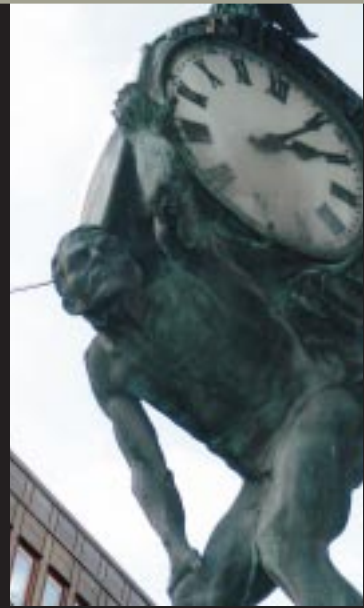


Det
Goda
Samtalet

Information från
utvecklingsrådets etikprojekt

Januari
2001



Tid
för
Etik

innehåll

Tid för etik.....	5
Slutrapport för Utvecklingsrådets Etikprojekt	9
Etikprojekt skapar ringar på vatten-effekter på myndigheter – <i>Projektet utvärderat</i>	55
Brett och konkret etikarbete – <i>Riksskatteverkets etikprojekt</i>	59
Myndighet med mäklarroll – <i>Statens kvalitets- och kompetensråd</i>	64

Etikprojektets styrgrupp 2000

Ordförande

Hillevi Engström
OFR

tel: 08-676 97 33

e-mail: hillevi.engstrom@polisforbundet.se

Anders Andersson
Arbetsgivarverket

tel: 08-700 13 52

e-mail: aan@arbetsgivarverket.se

Alexander Beck
SACO

tel:08-783 27 81

e-mail: alexander.beck@civilekonomerna.se

Raimon Tahvonen
SEKO

mobiltel: 070-211 48 65

Projektledare

Maria Knutsson
Utvecklingsrådet

ansvarig utgivare
Hillevi Engström

redaktör och projektledare
Maria Knutsson

texter

Hillevi Engström, Tuula Eriksson,
Maria Knutsson, Karin Runevad

layout och foto
Jan Eriksson

illustratör
Simon Gårdenfors

tryck
Jakobsbergs tryckeri 2001

Tid för etik

När en oss närstående ung man varit på sitt första lågstadiesco kom han glädjestrålade hem och berättade att han varit bäst av alla. Han hade dansat snabbast!

Finns det en risk att vi ibland betraktar vårt arbete på samma sätt? I tider av krav på rationaliseringar och kostnadseffektivitet upphöjs ibland snabbhet till ett egenvärde. Att kunna presteras många dokument och övertygande statistik blir så viktigt att omsorgen om *hur* arbetet utförs blir underordnad.

Utvecklingsrådets Etikprojekt har avslutats. Det har varit en spännande tid. Vi har haft förmånen att få möta människor som på djupet reflekterar över sin myndighets ansvar i relation till samhällsmedlemmarna: "Vilka är myndighetens grundläggande uppgifter?" "Hur utförs dessa på bästa sätt." "Hur tar vi ansvar för gemensamma värden?" "Hur skall vi prioritera när tiden och resurserna inte räcker till allt?" I varje verksamhet finns sådana moraliska frågor som behöver få ett utrymme i gemensamma samtal.

Ett vanligt hinder är på många myndigheter brist på tid. När verksamheter bantas och omorganiseras, drabbas myndigheten kanske av kollektiv stress, med alla dess kännetecken i form av tunnelseende, svartvitt tänkande, kamp/flykt-mekanismer och utmattning. Det kan i en sådan situation vara svårt att lyfta blicken och se verksamheten ur ett mer övergripande perspektiv. Uppmärksamheten inskränks ibland till att bevaka den egna positionen och att undvika att göra fel. Ett sådant förhållningssätt riskerar att skapa en syn på arbetet där olika delar uppfattas som skilda från varandra. Förståelsen för helheten blir lidande, och det dagliga slitet verkar oöverskådligt och kaotiskt.

När tillvaron uppfattas som bestående av olika "bitar" utan egentligt inbördes samband finns en risk att det skapas en föreställning om att lösningen är att jobba "snabbare". Frågor som handlar om värden och relationer betraktas som nischer där man kan profilera sig och som kommer och avlöser varandra alltifrån modets växlingar och politikernas nycker.

Det som skulle kunna utgöra ett stöd för verksamheten uppfattas istället som nya påbud och "mästen". Mycket av diskussionen om utbrändhet handlar om just detta: att tappa greppet om helheten och förlora meningen i arbetet. Ett arbete som upplevs som meningsfullt *tillför* istället energi – även när det är krävande.

Alla myndigheter måste idag formulera jämställdhets- och mångfaldsplaner. Många arbetar också med att ta fram kvalitetssäkringssystem och värderingsdokument. Planer som i grunden berör frågan om hur man bäst tillvaratar medarbetarnas kompetens och hur det goda arbetet ser ut. Men vad händer om arbetet med att formulera dessa dokument enbart upplevs som ytterligare en i raden av uppgifter som stjälar dyrbar tid? Risken finns att man känner sig tvingad att anpassa sig till direktiv som man inte förstår, som bara tar på krafterna.

Under projektets slutfas sammanträffade vi med en myndighet som länge medvetet arbetat för att medvetandegöra det etiska perspektivet på verksamheten. Denna satsning hade visat sig vara ovanligt lyckad, och inspirerat flera andra myndigheter. När delar av ledningen byttes ut ändrades emellertid klimatet för det goda samtalet. Vid vårt gemensamma möte slog en av de nytillträdde cheferna fast att det inte fanns någon tid för gemensamma samtal om etiska frågor i verksamheten. Man skulle göra mångfaldsplan, jämställdhetsplan, kvalitets-säkring, handlingsplan mot sexuella trakasserier och mycket, mycket annat. Den enda tid som kunde avsättas till etikfrågor var den som skulle åtgå för några medarbetare att upprätta ett etiskt dokument.

Hur kan en chef slå sönder en fungerande struktur för samtal om värdefrågor som byggts upp under en lång tid och som uppskattats av medarbetarna? Ville han skada verksamheten? Ville han skapa otrivsel och beröva de anställda deras arbetsglädje? Ville han visa makt? Vi tror inte det. Hans genuint bekymrade uppsyn tydde snarare på att han inte såg något riktigt samband mellan de olika planer han fått i uppdrag att ta fram. Dokumenten för mångfald, jämställdhet och kvalitetssäkring uppfattades som tvingande, och i ljuset av alla dessa "mästen" blev samtal om etik en onödig lyx. Värderingsfrågor utgör en grund för hela det



statliga uppdraget! Mångfald, kvalitet och jämställdhet är olika aspekter av detta och de hänger på ett djupare plan samman och måste växa fram i samtal mellan medarbetare. För en hårt ansatt chef med krav att rationalisera kan det vara svårt att till fullo inse kraften i sådana processer.

Etikprojektet har arbetat med att främja "det goda samtalet" på statliga arbetsplatser och att på olika sätt belysa statsförvaltningens etiska frågor. I den slutrapport som uppstår en stor del av detta nummer beskrivs vårt arbetssätt och våra erfarenheter. Vi hoppas att det i rapporten finns uppslag för dem som vill arbeta vidare med etikfrågor inom den egna verksamheten.

Den utvärdering av projektet som just har avslutats presenteras kortfattat. Den kan i sin helhet läsas på Utvecklingsrådets hemsida. Vi har också valt att presentera ett av de många etikprojekt som startats på en statlig myndighet. Riksskatteverkets projekt är ovanligt ambitiöst, kanske kan det kan inspirera fler myndigheter att påbörja ett liknande arbete.

Statens Kvalitets- och Kompetensråd har ett övergripande ansvar för etikfrågor inom statlig sektor. Vi har därför intervjuat företrädare för denna myndighet och vi önskar dem lycka till i deras viktiga och spännande arbete.

Etik handlar om att visa medmänsklighet, att göra livet meningsfullt och att förbättra världen. Detta är också den statliga sektorns uppgift. Det är viktigt att detta uppdrag utförs med största möjliga effektivitet, men det är inte säkert att det i alla lägen är den snabbaste vägen som ger den högsta kvaliteten.



Redan Konfucius (551-479 f.Kr.) sa om statskonsten: *”Brådska icke; se icke till små fördelar. Brådska förhindrar grundlighet. Blick för små fördelar förhindrar utförandet av stora verk.”* När snabbhet upphöjs till ett egenvärde finns det en risk att vi springer vilse. Olika verksamheter kräver olika kvaliteter. För sprinterlöparen är snabbhet nödvändigt, medan dansaren behöver utveckla andra förmågor. För betalningsrutiner behövs smidighet och effektivitet medan ett påskyndande av processen vid hjärnkirurgi skulle kunna få förödande resultat. Den som fattar beslut som kommer att påverka människors liv har ett alldeles särskilt ansvar för att dessa är välgrundade. Att syssla med något så viktigt som det gemensamma goda kräver möjlighet att stanna upp och reflektera över metoder, vägval och förhållningssätt. Det etiska perspektivet måste genomsyra hela verksamheten och för detta krävs tid för reflektion och samtal.

Etikprojektets tid är ute, men inte tiden för etik.

Hillevi Engström, ordförande i Etikprojektets styrgrupp
Maria Knutsson, projektledare

*Slutrapport för
Utvecklingsrådets Etikprojekt*

Sammanfattning

Etikprojektet startade våren 1997, med en beredningsfas under hösten 1996, och avslutades våren 2000. Projektets syfte har varit att stimulera och stödja den lokala dialogen i etiska frågor på de statliga arbetsplatserna.

En bakgrund till projektet har varit att det lokala spelrummet för statlig verksamhet har förändrats genom en långt gången decentralisering samtidigt som samhället som helhet genomgår en värderingsförskjutning. Målstyrning, ramlagstiftning och resultatstyrning ger ett förhållandevis stort handlingsutrymme åt den enskilde tjänstemannen. För att den offentliga makten inte skall utövas godtyckligt krävs en fortlöpande diskussion om innehållet i ett offentligt etos. Det har varit Etikprojektets målsättning att främja en sådan diskussion vid de olika statliga arbetsplatserna.

Många arbetsplatser tycks bli allt tystare, vilket är oroande. Tystnaden skapar ett moraliskt vakuum. Det har varit Etikprojektets strävan att understödja öppenhet och ett organisationsklimat där även kritiska röster är välkomna. När myndigheter tvingas skära ner och säga upp personal finns alltid en risk att klimatet på den berörda arbetsplatsen påverkas. En av riskerna kan vara att enskilda medarbetare blir så upptagna av att bevaka sin plats och position att de tappar medborgarperspektivet ur synfältet. För att motverka sådana tendenser är den etiska dialogen om verksamhetens mål och samhällsuppdrag nödvändig, liksom en ansvarsfull hantering av de medarbetare som blir drabbade av nedskärningar.

Införandet av ett nytt samverkansavtal bygger på en idé om delaktighet och personligt ansvar. Dialog och samarbete och kontinuerliga informella processer med många deltagare är tänkta att ersätta ensidigt beslutsfattande efter traditionella förhandlingar. En lärande organisation kräver förmåga att reflektera över sina handlingar även ur ett etiskt perspektiv.

Etikprojektet har arbetat med etikfrågor på olika sätt. I

ett tidigt skede var det viktigt att skapa en överblick över området, både att teoretiskt lyfta fram frågeställningar och begrepp och att påvisa hur den moraliska kompetensen är en viktig del av professionalismen. Efterhand har projektet mer fokuserat på att hitta metoder att föra "det goda samtalet", och att praktiskt stödja de myndigheter som påbörjat en sådan process.

Projektet genomförde i en förplaneringsfas en nordisk partsgemensam konferens. Därefter har fyra partsgemensamma konferenser genomförts i olika delar av Sverige. För att stödja den lokala etiska dialogen har ett studiematerial bestående av en grundbok och ett övningshäfte producerats. Studiematerialet presenterades på en konferens i slutet av 1998, där deltagarna inbjöds att ge synpunkter på materialet inför den slutliga tryckningen. Projektet har även gett ut en kartläggning av etiska normer vid statliga arbetsplatser och åtta nummer av informationsbladet "Det goda samtalet".

Sedan 1999-01-01 har projektet bytt fokus och inriktats på konkret stöd vid lokala etiksatsningar. Detta stöd har utformats olika beroende på behov hos olika myndigheter och har varierat i både längd, intensitet, omfattning och hur många personer som deltagit. Etikprojektet har i första hand varit inriktat på att finna metoder att föra det goda samtalet. Innehållet i dessa samtal definieras av dem som arbetar i verksamheten. Några av de frågor som olika myndigheter valt att diskutera har handlat om prioriteringar av begränsade resurser, relationer till avnämare, lojalitet, öppenhet och civillikhet, effektivitet och demokrati, nedskärningar, åtstramningar och fackliga relationer, anslags- resp. intäktfinansierad verksamhet, relationer mellan myndigheter och enheter samt relationer och samspel mellan medarbetare.

