvandrerbarn opplever ansatte at de får kritikk for ikke å ta godt nok vare på barna deres. Derfor er det flere som holder barna borte fra
2. *Deltagelse i inneaktiviteter. Danselek.* Personalet har erfart at foreldre har reagert på at 4 år gamle gutter ikke kan delta sammen med jenter i musikk lek. I følge ansatte er det flere innvandrerforeldre som ikke oppfatter det pedagogiske i denne form for lek og bevegelse, men betrakter det som dans. Noen nekter derfor sine barn å delta i dette.
3. *Selvtendighetstrening.* I følge ansatte er det ulikt syn på flere områder når det gjelder hva som er rimelig å forvente av barna. Ansatte mener det er viktig å lære barna å spise og drikke selv så tidlig som mulig. Mange innvandrerforeldre mater barna sine mye lenger enn det vi norske er vant til. Det som kan skje er at barn kommer hjem til sine foreldre uten å ha rørt maten/matpakka og at de derfor er sultne. Dette oppfattes som mangelfull oppfølging fra barnehagens side. Det samme gjelder påkledning. I følge barnehagen er det viktig at barna blir selvhjulpne så fort som mulig. På den annen side er det mange innvandrerforeldre som mener at man bør hjelpe barna til de er vesentlig eldre.
4. *Språkbruk.* Ansatte erfarer at mange innvandrerbarn er «stygge i munnen» og mange ganger oppfattes de som frekke og respektløse overfor dem. Ansatte sier de er usikre på hvordan de skal påvirke eller reagere.

Etter avstemming i lunsjpausen fikk følgende problemstillinger fra de fem gruppenes situasjonsbeskrivelser flest stemmer:

1. Delta i inneaktiviteter (Konkretisert: Deltakelse i danselek for 4-åring) (12 stemmer)
2. Selvstendighetstrening, spisevaner (Konkretisert: Lære barn å spise selvstendig) (6 stemmer)
3. Barns språkbruk – hvordan påvirke (Konkretisert: Banning) (5 stemmer)
4. Dra på tur (Konkretisert: Besøk på bondegård) (2 stemmer)

Etter en kort runde ble problemstillingen med flest stemmer valgt:

«Hva gjør vi når enkelte barn ikke får lov å delta i barnehagens danselek for 4-åring?»

Først utformet gruppene mulige handlingsalternativ for å møte problemstillingen. I plenum ble disse notert på tavle og flippover (jf. nedenfor). Deretter ble deltakerne utfordret til å argumentere for «sine» forslag til handling. Stikkord fra argumentasjonen ble løpende notert på tavla under det handlingsalternativet som ble støttet.

Hva gjør vi når enkelte barn ikke får lov å delta i barnehagens danselek for 4-åringene?

| <i>Alternativ 1</i> | <i>Alternativ 2</i> | <i>Alternativ 3</i> | <i>Alternativ 4</i> | <i>Alternativ 5</i> | <i>Alternativ 6</i> |
|---|---|--|--|--|---|
| 1. Annet alternativ til de som ikke får lov til å danse. | Åpne for dialog med foreldre om dansenekt. | Kalle det for bevegelseslek. | Tvinge alle til å delta. | Dele barnegruppen etter kjønn. | Spørre muslimske fedre hva som må til for at dans er ok. |
| | | | Argument | | |
| Barna trenger å bevege seg etter musikk, barna vil gjerne være med. Mindretallet må ikke bestemme. Vi må ikke få en muslimsk barnehage. | Foreldresamarbeid. Synliggjør respekt. Samarbeid (§ 1 & 2) Viser hva «dans» er: Fantasi og realisme. Vilje til kompromiss. Brukermedvirkning. | Handler om kroppsbeherskelse, rytme og musikk. Gleder ved bevegelse. Beholder barnehagens «norske» målsetning. | Jenter og gutter trenger å øve seg på samspill. Motvirke seksualisering. Rammeplanen legger vekt på kropp, bevegelse, helse, kunst og kultur. Samspillet mellom gutter og jenter fremmer likestilling. Det er en øvelse i å stå frem. Det er viktig å ikke gjøre barn til sexobjekter. | Kompromiss. Respekterer alle, og alle får delta. | Det er viktig å etablere en dialog om dansenekt. Musikk og dans er universelt. Vis dem hva dans er i denne sammenheng. Foreldresamarbeid må ta utgangspunkt i respekt for hverandre – kompromisse. Ta opp spørsmålet i samarbeidsutvalget. Rammeplanen sier noe om musikk, lek, men den sier også noe om foreldresamarbeid. |

Konklusjon: Alternativ 2 ble anbefalt som tiltak. Barnehageledelsen ble oppfordret til å ta med seg dette forslaget videre og arrangere møter mellom foreldre og ansatte for å diskutere hva som var til hinder, og hva som talte for å gjennomføre tiltaket «danselek».

Organisasjonsetikk

– Hvordan arbeide med verdispørsmål i flerkulturelle organisasjoner?

Arbeidet med praktisk etikk i norske kommuner utvikler seg stadig i nye retninger og omfatter nå et mangfold av metoder og tiltak. Dette heftet svarer på to særskilte behov som har vist seg aktuelle. Det første er å utvikle metoder for å arbeide med organisasjonsetikk- om å avklare felles etiske utfordringer som gjelder hele organisasjonen, og å utvikle en metodikk for hvordan hele organisasjonen kan bidra til å finne gode løsninger. Den andre særskilte utfordringen ligger i begrepet «flerkulturelle organisasjoner». I og for seg er alle organisasjoner «flerkulturelle», siden medarbeidere og brukere alltid vil representere ulikheter i verdier, vaner, tro og livsstil om de så kommer fra en og samme bygd. Men slike forskjeller kan bli forstørret og skape misforståelser når medarbeidere og brukere kommer fra ulike verdensdeler og skal samarbeide under hensyntagen til seder og skikker fra alle verdenshjørner, ulikheter i kvinnesyn og barneoppdragelse, og på tvers av de store verdensreligionene og norsk trosnøytralitet - som gjerne dominerer i offentlige tjenester.

Heftet er et supplement til «Etikkhåndboka for kommunenes helse- og omsorgstjenester» og er relevant for virksomheter innenfor de fleste fagområder.

For bestilling av heftet gå til: www.ks.no/etikk-kommune