Innehållsförteckning

bakgrund	14
Nya styrformer, ökad handlingsfrihet och värderingsförskjutningar	14
En urholkad tilltro	15
Tysta arbetsplatser	15
Förändringar och nedskärningar skapar stress och otrygghet	18
Osynligt förtryck och dolda sanktioner	19
Lärande organisation	19
Organisationsförändringar och samverkansavtal	20
Etiska koder	21
Skandaler	22
genomförande	
– aktiviteter och arbetssätt	25
<i>Konferenser och lokalt stöd</i>	25
Partsgemensamma konferenser	25
Medverkan vid lokala aktiviteter	26
Att hitta former för etiska dialoger	26
Att undvika fallgropar och stödja eldsjälar	27
Tillvägagångssätt	28
<i>Några exempel på hur arbetet med det lokala stödet har utformats:</i>	28
Att samla en hel myndighet	29
En långsiktig process	30
Differentierade insatser vid olika myndigheter	30
Presentationer av övergripande karaktär	31
Nätverksarbete	32
<i>Erfarenhetsspridning och forskning</i>	33
Kartläggning av etiska koder	33

Informationsbladet Det goda samtalet	33
Studiematerialet Det goda samtalet	34
Forumspel – en metod för etisk reflektion	34
sammanfattande synpunkter	36
<i>Att främja det goda samtalet på de statliga arbetsplatserna</i>	<i>39</i>
Monolog och dialog	39
Den ”grälsjuka” kulturen	40
Dialogen med medborgarna	40
Dialog och engagemang	41
En sammanställning av viktiga skillnader mellan dialog och debatt	42
<i>Vilka frågor har myndigheterna valt att fokusera på?</i>	<i>43</i>
Prioriteringar av begränsade resurser	44
Relationer till avnämare	44
Lojalitet	45
Öppenhet och civilkurage	46
Effektivitet och demokrati	46
Nedskärningar, åtstramningar och fackliga relationer	47
Anslags- resp. intäktsfinansierad verksamhet	47
Relationer mellan myndigheter och enheter	48
Relationer och samspel mellan medarbetare	48
Öppna och dolda normer	49
<i>Varför är utvecklandet av ”goda samtal” så centralt vid en etiksatsning?</i>	<i>51</i>
avslutande reflektioner	52

bakgrund

Nya styrformer, ökad handlingsfrihet och värderingsförskjutningar

En bakgrund till projektet har varit att det lokala spelrummet för statlig verksamhet har förändrats genom nya lagar och avtal och en långt gången decentralisering, samtidigt som samhället som helhet genomgår en värderingsförskjutning.

Målstyrning, ramlagstiftning och resultatstyrning ger ett stort handlingsutrymme åt den enskilde tjänstemannen. ”I realiteten innebär detta att många och för enskilda medborgare utomordentligt viktiga beslut fortlöpande kommer att utformas av lokala offentliga organ och enskilda tjänstemän”¹ vilket innebär en risk att som medborgare utsätts för ett godtycke. Bo Rothstein kallar detta för ”*demokratis svarta hål*”.

När beslut om målsättningar är frikopplade från en direkt plikt för staten att uppfylla dem kan man vara utomordentligt ambitiös i formuleringen av allmänna mål. Att formulera övergripande mål är gratis. På denna nivå går det sällan att utkräva ett ansvar. Makten över beslutet har fjärmats från ansvaret för utförandet. Den enskilde tjänstemannen som på egen hand tvingas göra komplicerade bedömningar och fatta besvärliga beslut löper förhöjd risk att drabbas av ”moralisk stress”. I detta tomrum ökar behovet av att lyfta fram de etiska dimensionerna i de offentliga tjänstemännens ämbetsutövning.

För att den offentliga makten inte skall utövas godtyckligt krävs en fortlöpande diskussion om innehållet i det som Lennart Lundquist benämner ”vårt offentliga etos”, i vilket hela samhällets krav är samlade.² Dock finns ingen samlad

1 Rothstein, B.: (1994) Vad bör staten göra: Om välfärdsstatens moraliska och politiska logik. SNS förlag (s.98-99)

2 se t.ex. Lundquist, L.: I demokratins tjänst: Statstjänstemannens roll och vårt offentliga etos, Rapport till Förvaltningspolitiska kommissionen, SOU 1997:28

uppsättning normer som officiellt presenterats i *ett* dokument. Lennart Lundquist menar att vårt offentliga etos istället måste konstrueras utifrån många olika källor – t.ex. den fortlöpande samhällsdiskussionen om mer allmänt uppfattade värden och verklighetsuppfattningar, i lagen och dess tillämpningspraxis och i internationella konventioner. Allt detta bör uppfattas som ett dynamiskt underlag för en allmän diskussion där innehållet ständigt prövas.

Det har varit Etikprojektets målsättning att främja en sådan diskussion vid de olika statliga arbetsplatserna.

En urholkad tilltro

Medborgarnas lojalitet med etablerade institutioner och auktoriteter är klart försvagad, liksom viljan att underordna sig centrala dekret och kollektiva lösningar. Som en följd av detta ifrågasätts myndigheters beslut allt oftare av medborgare som generellt sett blir alltmer kompetenta att hävda sina krav.³

Etikprojektet har velat bistå myndigheter som försökt att använda medborgarnas perspektiv för att förbättra verksamheten, t. ex. genom att systematiskt ta tillvara klagomål och synpunkter från allmänheten.

Tysta arbetsplatser

Målstyrning och samverkansavtal förutsätter ett stort medarbetaransvar. Samtidigt blir många arbetsplatser allt tystare, vilket är oroande.⁴ Det finns flera exempel, både historiska och aktuella, på hur organisationer som präglats av rädsla och tystnad blundat för uppenbara varningstecken

3 Rothstein, B.: (1994) Vad bör staten göra: Om välfärdsstatens moraliska och politiska logik. SNS förlag

4 Faran med tystnad och behovet av öppenhet och yttrandefrihet har varit ett genomgående tema i hela Etikprojektet. Namnet "Det goda samtalet" bygger just på en hög värdering av öppenhet och kommunikation. En del resonemang i detta avsnitt bygger på diskussioner med SACO:s styrgruppsrepresentant och en debattartikel som Civilingenjörsförbundet och SSR gemensamt publicerat.

på väg mot katastrofer. De som drabbas är ofta de medborgare som organisationen skulle tjäna – vare sig det handlar om miljökatastrofer, utplåning (många exempel på denna kollektiva ”blindhet” har utspelats i krigssituationer) kränkning eller ekonomiska förluster.

Personer som vågar vara obekväma, se saker ur andra perspektiv än majoriteten och slå larm när något håller på att gå fel borde rimligtvis betraktas som värdefulla medarbetare. Flera forskningsrapporter har också bekräftat att s. k. visseblåsare oftast utmärks av oegennyttan, integritet, kunskap och lojalitet mot verksamhetens högre mål. Men det är välkänt att anställda som känner samhällsansvar, följer sitt samvete och påtalar orättfärdigheter kan råka mycket illa ut. Kartografen vid Sjöfartsverket som slog larm om ett felaktigt sjökort, och som till följd av detta förlorade sitt arbete, är dessvärre inte ensam om sitt öde. En mängd negativa reaktioner kan drabba en kritisk eller frispråkig anställd: ”Tyst ogillande. Undvikande. Misstroende. Utfrysning. Mobbning. Förtal. Hot. Munkavle. Sämre arbetsuppgifter, lön och karriär. Varning. Omplacering. Uppsägning eller avsked. Svårigheter att få nytt jobb. Familjeproblem. Psykosomatiska problem. Självmordsrisk...”⁵

Att just de individer som visat prov både på moraliskt mod och på lojalitet med sitt uppdrag bestraffas är naturligtvis allvarligt varje gång det sker. Åsikterna går isär om hur vanligt detta är⁶. Däremot råder stor enighet om att engagerade – och därmed ibland också kritiska – röster är nödvändiga för all utveckling. Öppenhet på statliga arbetsplatser är inte bara en grundläggande demokratifråga, det är också en förutsättning för lärande organisationer där medarbetarnas kompetens och kunskap tas tillvara.

Vad händer med förtroendet för en offentlig sektor där fel

5 Dessa fenomen har beskrivits av juristen och forskaren vid Uppsala universitet, Carl Gustaf Spangenberg (muntlig kommunikation)

6 En vanlig skiljelinje går mellan fackliga företrädare (som menar att det blir allt vanligare) och arbetsgivarrepresentanter (som menar att det är utomordentligt ovanligt).

kan begås och människor kränkas utan att någon slår larm? Att fela är trots allt mänskligt. Men när offentliganställda blundar för begångna fel eller försöker skyla över istället för att åtgärda och reparera dem, brukar detta leda till missstro. När oegentligheter får förekomma utan att någon protesterar uppstår dessutom ett moraliskt tomrum. För den som alltför ofta passivt bevittnat missförhållanden – vare sig det handlar om subtila kränkningar av medarbetare, ovarsamt handhavande med gemensamma resurser eller rena överträdelser – utan att protestera, tystnar förr eller senare även samvetets röst. Det egna ansvaret bagatelliseras under sådana förhållanden ofta med hänvisning till att *någon annan* har fattat besluten eller att *någon annan* borde ha ingripit.

Flera skandaler skulle sannolikt ha kunnat förhindras om klimatet i organisationen tillät kritiska röster. När missförhållanden avslöjats visar det sig ofta att det funnits många passiva – och tysta – vittnen under hela förloppet. Många som inte ingripit försvarar sitt handlande med att ingen annan heller gjort något och att man blott varit ett vittne – inte en aktiv part. I moralisk mening är emellertid tystnaden en underlåtenhetssynd som baseras på ett aktivt val. Ondskans problem är sällan i första hand ”de onda människornas ondskan” utan ”de goda människornas tystnad”.⁷ Men trots att de många tystnad är en så betydelsefull del av problemet utkrävs sällan något ansvar. Istället läggs mycket energi på att utse en syndabock som ensam får bära hela skulden.

En tyst organisation skapar dessutom stagnation. Föreställningen att lojala medarbetare är lydiga och okritiska bygger på en förlegad människosyn och en idé om att det som inte syns inte heller finns. När idéer och kritiska synpunkter inte får artikuleras växer de istället under ytan och omvandlas till missnöje, maskhållning och passivitet. När människor ignoreras, skräms eller trakasseras blir resultatet tröghet, ineffektivitet, utbrändhet och ohälsa. Ett organisationsklimat där

7 Martin Luther King

rädslan att göra fel är större än viljan att göra rätt är inte långsiktigt hållbart. Den tysta organisationen hämmar därför både ekonomisk och mänsklig tillväxt.

Det har varit Etikprojektets strävan att understödja öppenhet och ett organisationsklimat där även kritiska röster är välkomna.

Förändringar och nedskärningar skapar stress och otrygghet

Idag tvingas många myndigheter skära ner och säga upp personal. Vad betyder detta för klimatet på en arbetsplats? Blir var och en så upptagen av att bevaka sin plats och position att han tappar medborgarperspektivet ur synfältet? Arbetslivets komplexitet och föränderlighet kan innebära en utmaning som utvecklar och öppnar nya möjligheter. Men situationen leder istället ofta till stress.

I en trängd situation reagerar vi ofta med uråldriga kamp- eller flyktmekanismer. Den som har makten kanske väljer kampen medan den som betraktar sig som maktlös istället väljer att fly eller att göra sig osynlig. Sådana reaktioner är mindre ändamålsenliga på dagens arbetsplatser än i ett jägarsamhälle. Stressreaktionerna påverkar nämligen också vårt sätt att hantera information. Tunnelseendet, som riktade uppmärksamheten mot flyktvägen eller det konkreta yttre hotet, gör också att vi förlorar överblicken och missar viktig information.

Kognitiva begränsningar förvärras där ingen vågar utmana de förhärskande tolkningarna. Förmågan att tänka kreativt hämmas. Organisationer som befinner sig i stress är extremt känsliga för avvikande uppfattningar och kritik. Man tänker defensivt, trångsynt och kortsiktigt. I en sådan situation finns det en risk att obekväma synpunkter tystas och att cheferna omger sig med medarbetare som tänker likadant som de själva.

Dialogen öppnar perspektivet och gör verkligheten mer hanterbar.

Osynligt förtryck och dolda sanktioner

Rädsla och tystnad kan också spridas genom outtalade normer och kommunikationsmönster som innebär att någon part kränks. Sådan kränkning tar sig ibland subtila uttryck och behöver medvetandegöras för att en förändring skall vara möjlig. Förutom olika typer av diskriminering kan det handla om att undanhållas information, bli osynliggjord, påförd skuld, skam och känslor av otillräcklighet eller att råka ut för "dubbelbestraffning" (d.v.s. hur man än gör blir det fel).⁸

En mängd lagar och regler mot olaga diskriminering, trakasserier och annan oetisk kommunikation har tillkommit när medvetenheten om dessa kränkningar har ökat. Ändå finns företeelserna kvar, fast rotade i omedvetna strukturer. Lagar och regler fungerar som stöd, men är ensamma otillräckliga för att komma tillrätta med kränkningar. Om det vill sig illa kan regler och sanktionsmöjligheter t. o. m. medföra att vissa former av oetisk kommunikation "går under jorden" där de fortsätter med oförminskad styrka.

Det goda samtalet syftar till att frilägga sådana processer och skapa möjligheter att hantera dem.

Lärande organisation

En statlig utredning (SOU 1991:56) pekade på att kompetensutveckling i första hand måste ske på den egna arbetsplatsen. I den reflekterande processen omprövar individen sina handlingar, vilket innebär en strävan efter ökad meningsfullhet och förståelse av den egna praktiken.

En viktig uppgift för en lärande organisation är motivera medarbetare till en kontinuerlig kompetensutveckling och skapa förutsättningar för ett livslångt lärande. I en sådan organisation är ömsesidighet och öppenhet mellan medarbetare av stor betydelse eftersom en viktig del av lärandet inträffar när man gemensamt reflekterar över den gemen-

8 Dessa s.k. "härskartekniker" har identifierats av den Berit Ås, norsk professor i socialpsykologi. De finns beskrivna i en video och broschyr som kan beställas av Växjö kommuns jämställdhetskommitté.

samma praktiken. En lärande organisation har förmåga till såväl radikalt nytänkande som anpassning. Den kräver ett ifrågasättande av föreställningar och attityder som dominerar organisationen och en förmåga att se bakom vardagliga uppfattningar om hur saker och ting fungerar.

En lärande organisation kräver förmåga att reflektera över sina handlingar även ur ett etiskt perspektiv.

Organisationsförändringar och samverkansavtal⁹

Omvärldens snabba förändringar föranleder pågående och kommande förändringar i arbetslivet. Det nya samverkansavtalet bygger på delaktighet och personligt ansvar. Dialog och samarbete blir viktigare än traditionella förhandlingar, beslut och ordergivning. Relationerna mellan parterna präglas av gemensam problemlösning, ömsesidig respekt och god information – mindre av ensidig maktutövning och motpartstänkande.

Samverkan innebär informella processer mellan chefer och personal, mellan arbetsgivare och fack och mellan olika anställda, både inför och efter formella beslut. Arbetsgivaren får konstruktiva synpunkter under problemlösningens gång. De anställda blir mer engagerade i sitt dagliga arbete, de får mer ansvar och större möjligheter att påverka sin egen arbetssituation. Det medför både större arbetsglädje och bättre resultat.

Arbetsgivare som på detta sätt visar tillit till medarbetarnas egen förmåga uppnår två fördelar. Dels kan cheferna på ett bättre sätt ta ansvar för frågorna om långsiktig färdriktning, principiella prioriteringar och anpassning till omvärldsförändringar. Dels löses vardagsuppgifterna bättre när de verkliga experterna – de som skall göra jobbet – får större frihet och mer ansvar. I samverkanskulturen växer nya chefsroller fram, där förmågan till dialog och kommunikation med medarbetarna är viktigare än förmågan att ge order och formulera regler.

9 Detta avsnitt bygger på Utvecklingsrådets idéskrift "Samverkan för utveckling" (1998)

Det har varit Etikprojektets målsättning att stödja sådana processer.

Etiska koder

Många yrkesgrupper har lagt ner mycket arbete på att formulera en etisk plattform som kunde klargöra gränserna för den professionelles plikter och ansvar. Yrkesetiska koder är tänkta att vara ett stöd i yrkesutövningen. De kan fungera som vägvisare i besvärliga valsituationer, och genom att följa dem kan den professionelle undgå klander eller undvika att bli anmäld. De yrkesetiska koderna har också utgjort en ansats att inför omvärlden tydliggöra professionens värdegrund samt att etablera en yrkesidentitet och särskilja professionen från andra yrkesgrupper.

En fallgrop i formuleringar av etiska koder har att göra med att värderingsarbete som startar i det normativa perspektivet riskerar att öka maskhållningen och rädslan att göra fel. Ett annat problem med etiska koder handlade om att få dem kända och göra dem hållbara som rättesnören i vardagen. Många etiska dokument har slutat som hyllvärmare eller som deklARATIONER över idealtillstånd som inte alla levde efter. En effekt av detta kan vara att de arbetsplatser som har de mest välformulerade etiska koderna samtidigt mycket väl kan ha de flesta kränkningarna. Ett för stort avstånd mellan "den moraliska glasyren"¹⁰ och verkligheten utgör en källa till cynism.

En lärdom som har vunnits ur det ofta ambitiösa arbetet med att upprätta etiska koder är att dessa har svårt att få genomslag när de formuleras alltför långt från den verklighet de skall reglera.

Det finns ett stort behov av att hitta *gemensamma* etiska riktlinjer som förenar alla anställda. I en tid präglad av effektivitetstänkande, ekonomism och "marknaden" som ideal finns det en risk att frågan om vad ett gemensamt etos innebär flyttas ur fokus. Många tjänstemän har t. ex. dålig

¹⁰Uttrycket har myntats av moralfilosofen Harald Ofstad.

kännedom om de etiska riktlinjer som redan finns dokumenterade, t.ex. regeringsformens första kapitel som kan sägas utgöra en moralisk grund för den statsanställda.

Ur 1974 års regeringsform:

Kapitel 1:

2§ Den offentliga makten skall utövas med respekt för alla människors lika värde och för den enskilda människans frihet och värdighet.

Den enskildes personliga, ekonomiska och kulturella välfärd skall vara grundläggande mål för den offentliga verksamheten. Det skall särskilt äligga det allmänna att trygga rätten till arbete, bostad och utbildning samt att verka för social omsorg och trygghet och för en god levnadsmiljö. Det allmänna skall arbeta för att demokratins idéer blir vägledande inom samhällets alla områden. Det allmänna skall tillförsäkra män och kvinnor lika rättigheter samt värna om den enskildes privatliv och familjeliv.

Etniska, språkliga och religiösa minoriteters möjligheter att behålla och utveckla ett eget kultur- och samfundsliv bör främjas.¹¹

I samtal runt detta och andra dokument kan den offentliganställdes etik granskas och utvecklas. Det har visat sig att själva *processen* att formulera ett etiskt dokument ofta är den bestående behållningen för de inblandade.

Skandaler

En annan bakgrund till projektet utgjordes av ett ökat allmänt intresse för etiska frågor som bl.a. utlösts av en rad skandaler. De många skandalerna, bl.a. de kontokortsrelaterade, kan tolkas på olika sätt. Kanske fungerade de som väckarklockor som fäst vår uppmärksamhet på att politiker och offentliganställda systematiskt missbrukat ett medborgerligt förtroende och fallit för frestelser att tillskansa sig orättmätiga förmåner. Sett ur detta perspektiv är sådana avslöjanden nyttiga påminnelser om vikten av att hålla sig inom det tillåtnas gräns och utgör avskräckande exempel för var och en av oss som på sin egen nivå frestas att slösa med gemensamma resurser.

¹¹ Denna paragraf har av länspolismästaren i Stockholm, Gunno Gunnmo, beskrivits som "juridisk poesi" eftersom den i förtätad form fångar en fundamental princip.

Ett annat sätt att tolka uppmärksamheten och den kollektiva upprördheten anknyter till skandalens underhållningsvärde. Likt gladiatorspelen skänker de en stunds förströelse och spänning i en situation där uppmärksamheten behöver avledas från viktiga men kontroversiella områden, där ett medborgerligt engagemang hade kunnat störa ett smidigt men kontroversiellt beslutsfattande.

Har vi de skandaler vi behöver? Hans De Geer har i föreläsningar på Etikprojektets konferenser påpekat att ordet "skandalon" ursprungligen betyder "gillra en fälla". Är vår tids skandaler ett medvetandegörande av viktiga frågor som vi behöver hantera? Fyller de en viktig funktion på så sätt att de belyser angelägna moraliska teman som ger en utgångspunkt för etiska samtal? Eller är fällan gillrad för att avleda uppmärksamheten från något annat?

Kanske kan intresset för makthavares personliga egenskaper och brister tolkas utifrån en dygdeetiskt perspektiv, dvs. att det finns en vaksamhet mot tecken på dåliga och opålitliga karaktärer. Tanken skulle då vara att karaktärsdrag som kan skönjas i det lilla sammanhanget även kommer att visa sig i mer övergripande frågor. Den som slarvar med sina privata räkningar kanske även slarvar med sitt uppdrag, den som fuskar med sin representation kanske även fuskar med annan redovisning. Men det som fortfarande är påfallande är obalansen mellan det intresse och engagemang som de mindre – men lätt identifierbara och vardagliga – överträdelserna röner och den uppmärksamhet som ägnas större och mer omfattande processer.

Lennart Lundquist har pekat på den fara som ligger i att medierna gör såpopera av skandaler och affärer samtidigt som allvarigare former av överträdelser förbigås med tystnad. I sina föreläsningar har han påpekat att brotten mot demokrativärden kan vara vida allvarigare än de brott mot ekonomivärden som genererat präktiga skandaler, utan att uppmärksammas i någon nämnvärd utsträckning.¹² Öppen

12" ...de är värre än en hel Tobleronefabrik, vilket är den mättenhet vi rör oss med i dessa sammanhang..." (Lennart Lundquist)

het och insyn är fundamentalt för demokratin, men det finns en risk att sikten skymms om medierna alltför ensidigt bevakar frågor som rör sexualitet och alkohol på bekostnad av komplicerade skeenden inom förvaltningen.

Vem som helst kan tänka sig in i politikerns eller den höge tjänstemannens situation när denne klipper kvitton eller köper blöjor på sitt tjänstekort. Däremot är det svårare att leva sig in i frågor som handlar om ansvaret för prioriteringar i verksamheten, brott mot demokrativärden etc. För att samhällsmedlemmarna skall ha möjlighet att sätta sig in i myndighetens verksamhet krävs att dessa processer tydliggörs. Att göra det är bl.a. tjänstemannens ansvar.

I det som brukar kallas etisk kompetens ingår en förmåga att urskilja de centrala etiska aspekterna i den yrkesmässiga verkligheten. Processen där de centrala etiska konflikterna lyfts fram handlar bl.a. om att kunna skilja viktigt från oviktigt. Denna medvetenhet tränas i det etiska samtalet.

genomförande - aktiviteter och arbetssätt

Etikprojektet har arbetat med etikfrågor på olika sätt. I ett tidigt skede var det viktigt att **skapa en överblick** över området, både att teoretiskt lyfta fram viktiga frågeställningar och begrepp och att påvisa hur den moraliska kompetensen är en viktig del av professionalismen. Efterhand har projektet mer koncentrerats på att **hitta metoder** att föra "*det goda samtalet*", och att praktiskt stödja de myndigheter som påbörjat en sådan process.

Nedan följer en redogörelse för olika aktiviteter som genomförts inom ramen för Etikprojektet.

Konferenser och lokalt stöd

Partsgemensamma konferenser

Juni 1996 genomfördes en nordisk partsgemensam konferens i Visby under Etikprojektets förplaneringsfas. Under 1997 genomfördes en pilotkonferens i norra Sverige (Lycksele) och en konferens i södra Sverige (Ystad). 1998 genomfördes motsvarande konferenser i Västsverige (Varberg) och i östra Mellansverige (Stockholmstrakten). Dessa konferenser har samlat mellan 40 och 80 deltagare. Varje arbetsplats har haft representation både från arbetsgivarsidan och fackliga företrädare. Tanken har varit att en representativ grupp har lättare att starta värderingsarbetet på hemmaplan än den som ensam deltar i en konferens.

Dessa konferenser har haft olika syften. Främst har det handlat om att ge representanter för de lokala parterna möjligheter att diskutera etikfrågor i hemmagrupper och med kollegor från andra håll. Ett viktigt syfte har också varit att förmedla kunskap från forskare och etikexperter. Göran Collste och Gunnel Colnerud vid CTE – Centrum för tillämpad etik – i Linköping, Hans De Geer och Claes Trollestad vid CEE – Centrum för Etik och Ekonomi – vid Handelshögskolan i Stockholm, samt Lennart Lundquist vid Statsvetenskapliga institutionen, Lunds Universitet, tillhörde

föreläsarna från forskarvärlden.

Den teoretiska utblicken kombinerades med ett praktikerperspektiv där erfarenheter från arbete på fältet förmedlades, t.ex. från Polisens etiksatsning, Länsarbetsnämnden i Västra Götaland och Länsstyrelsen i Stockholm. Det studiematerial som tagits fram av projektet presenterades på en halvdagskonferens med 120 deltagare. En av programpunkterna utgjordes av en paneldebatt med teoretiker och praktiker.

Medverkan vid lokala aktiviteter

Verksamheten bytte fr.o.m. 1999-01-01 fokus. Från att ha varit inriktat på övergripande aktiviteter inriktades projektet på att ge konkret stöd vid lokala etiksatsningar. Den ändrade inriktningen grundades på många förfrågningar om verksamhetsnära stöd med att komma igång med etiska samtal på olika arbetsplatser.

Ett femtontal myndigheter har på detta sätt fått aktiv hjälp av projektet. Insatserna har varierat från att leda enstaka verksamhetsdagar för hela myndighetens personal till medverkan i mer långsiktiga processer tillsammans med nyckelpersoner i ett systematiskt utvecklingsarbete. Syftet har varit att ge ett stöd som kan anpassas till lokala förutsättningar, varför stödet gestaltats olika fast med vissa gemensamma drag.

Att hitta former för etiska dialoger

Arbetet har gått ut på att bistå myndigheterna som velat initiera och fördjupa etiska dialoger – att uppmärksamma vikten av tid för eftertanke och reflektion och att finna de former som är mest ändamålsenliga för att befrämja ett öppet klimat som tillåter olika synsätt att brytas mot och befrukta varandra. Ett genomgående tema har också handlat om betydelsen av att öka det moraliska modet och engagemanget i verksamheten t ex. genom att utveckla ett klimat där misslag tillåts och att främja en myndighetskultur som möjliggör lärande och utveckling.

För att en lokal etiksatsning skall bli livskraftig och få en

plats i vardagsarbetet är det viktigt att hitta angelägna frågeställningar som berör och engagerar de människor som arbetar i verksamheten. Det krävs således att etiksatsningen anpassas till lokala förutsättningar – både vad gäller verksamhetens inriktning och aktuella omständigheter.

Att undvika fallgropar och stödja eldsjälur

Trots att de etiska aspekterna genomsyrar all verksamhet, kan processen att arbeta konkret med dessa frågor möta hinder. Nedskärningar, organisationsförändringar och uppgifter av akut karaktär leder ofta till stress. I en sådan situation är det lätt att systematiska etiksamtal ges en låg prioritet. Det finns inte alltid ett omedelbart gehör för budskapet att den etiska dialogen utgör ett stöd i vardagsarbetet och ökar professionalismen. Eldsjälur och personer som fått i uppgift att lokalt driva ett etikarbete finner sig ofta stå tämligen ensamma med dessa frågor.

Dessa personer löper därmed en risk att brännas ut eller att marginaliseras. För att förebygga sådana processer behövs en instans där det finns tillgång till praktisk hjälp. Projektets kontakter med lokala etiksatsningar har visat att behovet av detta är stort. Därför har strävan varit att tillhandahålla ett sådant stöd, lättillgängligt och med korta väntetider. Ett syfte har varit att visa på användbara arbetsformer och att förmedla kunskap och diskussion kring frågor av allmänt intresse.

Dessutom är det angeläget att ha en beredskap för att hantera de processer som väcks till liv när dessa frågor diskuteras, t.ex.:

- vilka skall involveras i dialogen?
- under vilka *former* kan dialogen ske?
- vem skall *leda* dessa samtal?
- vilka är *fallgroparna* ?
- finns en beredskap för att hantera de *svåra frågor* som kan väckas vid etiska samtal?
- vilket stöd krävs från *ledningen* och hur kan detta stöd se ut?

Tillvägagångssätt

Den huvudsakliga kontakten har skett med utsedda representanter och utgått från varje myndighets specifika behov och uppdrag. Detta arbetssätt innebär att varje myndighetsskontakt har skett i tre olika steg:

- *Förberedande kontakt* – där behovet ringats in och insatsen planerats tillsammans med de personer som lokalt är ansvariga för eller initiativtagare till myndighetens eller arbetsplatsens etiksatsning. Det vanligaste har varit att förberedelsearbetet skett tillsammans med en partssammansatt grupp.
- *Konkreta insatser på myndigheten*. Dessa insatser har huvudsakligen skett i form av praktisk medverkan vid temadag/ar som myndigheten anordnat. Det har även handlat om medverkan i att ta fram metoder och lokala projekt för att hitta nya arbetssätt och rutiner där t.ex. medborgarperspektivet sätts i fokus.
- *Uppföljning*, som handlat om att hitta former att utveckla de samtal som initierats t.ex. under temadagar. Om man inventerat centrala etiska frågor har dessa sammanfattats och diskuterats. I denna fas har ofta också uppföljande seminarier planerats där utvalda teman sätts i fokus.

Några exempel på hur arbetet med det lokala stödet har utformats

Kontakten med myndigheterna har utformats olika beroende på lokala behov och önskemål. Insatserna har inbegripit dels konkreta, differentierade insatser utifrån avgränsade problemområden, vidare nätverksbyggande och praktisk hjälp vid uppläggning och genomförande av etiska dialoger inom myndigheten, samt dessutom rådgivning i avslutning till myndighetens egen etiksatsning. Nedan följer en redogörelse för olika arbetsmodeller med exemplifieringar utifrån hur myndigheterna valt att lägga upp arbetet.

1. Att samla en hel myndighet

Kommerskollegium, Kammarkollegiet och Fastighetsverket har alla valt att samla samtliga medarbetare för att gemensamt diskutera och lyfta fram verksamhetens etiska frågor. Aktiviteterna har haft något olika innehåll. Så har t.ex. Kommerskollegium haft flera dagar där frågorna kunnat fördjupas och följas upp, medan Fastighetsverket och Kammarkollegiet hittills enbart hunnit ha vardera en temadag.

Mycket har emellertid förenat dessa ansatser:

- Planeringsarbetet har varit upplagt så att det skett i flera steg i nära samverkan mellan nyckelpersoner inom respektive myndighet (oftast i partssammansatta grupper) där verkens arbete och grundläggande uppgift utgjort en utgångspunkt.
- Diskussioner och genomgångar under temadagarna har skett i blandande grupper där såväl generaldirektörer som servicepersonal deltagit på lika villkor.
- De grupparbetsuppgifter som tagits fram har varit förankrade i verksamhetsnära områden och har avsett att både lyfta fram olika perspektiv och att aktualisera känslomässigt engagerande frågor.
- Som en viktig del av processen har deltagarna gruppviss ringat in och prioriterat bland olika etiska frågor som de uppfattat som centrala och angelägna att arbeta vidare med.

Att samla många medarbetare samtidigt kan naturligtvis vara praktiskt svårhanterligt. Erfarenheterna från Fastighetsverket – där de flesta av verkets 270 medarbetare fanns på plats – visar emellertid att det är fullt möjligt att kombinera hög delaktighet och aktivitet hos var och en med gemensamma diskussioner. Härtill bidrog ett internt tekniskt kunskande och god organisation.¹³

¹³För den intresserade hänvisas till Fastighetsverket; Margareta Taube (tel: 08-696 70 79) eller Monica Ericsson (tel: 08-696 70 21), som kan beskriva hur detta genomfördes.

2. En långsiktig process

Medverkan vid lokala aktiviteter

SMHI har planerat att genomföra ett stort värderingsprojekt som skall involvera hela myndigheten. Etikprojektet har medverkat i förberedelserna och genomförde under hösten 1999 fem seminarier för två pilotgrupper vid myndigheten. Dessa seminarier leddes av projektledaren tillsammans med en extern konsult. Tanken är att erfarenheterna från detta arbete kommer att ligga till grund för den fortsatta satsningen vid myndigheten.

Rådgivning/bollplank vid myndigheters egna etiksatsningar

Riksskatteverket och Arbetarskyddsverket har inlett centrala projekt som på ett mycket ambitiöst sätt avsett att hitta former för respektive verks etikarbete. Etikprojektet har haft en konsultativ roll i denna process och har dessutom medverkat i planeringsseminarier för referensgrupper och medlemmar av styr- och arbetsgrupper.

3. Differentierade insatser vid olika myndigheter

Polisen och kriminalvården är båda stora myndigheter med både central och lokal organisation. I deras fall har efterfrågan på stöd ibland kommit från flera instanser parallellt.

För **kriminalvårdens** del har Etikprojektets medverkan t. ex. inneburit:

- att fungera som bollplank i en centralt initierad satsning om etik i uppföljningsarbetet,
- att delta i planeringen och medverka i en årlig konferens i frivårdsföreningens regi, samt
- att initiera och följa ett metodutvecklingsarbete där s.k. forumteater används för att lyfta fram vissa frågor (se mera om denna metod nedan).

Inom **polisen** har projektet medverkat vid:

- centrala arrangemang, t.ex. Rikspolisstyrelsens arbetsgivar dagar samt ett internt ledningsutvecklingsprogram.
- Utbildningsinsats i Polisförbundets regi för fackligt jämställdhetsansvariga.

- två lokala etiksatsningar där Etikprojektet har haft en rådgivande funktion:

a) Stöd till lokala etikhandledare i deras arbete med det omfattande material som handlar om anmälningar mot poliser. Målet är att bygga upp en kunskapsbas utifrån de många erfarenheter som dokumenterats där. Anmälningarna bedöms idag juridiskt, och handläggningen behöver utökas med en etisk granskning och förbättrade rutiner. Denna granskning genomfördes från början informellt, inom ramen för den tid som fanns avsatt för etikhandledarnas förberedelser inför sina etiska samtal med samtliga poliser i myndigheten. Arbetet med att bygga upp en kunskapsbas har nu, i samråd med länspolismästaren, formaliserats och fått utökad tid. I anslutning till detta arbete skrev två projektassistenter vid Etikprojektet en C-uppsats¹⁴ utifrån en anmälan. Uppsatsen belyser de svårigheter som kan uppstå när centralt prioriterade verksamhetsmål skall realiseras av "gräsrotsbyråkrater". I centrum för analysen finns värderingar och attityder hos polis och åklagare i polismästar-distriktet.

b) Lokalt metodutvecklingsprojekt som bl.a. utgår från erfarenheterna hos ett antal "rättshaverister".

Andra myndigheter där Etikprojektet involverats är t.ex. länsstyrelserna i Stockholm och Gävle, Nutek, Pliktverket och Universitetet i Linköping.

4. Presentationer av övergripande karaktär

Projektet har dessutom hållit mer allmänna presentationer av arbetssätt och inriktning för nyckelpersoner inom olika verksamheter. Statens medicinsk-etiska råd och Statens kvalitets- och kompetensråd har på detta sätt informerats, liksom vid tre olika tillfällen Arbetsgivarverkets kontakt-

14 Arbenius, Susanne och Wallenius, Isa (1999): "Operation Kvinnofrid" – Att framgångsrikt motsätta sig förändringar?" Sociologiska institutionen, Södertörns högskola

personer inom olika områden. Etikprojektet har också medverkat vid det årliga nämndemannatinget i Luleå.

Som enda fackförbund har Polisförbundets centrala kansli utnyttjat möjligheten att med projektets hjälp diskutera det egna arbetet ur ett etiskt perspektiv.

Projektet har även haft en del utåtriktad information, t.ex. studiebesök från Lettland och en arbetsgrupp bestående av företrädare för en rad olika fackförbund och representanter från Kommunförbundet, Landstingsförbundet och SAF.

Projektet har vidare mottagit en mängd förfrågningar av mer allmän karaktär. Dessa har kommit från olika myndigheter som velat ha tips inför utbildningssatsningar eller – ibland – rådgivning i etiskt komplicerade situationer. Även pressen har under projekttiden visat ett aktivt intresse – både för Etikprojektets erfarenheter och arbetssätt, för etiska frågor i statlig sektor och för moralfrågor av mer allmängiltig art. Projektledaren har intervjuats i både rikspress och i facktidsskrifter. Projektets olika aktiviteter har uppmärksamrats i myndigheternas och de fackliga förbundens egna tidskrifter och nyhetsblad.

5. Nätverksarbete

Inom kriminalvården och inom polisen har det funnits ett livaktigt intresse för att arbeta med verksamhetens etiska frågor. Samtidigt som varje etiksatsning tar sin utgångspunkt i den egna yrkesrollen finns det många frågor som har ett övergripande intresse. Dessa handlar för rättsväsendets del både om grundläggande teman, som människosyn, sätt att göra bedömningar, kränkning och civilkurage, men också om synen på den egna uppgiften och samarbete med andra instanser.

Med utgångspunkt i arbetet inom polisen och kriminalvården anordnade Etikprojektet i december 1999 en nätverkskonferens för nyckelpersoner från olika delar av rättsväsendet.¹⁵ Konferensens syfte var att stimulera erfaren-

¹⁵ Delar av konferensen beskrivs i informationsbladet "Det goda samtalet" nr 1/2000 (Etik i rättsväsendet).

hetsutbyte och utveckling av metoder. Den föregicks av kontakter med domstolväsendet och åklagarväsendet för att utröna om det fanns ett intresse för erfarenhetsutbyte och övergripande diskussioner om gemensamma etiska frågor. Inom båda dessa myndigheter välkomnades ansatsen att skapa möten för etiska samtal mellan olika delar av rättskedjan. Företrädare för de olika myndigheterna tog aktiv del både i planeringen av konferensens innehåll och i urvalet av deltagare.

Konferensen samlade ett 70-tal deltagare från åklagarväsendet, polisen, domstolväsendet och kriminalvården över hela Sverige. På konferensen presenterades olika konkreta etiksatsningar från olika delar av rättsväsendet. Dessutom gavs möjligheter att knyta kontakter över myndighetsgränserna och att definiera gemensamma frågeställningar.

Engagemanget på konferensen var mycket stort och har resulterat i uppföljande kontakter över myndighetsgränserna. Bl.a. har ett nätverksarbete som involverar samtliga myndigheter i rättskedjan startat i Västra Götaland. Detta arbete befinner sig f.n. i en förberedelsefas med planer på att söka anslag från Utvecklingsrådet för att starta ett lokalt utvecklingsprojekt gällande etikfrågor i rättsväsendet.

Erfarenhetsspridning och forskning

Kartläggning av etiska koder

1997 inleddes på projektets uppdrag en kartläggning av etiska normer vid statliga myndigheter. Den genomfördes av fil.dr. Nina Nikku vid Centrum för tillämpad etik (CTE), Linköpings universitet. Genom att studera policydokument och etiska koder och analysera de normer och värderingar som där kommer till uttryck kan man utläsa hur föreställningen om den gode tjänstemannen ser ut. Boken "Den gode tjänstemannen" publicerades 1998.

Informationsbladet *Det goda samtalet*

Projektet har dokumenterat konferenser och aktiviteter inom den statliga sektorn för att inspirera andra. Informationsbladet "Det Goda Samtalet" har under projekttiden kom-

mit ut med åtta nummer. Upplagan har efterhand fått ökas väsentligt eftersom efterfrågan för varje nummer blivit allt större. De två temanummer som under 1999 beskrev två olika myndigheters etiksatsningar efterbeställdes av så många att upplagan mycket snabbt tog slut.

Studiematerialet *Det goda samtalet*

Ett sätt att stödja det lokala etikarbetet är att tillhandahålla verktyg som stimulerar till etiska dialoger. Studiematerialet "Det goda samtalet" har skrivits på Utvecklingsrådets uppdrag av professor Hans De Geer vid Centrum för etik och ekonomi (CEE) på Handelshögskolan i Stockholm. Den finns nu på många statliga arbetsplatser. Boken ska kunna användas som utgångspunkt för samtal genom att ge information och väcka frågor att fundera över och diskutera. Som komplement till boken finns ett arbetsmaterial med fallstudier och stommar till overheadbilder.

Studiematerialen är avsett att vara en källa till inspiration att närma sig de vardagsnära, angelägna frågorna. De utgör en utgångspunkt – inte ett facit. För att få genomslagskraft behöver det kompletteras med andra verktyg och framförallt med egna frågeställningar.

Forumspel – en metod för etisk reflektion

Moraliska frågor i en verksamhet skapar ofta starka känslor. Utöver skriftliga material behövs därför andra metoder för att belysa frågorna. Den forumteaterföreställning som tagits fram av personal inom kriminalvården i samarbetet med Etikprojektet är en sådan metod som bygger på erfarenheten att många anställda någon gång blivit kränkta av chefer eller kolleger.

Forumspel skildrar orättvisor i lätt identifierbara vardags-situationer. Spelet lyfter fram olösta konflikter för att stimulera åskådarna till att vilja ingripa i skeendet och hjälpa till att lösa de gestaltade konflikterna. En forumteaterföreställning spelas av dem som har egna erfarenheter av de situationer som spelas upp. Arbetssättet bygger på idén att

när självupplevda konflikter gestaltas påbörjas också en lösningsprocess.

Den forumteaterföreställning som tagits fram i samarbete med Etikprojektet har beskrivits i informationsbladet "Det goda samtalet"¹⁶. Den har även varit en av programpunkterna i etikdagarna vid Kammarkollegiet och Kommersskollegium, vars medarbetare kände igen den situation som gestaltades i forumspelet trots att det inspirerats av erfarenheter från kriminalvården. En fördel med denna metod är anars att den inte är så kostnadskrävande eftersom den, till skillnad från den typ av interaktiv teater som spelas av professionella, bygger på aktiv medverkan av dem som berörs.

De personer som inom kriminalvården arbetat med forumspel kommer att utveckla denna metod både för etiska dialoger bland de anställda och i arbetet med dömda.

¹⁶Samt i "Statstjänstemannen", "Runtikrim" (kriminalvårdens tidning) och i "Frivårdaren" (Frivårdsföreningens nyhetsblad).

sammanfattande synpunkter

Forskaren Claes Trollestad har undersökt ett antal ledarskapsutbildningar och beskrivit de underliggande värderingar och den människosyn som genomsyrar dessa. I de undersökta ledarskapsutbildningarna har ledaridealet ofta präglas av ett traditionellt auktoritärt och hierarkiskt tänkande. Bakom retoriken som talar om "kvalitet" och "människan i centrum" framskymtar en mer deterministisk verklighetsuppfattning och en påtaglig idealisering av ledarskapet. När begreppet kommunikation nämns i den managementlitteratur som använts verkar det huvudsakligen vara fråga om hur ledningen på ett framgångsrikt sätt skall kunna forma de underställdas tankar och beteenden.¹⁶

I sin uppföljande forskning undersökte Trollestad ett antal organisationer som arbetat med att skapa en gemensam värdegrund. Bl.a. framkom följande mönster:

"I en liten grupp högt uppe i organisationer hade man i stor utsträckning producerat värderingsdokument, och sedan försökt implementera dessa ner i organisationen, som om det handlade om en vanlig informationsfråga. Ledaren betraktades ofta som den som skapade värderingarna eller kulturen och som sedan skulle få medarbetarna att i sitt tänkande och handlande omfatta dessa riktlinjer. Intressant var att många av dessa ledare och organisationer inte var nöjda med resultatet. Medarbetarna hade inte blivit mer lojala, initiativ- och ansvarstagande."¹⁷

Behovet att utveckla alternativa metoder för värderingsarbete i organisationer är således mycket stort. Claes Trollestad har studerat ett värderingsarbete som under två års tid genomförts i stor skala i en kommunal organisation och beskrivit den metodik för reflekterande samtalen som där vuxit fram. En viktig utgångspunkt har varit att sträva efter

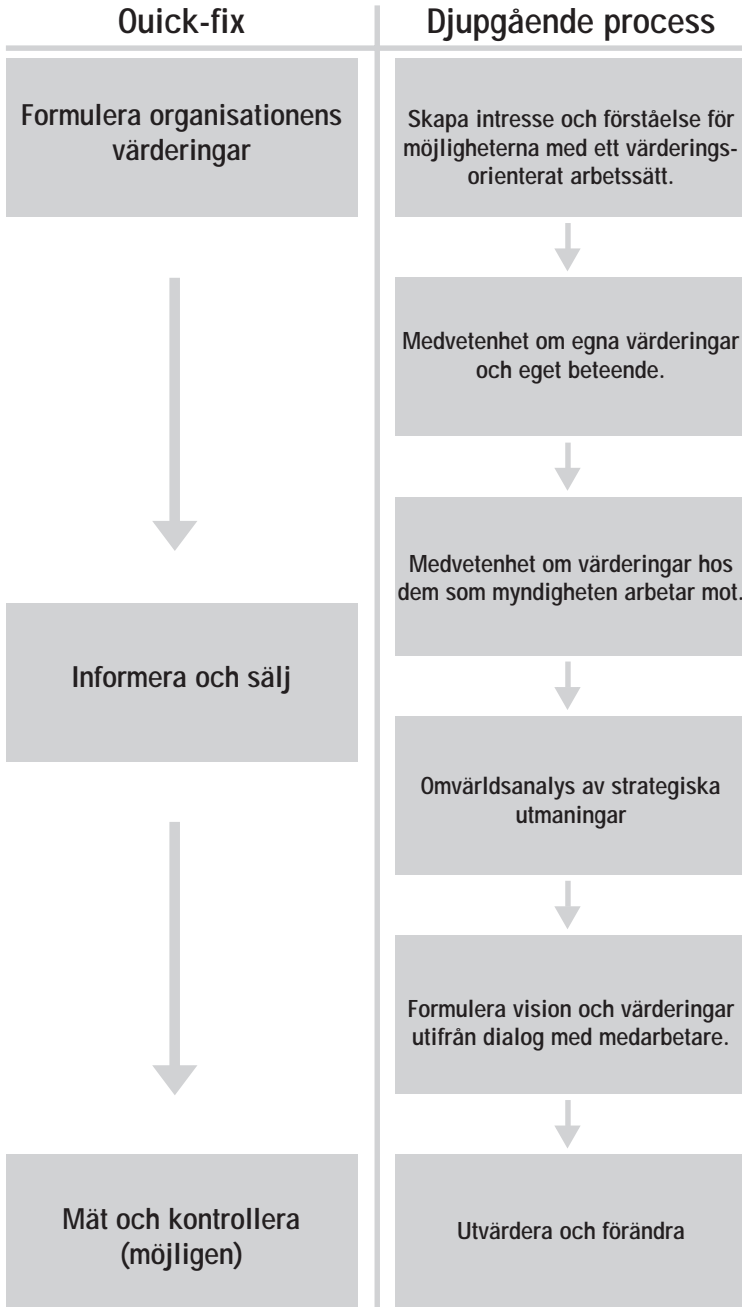
16 Trollestad, Claes.: (1994) "Människosyn i ledarskapsutbildning", Nya Doxa
17 Trollestad, Claes.: (2000) "Etik och organisationskulturer – att skapa en gemensam värdegrund", Svenska förlaget

att undvika de misstag som många organisationer gjort när de beskrivit framtiden i attraktiva termer utan att ha en insikt om var de befinner sig idag. Värderingsarbetet har därför tagit sin utgångspunkt i en beskrivning av den verklighet man tyckt sig stå mitt uppe i innan de värderingar man vill skall utmärka morgondagen diskuteras och formuleras. Modellen för arbetet har sett ut på följande sätt¹⁸:

1. VARA: Vad karaktäriserar organisationen idag, t.ex. sätt att tänka och handla, föreställningar om den omgivande verkligheten, faktorer som upplevs som positiva och sådant som stjälar kraft och upplevs som negativt. En sådan bild kan aldrig bli helt enhetlig, utan det är viktigt att lämna utrymme både för gemensamma tankar och skilda uppfattningar.
2. BÖRA: Önskad och realistisk bild av framtiden – en vision. För att undvika en skenbar enighet läggs stor vikt vid att klargöra innebörden i de begrepp som diskuteras och att aktualisera frågan om utifrån vilka perspektiv (t.ex. medborgarnas, politikernas, medarbetarnas) de önskade värdena skall betraktas.
3. GÖRA: Hur skall man bära sig åt för att förändra organisationen i önskad riktning?

Den utvecklingsfilosofi som väglett Utvecklingsrådets Etikprojekt har legat nära denna modell. På nästa sida finns en översiktlig jämförelse mellan de två förhållningssätten i värderingsarbete som beskrivits av Trollestad:

¹⁸ibid.



Att främja det goda samtalet på de statliga arbetsplatserna

Monolog och dialog

Det viktigaste redskapet för att främja en djupgående process är den demokratiska dialogen. Etikprojektet har från början tydliggjort denna ansats bl.a. i valet av namn på nyhetsblad, partsgemensamma konferenser och studiematerial ("Det goda samtalet"). Att ständigt värna om och hitta former för "det goda samtalet" har varit en uttalad målsättning, vilket gör det nödvändigt att i denna rapport utveckla några tankar om sambandet mellan etik och demokratisk dialog.

En vanlig missuppfattning är att många möten och diskussioner är en garanti för medinflytande och dialog. Men "tysta arbetsplatser" behöver inte alls vara ställen där alla går och tiger. Ofta förekommer en ansenlig mängd prat. Kännetecknande kan istället vara att endast vissa åsikter tillåts och att samtalen domineras av några få. Etiken utvecklas istället genom samtal som präglas av ömsesidigt förtroende, inlevelse och öppenhet. En utgångspunkt har varit att det etiska samtalet inbegriper samtliga medarbetare – alla kan delta i dialogen på lika villkor oberoende av status och ställning i den formella hierarkin. Det etiska samtalet är under dessa förutsättningar "det goda samtalet".

Det goda samtalet undviker inte heller konflikter. "Det handlar om att kunna vara oense utan att vara osams. Argumentationen sker utan insinuationer och man skiljer mellan sak och person. På så sätt kan partsintressen formas till gemensamma angelägenheter."¹⁹

Tysta arbetsplatser utmärks ofta av rädsla och uppgivenhet. Samtalen i sådana organisationer sker ofta i form av befallningar och övertalning i en hierarkisk struktur. Kanske finns det en föreställning om "ett enda rätta", vilken kommuniceras monologiskt uppifrån och ner. Skillnaden

19 Ur projektets första informationsblad

mellan monolog och dialog är betydande. ”Dialogen är demokratins idealtyp. Parterna står bildligt talat på samma mark. Man delar språk och erfarenheter, men inte alla erfarenheter, då vore samtalet onödigt. I dialogen finns en uppmärksamhet och ett lyssnande som leder till frihet. Tillsammans skapas något som inte fanns förut och ingen utövar makt över den andre.”²⁰

Den ”grälsjuka” kulturen²¹

Vår kultur beskrivs ibland som konfliktsökande och polariserande där tänkandet domineras av ”rätt-fel” eller ”föremot”-dikotomier. Till detta bidrar informationsstress och mediernas behov av att fånga vår uppmärksamhet. Ett sätt att väcka intresse kan då vara att beskriva konflikter och olikheter snarare än att genom en reflekterande process söka kunskap i en komplicerad tillvaro. Men samtidigt som debatter och strider både kan ha ett underhållningsvärde och vara välgörande i den mån de tydliggör argument är risken stor att ”den grälsjuka kulturen” leder till lästa positioner eller – ännu värre – till trötthet och ovilja att diskutera.

Det finns stort behov av en arbetsplatskultur som främjar en saklig och tydlig dialog, med respekt för medarbetare av olika åsikter och med tid för reflektion i beslutsprocessen. När kulturen är konfliktinriktad och debatterna får drag av personangrepp hämmas hela arbetsplatsens kreativitet. Därför är det viktigt att söka former för dialog där respekt för varandras olikheter är norm. En av de viktigaste uppgifterna inför framtiden är att skapa rum för den demokratiska dialogen i vardagsarbetet.

Dialogen med medborgarna

Behovet av dialog finns inte bara i det interna arbetet. Lika viktig är det att utåt beskriva och motivera myndighetens handlande. För en utomstående är det kanske inte lika själv-

²⁰ Bengt Nerman , ” Den offentliga lögnen ”

²¹ Rubriken och en del av resonemangen är hämtade från Deborah Tannens bok ”Den grälsjuka kulturen – debatt eller dialog” Wahlström & Widstrand, 1998

klart varför man gör som man gör som det är för dem som verkar inifrån organisationen. En levande dialog med medborgare och politiker kan vara nödvändig för att säkerställa förtroendet för det demokratiska uppdraget.

Att föra denna dialog innebär också att man är beredd att lära av sina misstag och att betrakta klagomål – vare sig de beror på felaktiga beslut, misstag i handläggningen eller okänsligt bemötande – närmast som gåvor, inte som hot som till varje pris måste bekämpas eller tillbakavisas.

En organisation som strävar efter utveckling är öppen för att man kan göra fel och välkomnar sina kritiker. För att i en föränderlig tillvaro rätt kunna tolka omvärlden behövs många ögon som ser olika saker och som vågar lägga märke till nya fenomen och upptäckta samband. För att nya idéer skall kunna födas behövs ett utrymme både för det okonventionella och för det obekväma.

Dialog och engagemang

Debatten behövs för att klargöra skillnader och tydliggöra konflikter, och kritiken kan vara ett sätt att förstå. Men utan en ömsesidig respekt och ett uppmärksamt lyssnande finns det en risk att fientlighet och negativt bemötande leder till låsta positioner och rädsla. Den frispråkiga, eller dialogiska, organisationen skulle kunna vända rädslan till engagemang och till ett individuellt ansvarstagande för det gemensamma bästa. I samtal skapas en nyanserad verklighetsuppfattning och därmed också förutsättningar för gemensam problemlösning. Utan krav på omedelbar samsyn stimuleras idéflödet. Mångfald skapas genom att man låter många komma till tals och genom att man på ett sådant sätt att alla förstår vad som sägs och varför.

På nästa sida presenteras en sammanställning av viktiga skillnader mellan dialog och debatt²²:

22 MOD-kansliet har i sina olika utbildningsmaterial för Mångfald och Dialog sammanställt denna jämförelse som i sin tur är baserad på en skrivelse av Shelley Berman i "The Dialogue Group of the Boston Chapter of Social Responsibility"

DIALOGEN

...är samarbetsvilja: två eller flera sidor strävar tillsammans mot gemensam förståelse

•

...utvidgar och kanske till och med ändrar deltagarens åsikt

•

...förutsätter att vi granskar även våra egna påståenden

•

...lyssnar för att förstå och finna mening

•

...skapar en öppen attityd, en öppenhet för att jag själv kan ha fel

•

...öppnar möjligheter att nå ännu bättre lösningar än de ursprungliga förslagen

•

...leder till en uppriktigt omtanke om den andra personen och till en önskan att inte skapa distans eller att förolämpa någon

•

...framför de bästa tankarna i visshet om att andra människors reflektioner kommer att förbättra dem snarare än att förstöra dem

•

...söker efter styrkan i andras argumentering

•

...förutsätter att många människor har delar av svaret och tillsammans kan nå fram till en fungerande lösning

•

...förblir öppen

•

Dialogens mål är att söka förståelse

DEBATTEN

...är oppositionell: två sidor motsätter sig varandra och försöker visa att den andra har fel

•

...befäster deltagarens egen åsikt

•

...leder till kritik av de andras påståenden

•

...lyssnar för att finna fel och brister och för att kunna angripa argumenten

•

...manar fram en inskränkt attityd, en beslutsamhet att jag har rätt

•

...försvarar de egna lösningarna som de bästa och utesluter andra alternativ

•

...tar inte hänsyn till känslor eller relationer och innebär ofta att vi för-ringar eller tar avstånd från den andra personen

•

...framför de bästa tankarna för att visa att man har rätt

•

...söker efter fel och brister i andras argumentering

•

...lockar oss att hävda att det bara finns ett rätt svar och att någon har det

•

...sätter punkt för vidare samtal

•

Debattens mål är att vinna

Vilka frågor har myndigheterna valt att fokusera på?

Etikprojektet har i första hand varit inriktad på *metoder* att föra det goda samtalet. *Innehållet* i dessa samtal definieras av dem som arbetar i verksamheten. På så sätt har Utvecklingsrådet deltagit i en kartläggning av etiska frågeställningar vid statliga arbetsplatser.

Det som förenar de statligt anställda är att deras arbete ytterst baseras på ett uppdrag från medborgarna och finansieras av skattemedel. Utöver detta kan innehållet i verksamheten se mycket olika ut. Allt fler myndigheter kompletterar den skattefinansierade verksamheten med intäkter från annan verksamhet. Många myndigheter har en nära och direkt relation till medborgarna, medan andra har en verksamhet som huvudsakligen är teknisk och administrativ till sin karaktär och där relationen till medborgarna är mer indirekt. Vissa myndigheter har enhetliga uppgifter och en standardiserad insatsteknologi och därmed en byråkratisk organisation, som relativt lätt kan styras av de politiskt beslutande instanserna. Andra sysslar med områden där många olika typer av fall måste hanteras och det är svårare att använda sig av precisa regler. De kan vara organiserade som professionella organisationer eller kunskaps- och utredningsorganisationer, dvs. organisationer där professionella kárers kunskap är central eller där man ”på eget ansvar utför offentliga uppgifter i osäker terräng”²³.

Etik handlar om verksamhetens grundläggande värderingar. Ett återkommande tema i de etiska dialogerna handlar om myndigheternas samhällsuppdrag och djupare mening. Står den personliga moralen och verksamhetens etik i samklang? Finns det ett avstånd mellan de officiella policydokumenten och de värden som i *praktiken* styr verksamheten? Vad händer när avståndet mellan ord och handling blir för stort? Prio

²³För en diskussion om organisationsformer i offentlig sektor, se Rothstein, Bo a.a. sid. 107ff (citatet kommer från sid. 109)

riteras form eller innehåll? Hur hanteras misslyckanden och hur tas organisationens tysta kunskap tillvara?

Varje myndighet definierar i sitt värderingsarbete frågor utifrån sin specifika verksamhet, sitt uppdrag och sitt arbetssätt, vilket gör att diskussionerna ser olika ut och har olika tyngdpunkt i olika myndigheter. Att ge *en* bild av vilka frågor som tagits upp är därför omöjligt. Samtidigt skulle en nyanserad och differentierad beskrivning ta alltför stor plats. Projektets naturliga begränsningar, personellt och tidsmässigt, har dessutom gjort att vi inte haft möjlighet att göra den typ av systematiska insatser som är nödvändiga för att utförligt beskriva olika verksamheters etiska frågor.²⁴ Några av de områden som – i allmänhet – fått störst uppmärksamhet är:

1. Prioriteringar av begränsade resurser

Vad skall kraften och resurserna satsas på när det är omöjligt att tillgodose alla behov? Ofta sker sådana val automatiskt och omedvetet, vilket kan innebära att sättet att prioritera inte står i överensstämmelse med det grundläggande uppdraget. Kanske prioriteras sådant som syns framför sådant som behövs. Resursstarka grupper får kanske mer hjälp än grupper där behovet är större, eftersom de senare har svårare att hävda sin rätt. Mycket tid läggs kanske ner på byråkratiskt oklanderlig handläggning snarare än effektiva insatser.

I diskussioner om prioriteringar är det angeläget att väga in både effektivitetsvärden och etiska aspekter. Att väl förvalta sitt uppdrag är extra viktigt för verksamheter som hanterar gemensamma resurser.

2. Relationer till avnämare

Ju mer makt, desto större krav på moralen. Beroende på myndighetens uppdrag har frågan om bemötande av avnämare/medborgare fått olika stort utrymme i de etiska samtalerna. Sammanfattningsvis har denna fråga betraktats som

²⁴ Vissa myndigheter, t.ex. Riksskatteverket och Polisen, har inom ramen för den egna verksamheten gjort sådana inventeringar. Även andra myndigheter har påbörjat en sådan process.

central inom de myndigheter som utövar mycket makt i förhållande till enskilda medborgare och grupper. Att behandla människor med respekt och att värna om allas lika värde, t.ex. att inte låta social status, kön, härkomst eller ålder påverka beslutsfattande och bemötande har ansetts som fundamentalt i verksamheten. I många verksamheter kan myndighetens bedömningar och beslut få omfattande konsekvenser för den enskilde eller för grupper samtidigt som det för tjänstemannen ofta handlar om arbetsuppgifter av rutin-karaktär. Tjänstemannens handlingsfrihet lämnar ett utrymme för personligt färgade bedömningar vilket också innebär en risk att bemötande och handläggning påverkas av *vilken* tjänsteman som handlägger ett ärende och hur omständigheterna ser ut. I sämsta fall kan det vara ett lotteri vem man möter. För att värna om en god och rättvis handläggning är det viktigt att enskilda beslut och bedömningar då och då kan utsättas för gemensam prövning och reflektion.

3. Lojalitet

Frågan om lojalitet är central i varje etikdiskussion. Lojaliteten handlar nämligen ytterst om hängivenhet, engagemang och yrkesstolthet. För den som inte kan känna sig lojal med sitt uppdrag urholkas arbetets mening och den moraliska viljan. Kännetecknande för offentliganställda är att de ofta upplever en stark lojalitet med sitt uppdrag. Arbetet utförs för det gemensamma bästa och baseras ytterst på förtroende.

Men lojaliteten är inte okomplicerad. Den offentliganställda befinner sig i ett spänningsfält mellan olika lojaliteter. Han/hon måste ta hänsyn till lagstiftning, politiker, intressenter, klienter, samhällsmedlemmar, medarbetare (både överordnade, sidordnade och underordnade).²⁵ Frågan om lojalitet har varit ständigt återkommande. Hur väljer man när olika hänsyn kolliderar? Vilka är de relevanta

²⁵Lennart Lundquist har skrivit en rad intressanta böcker där tjänstemannens lojalitet och etiska relationer ingående behandlas, bl.a.: "Etik i offentlig verksamhet" (1991), "Byråkratisk etik" (1998), och "Demokratins väktare" (1998), alla böcker utgivna i Lund på Studentlitteratur.

argumenten? Vilket är det moraliska priset för att tvingas välja bort en lojalitet till förmån för en annan?

4. Öppenhet och civilkurage

Bland de frågor som väckt mycket känslor är de som gäller uppriktighet, hänsyn, ödmjukhet och kritik. "Vad skall man göra när något är fel?" "Är det tillåtet att framföra kritik? Hur tar vi emot kritik?" "Varför tar man större hänsyn till chefer?" "Vem får tycka? Vem får framträda?" "Skall man alltid uttrycka vad man tycker, eller finns det situationer då det är bättre att vara tyst?" "Utveckling och forskning måste ledas framåt av kritik. Hur är jordmänen för det öppna samtalet?" är frågor som har ställts.

Särskilt brännande blir frågan när den enskilde betalar ett pris för att framföra sina åsikter. Detta pris kan vara allt från osynliga, vardagliga sanktioner till mycket allvarliga ingrepp som påverkar individens hela framtid. Vilket är det personliga pris som det kan vara rimligt att kräva av den enskilde att betala och vilka värden är så centrala att det kan betraktas som en oavvislig plikt att slå larm även om det personliga priset är högt?

Frågorna om öppenhet och civilkurage har rört sig om allt från det som kan kallas "vardagsmod", t.ex. att ingripa när en arbetskamrat trakasseras, till det som Lennart Lundquist kallar "ämbetskurage", dvs. modet att försvara värden som är förankrade i det gemensamma uppdraget (t.ex. att slå larm om oegentligheter som begås av den egna myndigheten). Särskild tonvikt har legat på betydelsen av att bryta medlöperi och "de godas tystnad", d.v.s. att bryta den ensamhet som människor lätt hamnar i när de utsätter sig för personliga risker.

5. Effektivitet och demokrati

I vilken utsträckning skall man satsa på aktiviteter som syns och ger bra statistik, och vad händer när mer tidskrävande, men demokratiskt betydelsefulla, uppgifter får stryka på foten? Hur skall man motivera och legitimera sådana värden och påvisa det pris det betingar att bryta mot dem?

6. Nedskärningar, åtstramningar och fackliga relationer

Nedskärningar och åtstramningar påverkar hela organisationen, inte enbart de personer som sägs upp eller omplaceras. I en sådan situation uppkommer många frågor av moralisk art, som behöver lyftas fram och diskuteras öppet. En av de frågor som belysts är hur man avgör vilken verksamhet som skall skäras ned. Man har diskuterat vilka överväganden som görs, t.ex: ”Styrs beslut om nedläggningar av:

- bekvämlighet (man väljer det som verkar enklast hellre än att fatta väl grundade beslut),
- av skyndsamhet (när tiden inför en åtstramning är kort kanske man inte hinner beakta förslag till alternativa besparingar)?”

Fungerar ”hänsyn till det ekonomiska läget” ibland som en välkommen förevändning för att göra sig av med t.ex. obekväma medarbetare?”

En annan diskussion har handlat om hur man väljer ut vilka medarbetare som skall sägas upp, t. ex. ”Varför är det svårare att säga upp chefer i samband med att en organisation måste krympa – varför tar man större hänsyn till dem?”, och *hur* dessa ingrepp genomförs, t.ex. öppenhet, medbestämmande och mänskliga hänsyn i åtstramningsprocessen. Även frågor om fackets roll har aktualiserats, t.ex. ”Vad gör man när det känns som om våra fackliga organisationer sätter företagets intressen före medlemmarnas?”²⁶

7. Anslags- respektive intäktsfinansierad verksamhet

Allt fler myndigheter utvecklar en intäktsfinansierad verksamhet vid sidan av den anslagsfinansierade delen. Detta förhållande reser nya frågor av moralisk karaktär. Finns det en risk att den anslagsfinansierade verksamheten nedvärderas, kommer i skymundan och på sikt kanske t.o.m. försummas vid sidan av den marknadsanpassade och ”lön

²⁶ Citaten kommer från den inventering som gjorts vid en myndighet inför en etiksatsning

samma” delen av verksamheten? Vad händer i en myndighet när enheter kanske börjar konkurrera med varandra?

8. Relationer mellan myndigheter och enheter

Det gamla idealet att ”myndigheterna skall räcka varandra handen” riskerar att gå förlorat i en tid av ”vi-och-dom”-tänkande som hänger samman med dålig kommunikation och svårigheter att se den egna verksamheten i ett större sammanhang. Många som har deltagit i etikdiskussioner har understrukit vikten av erfarenhetsutbyte och dialog mellan enheter och vikten av samverkan och samarbete mot gemensamma mål.

9. Relationer och samspel på en arbetsplats

Statstjänstemän förväntas arbeta i regeringsformens anda ”...med respekt för alla människors lika värde och för den enskilda människans frihet och värdighet...(och)...verka för att demokratins idéer blir vägledande inom samhällets alla områden... samt tillförsäkra män och kvinnor lika rättigheter...” och värna om etniska, språkliga och religiösa minoriteters rättigheter. Det ställer naturligtvis särskilda krav på att även internt leva upp till dessa ideal. Interna relationer utgör den grund utifrån vilken relationerna till medborgarna utspelas. Om myndigheten inte internt värnar om mångfald och alla människors lika värde kan det bli svårt verka för dessa principer externt.

De interna relationerna är således ett återkommande och viktigt tema i de etiska samtalen. Här ryms t.ex.

- förekomst av olika typer av kränkningar såsom mobbing, sexuella trakasserier, osynliggörande, undanhållande av information
- diskriminering, t.ex. särbehandling p.g.a. kön, ålder, funktionshinder eller etnisk bakgrund
- ryktesspridning, förtal och mytbildning
- organisationskultur
- förhållningssätt vid personliga problem (t.ex. alkoholism, utbrändhet, ohälsa)

- sätt att hantera konflikter och motsättningar
- öppenhet och trygghet
- maktutövning och maktmissbruk
- känsla av mening och sammanhang
- samarbete och respekt för varandras kunskap och kompetens

Ett genomgående tema har varit hur makten utövas, vare sig det rör sig om risken för att korrumpas av makt, att vissa äger ett tolkningsföreträde och att viktiga perspektiv tappas bort, eller att många känner sig bortglömda/förbigångna och kringskurna.

På många ställen märks en ohälsosam misstro mellan de parter som på en arbetsplats omtalades som "chefen och vi andra". Samtidigt som ett uppenbart ansvar för ett sådant klimat vilar på ledningen, visar det sig ofta att ledningens situation inte är helt lätt. När det finns ett "vi-och-dom"-tänkande i en organisation händer det lätt att "de andra" blir föremål för projektioner. Som ett sätt att bibehålla enighet och självkänsla blir man blind för egna svagheter och förlägger dem istället till den andra gruppen. Vid en statlig myndighet återgavs "vad man säger om chefer" på följande sätt: De ansågs vara "...osynliga, verklighetsfrämmande, osmidiga, populistiska, positionsbevakande, konfliktradda, karriärlystna, sammanträdesfixerade, opålitliga, ointresserade, budgetfixerade, manipulerande, okunniga och med smal kompetens...". Som ett förmildrande tillägg konstaterades dock att de även betraktades som krav- och arbets-tyngda.

Att hitta vägar att föra samtal även om de känsliga interna relationerna och om de bilder och föreställningar som finns om varandra i organisationer, har framstått som en oundgänglig del av etikarbetet.

10. Öppna och dolda normer

Ett genomgående tema har varit avståndet mellan ideal och verklighet. Det är lätt att i allmänna termer enas om olika honnörsord för verksamheten. När det konkreta handlan-

det sedan är annorlunda uppstår ofta osäkerhet och förvirring. Några exempel som diskuterats i flera myndigheter har handlat om vad som i *praktiken* styr verksamheten.

Den sparsamhet man säger sig verka för, omfattas den av alla i organisationen eller gäller den framförallt de underordnade? Är det en strävan att uträtta ett kvalitativt gott arbete eller är det viktigare att få bra statistik? Är det medborgarnas bästa eller den anställdes karriärmöjligheter? Är det ett effektivt arbete eller den egna bekvämligheten?

Vid en statlig myndighet beskrevs organisationens utrymme för medinflytande och lyhördhet på följande sätt:

I teorin...	I praktiken...
...får vem som helst tycka...	...men det är de som är högt upp i hierarkin som räknas...
...efterfrågas synpunkter...	...men de får inte vara för många...
...finns ett intresse....	...men det är mycket som ingen vill höra...
...är det bra att det framförs synpunkter...	...men innehållet är fel...
...är allas åsikter värdefulla...	...men många tar inte för sig och det är de gamla vanliga som syns och hörs...

Den här typen av polariserande jämförelser kan kanske te sig hårdtagna och orättvisa. Ändå upplevs det ofta befriande att kunna sätta ord på det som upplevs som dubbelmoral, eftersom detta brukar tillhöra det mest förbjudna att diskutera. I klyftan mellan ideal och upplevd realitet kan det moraliska samtalet bygga broar.

Varför är utvecklandet av ”goda samtal” så centralt vid en etiksatsning?

I debatten om moraliska frågor finns ofta ett moraliserande tonfall som dämpar lusten att börja samtala om det etiska perspektivet på den egna verksamheten. Ingen är utan egna fel och brister, och det kan ofta ses som uttryck för en sund självbevarelsedrift att inte vilja vara den som kastar första stenen.

Den här typen av rädsla bygger emellertid på ett missförstånd om vad etiska dialoger innebär. Moralism har sagts vara moralens baksida och är i alla fall dess psykologiska motsats. I det ”goda samtalet” reflekterar vi över vår egen moral, vårt ansvar och våra val. I det ”onda samtalet” bedömer och förtrycker vi andra – inte sällan bakom en moralisk täckmantel. Det har sagts att etiska dialoger behöver föras i ett ”förlåtande klimat” som lämnar utrymme för var och ens ofullkomlighet – vilket är raka motsatsen till att tvärsäkert deklarerera vad som är rätt och vad som är fel.

Följande schema har gjorts inom ramen för en etiksatsning vid en statlig myndighet:

Processer för en utvecklad etik	Motkrafter
Självreflektion	Självgodhet
Tolerans för egna svagheter	Anspråk på att vara felfri
Medvetenhet om egen och andras komplexitet	Svart/vitt tänkande - rätt /fel-perspektiv
Kunskapssökande	Känsla av att vara färdiglärd
Strävan mot inlevelse	Lust att fördöma
Mod att vara obekvämt mot sig själv och andra	Konflikträdsla
Utvecklad begreppsapparat	”Räcker med sunt förnuft”
Kommunikativ förmåga	Moralpredikan

avslutande reflektioner

Sammanfattningsvis kan konstateras att det funnits ett mycket stort intresse från myndigheterna att få konkret hjälp och vägledning vid det egna etikarbetet. Utvecklingsrådet har på så sätt deltagit i ett kartläggningsarbete som handlar om att ringa in och lyfta fram statsförvaltningens centrala etiska frågeställningar. Det är än så länge inte så många som verkar inom detta område och frågan upplevs ofta som ny och ovan. Vi vet av erfarenhet att de som söker information och hjälp ofta efterfrågar ganska konkreta insatser för att hamna rätt. En central målsättning för Etikprojektet har varit att ha en hög grad av tillgänglighet och att bistå med insatser utan onödig fördröjning.

En vanlig reaktion i Etikprojektets möten med grupper på myndigheter har varit en initial misstänksamhet. ”Varför just vi och varför just nu?”. Fantasier om att etikfrågan lyfts fram på förekommen anledning eller att någon har ansett att personalen behöver en moralisk uppsträckning leder till en avvaktande skepsis. En annan anledning till en initialt avvaktande hållning har varit misstanken att samtalen kommer att röra frågor som är alltför abstrakta och långt borta från verkligheten. Etik betraktas då som ett ämne för experter och inte – som ju egentligen är fallet – som ett område där var och en är expert.

Sammantaget bidrar dessa faktorer till att ett påbörjat etikarbete inom en myndighet ofta har en längre startsträcka än aktiviteter där det finns etablerade system, rutiner och strategier. Samtidigt är detta den stora utmaningen – att inte behöva vara läst av etablerade rutiner. Processen måste fortsätta i vardagsarbetet, vilket inte alltid är lätt eftersom möjligheten att samlas för en gemensam dialog naturligt nog är tidsmässigt begränsad. Vägen fram till dess att samtalet om det etiska perspektivet på verksamheten uppfattas som en lika naturlig del som det tekniska eller ekonomiska perspektivet är lång. Vi har tidigare nämnt eldsjäalars förhöjda risk att brännas ut. Projektet har åtskilliga gånger kunnat be-

vittna att arbetet med att lyfta fram etiska aspekter möter motstånd och utsätts för bakslag. Detta hänger samman både med att moraliska samtal kan upplevas som ovana²⁷ och med att ett moraliskt perspektiv oundvikligen väcker starka känslor när det rör vid konfliktfyllda – och ibland förbjudna – områden.

En grundbult i Etikprojektets förutsättningar handlar om Utvecklingsrådets uppdrag – att stödja utvecklingsarbete som bedrivs *partsgemensamt*. Utvecklingsrådets verksamhet riktar sig till samtliga i en myndighet, vilket innebär att det inte enbart är initiativ som initierats av ledningen som kan stödjas av Utvecklingsrådet. Vem som helst – oberoende av status och ställning i den formella hierarkin – har kunnat ta initiativ och efterfråga stöd från Etikprojektet. Det har också visat sig att aktiviteter som initierats ”underifrån” ofta har varit både uthålliga och framgångsrika. Att det har funnits ett ställe dit man har kunnat vända sig, utan kostnad och krånglig byråkrati, har av många uppfattats som värdefullt. Den partsgemensamma grunden innebär också en strävan att ta tillvara hela organisationens kompetens och perspektiv. I en situation där ingen har tolkningsföreträde, utan allas erfarenheter och tankar betraktas som lika värdefulla, skapas automatiskt ett engagemang.

Att ha förmåga att lägga märke till och reflektera över verksamhetens etiska perspektiv är ett första steg i ett värderingsarbete. För att moralsamtalen inte skall begränsas till trivsamma diskussioner eller intellektuella tankelekar som inte förpliktigar, behöver insikter omsättas i handling. Verksamhetens etik visar sig i dess praktik.

Avslutningsvis vill vi understryka vikten av att följa upp det värderingsarbete som startas vid olika myndigheter. Projektet har strävat efter att skapa och understödja ett intresse för etikfrågor och visa på arbetsformer för etiska samtal. Steget till att låta detta bli en integrerad del av vardags-

27 Ätminstone när de handlar om den egna verksamheten. Så länge samtalen förs om någon annan brukar det gå betydligt bättre.

arbetet kan vara betydande. Ett långsiktigt etikarbete genomförs inte på en studiedag. För att få bärkraft behöver det fortsätta i vardagen. Det handlar bl.a. om att fördjupa de samtal som redan förs – t.ex. att vid en teknisk och ekonomisk revision komplettera med ett socialt och etiskt perspektiv, att rannsaka beslut och bedömningar, och att dra praktiska konsekvenser av nya insikter. Den här typen av processer måste få ta tid.

Maria Knutsson,
Projektledare

Etikprojekt skapar ringar på vatten-effekter på myndigheter

– projektet utvärderat

Etikprojektet i Utvecklingsrådets regi är nu avslutat efter tre års tid. Projektet och dess utfall har utvärderats av under teknad, Tuula Eriksson, knuten till Uppsala universitet och SLU, Ultuna. En slutrapport finns på Utvecklingsrådets hemsida. Den utvärdering som gjorts är en uppföljning dels av de olika aktiviteter som genomförts i projektets regi dels en uppföljning av hur det skriftliga material som producerats fallit ut på myndighetsnivå. Av de resultat som framkommit framgår att de flesta myndigheter som deltagit i projektets kurser och konferenser uppskattat insatserna med mycket olika motiveringar:

”konferensen väckte nya tankar”, ”man kom tillbaka till den egna arbetsplatsen med nya glasögon”, ”Bra, för jag fick ord på det som jag inte kunde eller ville formulera tidigare”, ”Skönt att upptäcka att de problem vi har inte är unika – och att det finns modeller för att lösa dessa problem”.

Av utvärderingen framkom att det inte räcker med intressanta konferenser och input i form av kunskap och mera information... det måste också finnas vilja att hantera och diskutera dessa frågor på myndighetsnivån. Många av konferensdeltagarna har tagit upp problem som uppstått när man kommit ”hem” till den egna myndigheten för att fortsätta diskussion om etik och den goda arbetsplatsen:

”Var heltänd under konferensen. Det kändes att detta var viktiga frågor som vi skulle ta tag i på vår arbetsplats. Hade förberett mig på att dra igång ett projekt på vår egen myndighet men möttes av totalt ointresse från ledningen. Efter en tid fick jag klart för mig att man tyckte att etikfrågor var viktiga som princip. Men vi skulle inte gräva i något på vår egen arbetsplats”,

”Konferensen var mycket bra. Proffsigt utförd. Men det räcker inte med konferenser. Vi måste ha en kontinuerlig dialog i form av stöd utifrån. Utvecklingsrådets projekt har fungerat bra. Men problemet är vem skall man vända sig till nu. Fick höra att projektet inte längre finns kvar. På vår myndighet har vi så mycket problem att vi inte klarar dessa själva”

”Det är viktigt att parterna genom projektet har markerat att detta är viktiga frågor. Det har varit ett stöd för oss ute på våra arbetsplatser. Annars kan det vara knepigt eftersom det är lite laddat. När jag tog upp frågan första gången om att vi skulle diskutera etikfrågor på arbetsplatsen fick jag till svar: ”är det någon som gjort något fuffens här?”.

Många arbetsplatser har uppenbarligen haft svårt att implementera frågorna på ett naturligt sätt i den ordinarie verksamheten. På de arbetsplatser där man har lyckats har det funnits entusiastisk och positiv ledning och/eller eldsjälur som lyckats entusiasmera omgivningen.

Av utvärderingen framgår också att Utvecklingsrådets Etikprojekt bidragit till att många projekt och aktiviteter kommit till stånd på olika myndigheter. Aktiviteternas innehåll och omfattning har varierat mellan de olika myndigheterna. Många av dessa aktiviteter har också lett till ringar på vatten-effekter. En av de intervjuade myndighetspersonerna som varit deltagare på Etikprojektets konferenser sa:

”Egentligen har vi inte gjort så mycket. Men det har blivit mer och mer. Det började med att jag drog en kort rapport i ledningsgruppen om konferensen jag varit på i Etikprojektets regi. Först hände inget och sedan hände inget. Men ett år senare sa en person i ledningsgruppen när vi diskuterade innehållet för en planerad utbildningsdag för personalen: den här konferensen du berättade om som handlade om etik vore väl ett viktigt tema att ta upp”. Så blev det och så har det fortsatt. Det har fungerat som ringar på vattnet – det ena ger det andra. Idag har nog de flesta anställda hos oss blivit mera medvetna om etikfrågor i största allmänhet även om vi inte utåt sett gjort några stora fantastiska projekt. Detta tycker jag är ett nog så gott resultat!”

Beträffande skriftligt material som producerats via Etikprojektet har dock framkommit ett stort problem. Materialet har uppskattats och också lästs av de relativt få som fått materialet vidare distribuerat på den egna myndigheten. Det har i regel funnits problem med att sprida det vidare till övriga anställda. En av de intervjuade adressaterna sa:

”Ja, vi har fått 5 ex till oss av dessa material. Tyvärr har vi haft så rörigt och hektiskt hos oss nu pga en omorganisation att vi inte hunnit distribuera allt som kommer in och som är intressant, till alla berörda personer. Hos oss t ex är vi just nu nästan 500 anställda. Tyvärr har intressant material en tendens att fastna i den privata tjänstebokhyllan om det inte finns lätta och fungerande rutiner för informations-spridning. Det kanske hade varit lättare om vi fått materialet elektroniskt så att vi enkelt hade kunnat skicka det till alla anställda”.

Materialet har uppenbarligen värderats högt av de som uppger att de läst det och mer än var tredje adressat önskar att nyhetsbladet skulle komma tätare än vad som varit fallet.

När det gäller organiseringen av Etikprojektet visar utvärderingen att det är flera viktiga förutsättningar som krävs om ett projekt av detta slag skall fungera; täta kontakter och feedback mellan nivåerna projektgrupp, styrgrupp och styrelse inom den interna organisationen på utvecklingsrådet, administrativ support för rutinuppgifter, kontinuerlig utvärdering som gör att dessa också kan nyttjas som redskap för att göra successiva justeringar under projektets gång, samsyn vad gäller mål, delmål och metoder är andra viktiga förutsättningar som berörts av de intervjuade personerna som deltagit/ansvarat för arbetet i Etikprojektet.

Sammanfattningsvis kan konstateras att Utvecklingsrådets Etikprojekt får gott betyg av de myndigheter som kommit i kontakt med projektet. Projektet har utlöst en handlingsberedskap och medvetenhet om betydelsen av att diskutera frågor rörande etik i myndigheten och myndighetsutövningen. Aktiviteter rörande etikfrågor pågår idag på flera myndigheter samtidigt som ytterligare aktiviteter planeras.

Attitydpåverkande projekt av detta slag är en process som

ger effekter och resultat både på kort och lång sikt. Denna typ av efterhandsutvärdering endast kan ge indikationer om effekterna på kort sikt dvs vad som hänt fram till idag. Troligtvis har bilden förändrats redan om ett år. Resultaten är bl.a. intressanta eftersom de kan ge en del uppslag om viktiga förutsättningar för att projektarbete samt hur man kan undvika en del fallgropar.

Tuula Eriksson

Brett och konkret etikarbete

– Riksskatteverkets etikprojekt

Under senare år har medborgarnas inställning till myndigheter och makthavare satts i fokus. Händelser har inträffat som skadat medborgarnas förtroende för myndigheterna. Folk i allmänhet har mindre respekt för auktoriteter än förr, och det blir allt vanligare att ifrågasätta myndigheters och makthavares beslut. Medborgare accepterar inte heller att myndigheter tillämpar lagen strikt och bokstavigt om den uppfattas som orättvis eller kränkande.

Ungefär så skriver Riksskatteverkets ledning i direktiven till myndighetens etikprojekt, som startade 1997. Bakgrunden var en konferens där alla de högsta cheferna inom RSV-koncernen samlades för att diskutera hela verksamheten i ett brett perspektiv. Utgångspunkten var att vårt samhälle hela tiden genomgår stora förändringar och blir allt mer mångfacetterat. De ställde sig frågor som ”vad vill vi med verksamheten?” och ”hur gör vi vårt arbete på bästa sätt?” Utifrån de gemensamma diskussionerna formulerade de församlade cheferna ett antal övergripande mål för verksamheten och likaså en gemensam vision: *Ett samhälle där alla vill göra rätt för sig. Vårt bidrag: enkla och tidsenliga regler – den bästa förvaltningen i medborgarnas tjänst.*

– Det låter kanske lite högtravande, säger Ragnhild Carlheim-Müller, projektledare för RSV:s etikprojekt. Hur bär man sig åt för att konkretisera en sådan vision?

– Jo, koncernledningen beställde, som en del av ett omfattande utvecklingsarbete, ett etikprojekt med uppdrag att arbeta ”brett och konkret” för att skapa en gemensam grund och ett gemensamt förhållningssätt till etiska frågor. Ragnhild Carlheim-Müller sattes alltså att leda projektet.

Osäker början

Hur skulle de gå tillväga? Hur får man fram ett fungerande arbetsmaterial och hur gör man en stor förvaltning motive-rad för ett sådant arbete?

– I början famlade vi i mörkret, säger Lena Nilsson, som arbetar med projektet på heltid. Vi började med att ringa runt till andra myndigheter, organisationer och universitet för att få tips och information. Det var inte lätt att hitta rätt, men efter en del letande tog vi kontakt med Utvecklingsrådet. Det visade sig vara en lyckträff. Man berättade för oss om Utvecklingsrådets Etikprojekt och kopplade oss till projektledaren, Maria Knutsson. Hon hade teoretiska kunskaper, praktiska erfarenheter och många idéer om hur man kan arbeta med etikfrågor inom en statlig myndighet.

Förutom att Ragnhild Carlheim-Müller och Lena Nilsson arbetade heltid med projektet tillsattes en arbetsgrupp bestående av personal av olika kategorier, från både Skattemyndigheten och Kronofogdemyndigheten, och i olika åldrar. Deltagarna i arbetsgruppen hade 25 procent av sin arbetstid avsatt för Etikprojektet. Dessutom inrättades en styrgrupp, som utgjordes av ett antal chefspersoner, och en referensgrupp. Totalt var ungefär 20 personer inbegripna i arbetet.

Bestående tryggt klimat

Verksamheten startade med ett inledande seminarium för arbetsgruppen, styrgruppen, referensgruppen och projektledarna.

– Maria Knutsson från Utvecklingsrådet gav oss en viktig teoretisk grund, berättar Ragnhild Carlheim-Müller. Hon fick oss att komma igång och diskutera etiska frågor på ett konkret och konstruktivt sätt. Det var en lyckad inledning som vi har levt högt på sedan dess. Vi fick igång en fantastisk diskussion och det blev ett väldigt bra samtalsklimat. Alla kände sig djupt engagerade i frågorna.

– Den där stämningen av delaktighet och trygghet i arbetsgruppen lever kvar fortfarande, säger Lena Nilsson. Vi kan mötas som människor; oavsett om man är regionchef eller facklig representant så har man något viktigt att tillföra. För när det gäller etiska frågor finns det inget facit, inget rätt eller fel. Alla kan kommunicera; vi står lite utan-

för våra normala roller. Det behövs ett sådant klimat – tryggt, högt i tak – om man ska kunna jobba med sådana här frågor på allvar.

Under det inledande seminariet försökte deltagarna också identifiera problemområden inom RSV. Några av dem var följande:

- Relationen till, och bemötandet av, medborgarna
- Tillämpningen av lag kontra mänskliga hänsyn i yrkesutövningen
- Svåra prioriteringar i den mål- och resultatstyrda verksamheten
- Statstjänstemannens roll utanför arbetet – ”kan man kräva mer av en statstjänsteman?”. (Lena Nilsson berättar med ett leende att när man går på fest och säger att man jobbar på kronofogdemyndigheten så passerar det *aldrig* utan reaktioner.)
- Den interna etiken – relationerna mellan arbetskamrater.
 - Det sista är ett mycket stort och viktigt område, som många har behov av att diskutera, säger Lena Nilsson. Man måste inse att man aldrig kan negligera den interna etiken. Om inte den är bra är det svårt att ha en bra etik utåt. Man blir aldrig bättre utåt än vad man är inåt.

Under seminariet diskuterade deltagarna hur etikarbetet konkret skulle bedrivas. De bestämde sig för att utarbeta ett diskussionsmaterial, så konkret och verksamhetsnära som möjligt, som skulle kunna bli underlag för samtal och diskussioner på arbetsplatserna. Dessutom skulle de sammanställa en idékatalog där de hade samlat dels argument för att arbeta med etik, dels tips på olika aktiviteter som kunde passa in i arbetsplatsernas etikarbete: seminarier, teater, workshops osv.

Alla fick skriva

– När vi skulle samla diskussionsmaterial valde vi att gå ut till alla medarbetare i hela koncernen, berättar Ragnhild Carlheim-Müller. Alla fick skriva fritt om de problemom-

råden vi identifierat och berätta om sina erfarenheter där. Man hade två veckor på sig, och man fick vara anonym. Vi insåg att det kan vara svåra saker att skriva om och att det inte är lätt att ta sig tid att formulera sådant. Men vi fick in 1000 svar! Vi var förstas otroligt nöjda.

– Dessa mängder av konkreta exempel har vi sammanställt till ett diskussionsmaterial. I det ingår dessutom en del saker som vi hämtat från externa undersökningar av RSV och andra myndigheter. Det var ett jättejobb, men nu är vi glada att vi gjorde det. Alla har fått en chans att vara med från början. Det känns väldigt bra att materialet kommer från våra egna medarbetare. Vi gick igenom det och testade det i vår arbetsgrupp, och vi började omedelbart diskutera med liv och lust.

– Några negativa reaktioner fick vi i början, säger Lena Nilsson. Vissa medarbetare tyckte att det hade varit bättre att satsa tiden och resurserna på den ”riktiga” verksamheten. Det fanns också en del som var oroliga för att det hela skulle leda fram till en mängd moraliska pekpinnar, men när vi fått tid att förklara vad arbetet gick ut på blev de lugnade.

Nästa steg är att presentera diskussionsmaterialet och idékatalogen för koncernens alla regionchefer.

– Nu gäller det att presentera och förankra materialet på ett bra sätt. Att skapa motivation för arbetet är ju A och O, säger Ragnhild Carlheim-Müller. Att sedan detaljstyra hur etikarbetet ska gå till på den enskilda arbetsplatsen tror hon inte på.

– Arbetet behöver ju inte se likadant ut överallt. Det måste anpassas efter de behov och förutsättningar som finns på varje arbetsplats. Men nu finns det i alla fall ett gemensamt, väldigt bra material att utgå från!

Vad kan då ett sådant här Etikprojekt ge?

Ragnhild Carlheim-Müller hoppas att projektet kan få flera goda effekter. Några är:

- Tydligare medborgarperspektiv i arbetet, vilket kan förbättra förtroendet för myndigheten.

- Bättre arbetsklimat
- Ökad trygghet för den enskilde medborgaren i rollen som statstjänsteman
- Högre kvalitet i arbetet: – Jag tror helt enkelt att etik arbetet är kostnadseffektivt – i kronor och ören.

Ragnhild Carlheim-Müller fortsätter:

– Statstjänstemannarollen, den väldigt viktiga, behöver dammas av och uppvärderas. Vi har tittat väldigt mycket på näringslivet och tagit efter handlingsmönster och strategier därifrån. Det har varit viktigt som ett konkurrensmedel; vi har velat visa att det vi gör är ungefär samma sak som man gör i näringslivet. Men vi är ju inte näringslivet. Det är viktigt att se den specifika kvaliteten, värdet och värdigheten i att vara statstjänsteman. Det är *det* som ska vara vårt konkurrensmedel. Vi är ”allmänhetens tjänare” i positiv bemärkelse. Vi har ett oerhört ansvar. Det är vi som ska se till att det allmänna – ålderdomshem, dagis osv. – får de pengar det ska ha.

Karin Runevad

Myndighet med mäklarroll

– Statens kvalitets- och kompetensråd

– Vi har en ”mäklarroll”, betonar Lars Ångström, byråchef vid Statens kvalitets- och kompetensråd. När en förvaltning hör av sig till oss kan vi förmedla kontakter med rätt personer – forskare, konsulter osv., men har inte själva rollen som konsulter. Det kan också bli aktuellt att kontakta andra organisationer och personer inom statsförvaltningen som kan bidra till utvecklingen. På så sätt bildas nätverk mellan olika myndigheter.

– Vår roll är att hitta bra material och metoder som rör förvaltningsetik, säger Louise Bodegård, som är utvecklingsdirektör vid rådet. Där kan man säga att vi arbetar snävare än vad Utvecklingsrådets Etikprojekt gjort. Vi försöker ha ett tydligt medborgarperspektiv men kommer att ägna oss mindre åt frågor som rör de interna relationerna och liknande.

Statens kvalitets- och kompetensråd inrättades 1999. Det är en stabsmyndighet åt regeringen med uppgift att ge stöd i förvaltningspolitiskt angelägna frågor. Rådet skall slå vakt om de värden som bör känneteckna svensk statsförvaltning: demokrati, öppenhet, rättssäkerhet och effektivitet.

Förvaltningskultur och etik hör till rådets arbetsfält bl. a. i form av avsnitt i grundläggande utbildningar för stats-tjänstemän. Vidare ger man statliga chefer stöd och utbildning för att de bättre skall klara att hantera olika svårförenliga krav på verksamheten.

Stort behov av etikarbete

Louise Bodegård betonar att Statens kvalitets- och kompetensråd är en förhållandevis ny myndighet som ännu befinner sig i uppbyggnadsskedet i fråga om arbetsformer och metoder. Verksamheten utgörs bl. a. av olika typer av utbildningar där förvaltningsetiska frågor finns med som en del. Exempelvis rör det sig om introduktionsutbildningar i grundläggande förvaltningskunskap för nyanställda och om chefs-

utbildningar. En särskild kurs riktar sig till kvinnliga chefer inom statsförvaltningen för att stärka dem och ge nya kontaktytor och nätverk.

Louise Bodegård och Lars Ångström är ense om att behovet av diskussion och utvecklingsarbete på etikområdet är stort. Verksamheten förändras hela tiden i riktning mot mindre detalj- och regelstyrning. Därmed ställs allt större krav på den enskilde statstjänstemannens förmåga att fatta egna beslut.

– Jag ser en genomtänkt etik som en korsett som hjälper mig där inga regler finns, säger Lars Ångström.

Statens kvalitets- och kompetensråd skall alltså fungera som en länk mellan olika förvaltningar, främja möten och utbyte av erfarenheter.

– I viss mån finns det säkert olika värdesystem inom olika förvaltningar, säger Louise Bodegård. Det är viktigt att vi möts så att olika åsikter får brytas och vi kan lära av varandra.

Karin Runevad

Utvecklingsrådets Etikprojektet startade våren 1997, med en beredningsfas under hösten 1996, och avslutades våren 2000. Projektets syfte har varit att stimulera och stödja den lokala dialogen i etiska frågor på de statliga arbetsplatserna.

En bakgrund till projektet har varit att det lokala spelrummet för statlig verksamhet har förändrats genom en långt gången decentralisering samtidigt som samhället som helhet genomgår en värderingsförskjutning. Målstyrning, ramlagstiftning och resultatstyrning ger ett förhållandevis stort handlingsutrymme åt den enskilde tjänstemannen. För att den offentliga makten inte skall utövas godtyckligt krävs en fortlöpande diskussion om innehållet i ett offentligt etos. Det har varit Etikprojektets målsättning att främja en sådan diskussion vid de olika statliga arbetsplatserna.

I detta sista nummer av Det Goda Samtalet redovisas bl.a. projektets erfarenheter i form av en slutrapport och en sammanfattning av den utvärdering som genomförts under sommaren och hösten 2000. Förhoppningsvis kan dessa erfarenheter användas i myndigheternas fortsatta etikarbete.

Etikprojektets tid är ute – men inte tiden för etik.

