



Einar Aadland og Tom Eide

DEN LILLE ETIKKVEILEDEREN



Forord

Systematisk etisk refleksjon nærmest brukerne bidrar til at ansatte har kompetanse til å identifisere, reflektere over og håndtere vanskelige etiske utfordringer i hverdagen. En høy etisk standard krever kontinuerlig vedlikehold. Samtaler om verdier og etiske utfordringer opprettholder en stabilt god kvalitet på tjenestene i møte med brukere og pårørende i en sårbar situasjon.

Evalueringsrapporten *Etisk refleksjon og verdibevissthet. Betydningen for kvalitet, trivsel og samhandling* viser at ansatte og ledere i helse- og omsorgstjenestene mener at systematisk etisk refleksjon er avgjørende for kvaliteten på tjenestene. Dette er en entydig tilbakemelding fra ledere og ansatte. Undersøkelsen viser også at etisk kompetanse og lederforankring er viktige forutsetninger for at etiske utfordringer blir jobbet med. Resultater er varige forbedringer og kontinuerlig tjenesteinnovasjon.

Etisk refleksjon bidrar til at helse- og omsorgstjenestene finner nye og bedre løsninger, styrker de ansattes faglige bevissthet og at virksomhetene jobber systematisk med holdningsskapende arbeid.

Etikkhåndboka er satsingens hovedbok. Den har vært til uvurderlig støtte og nytte for kommunene i mange år. I Den lille etikkveilederen er metoder og verktøy for etisk refleksjon samlet, slik at ansatte og ledere har en lett tilgjengelig ressurs i dette viktige kvalitets- og fagutviklingsarbeidet.

Gunn Marit Helgesen,
styreleder i KS

Innhold

Forord	2
Oppstart	4
Etikk og hverdag i helse- og omsorgsarbeid	6
Mitt problem og vårt problem.	7
Om forutsetninger for å lykkes med etikkarbeidet	8
Etisk refleksjonsmodell – «mitt problem»	10
Hvordan bruke «mitt problem»-modellen	11
Etisk refleksjonsmodell – «vårt problem»	12
Hvordan bruke «vårt problem»-modellen	13
Problemløsningsmetoden	14
Hvordan bruke problemløsningsmetoden?.	15
Å komme i gang	16
Refleksjonsøvelser	17
Organisasjonskultur	19
Etikk og kulturanalyse i organisasjonen	20
Viktige ord og uttrykk.	21
Anbefalt videre lesning.	23



Oppstart

- Av og til står jeg over for situasjoner der jeg er i tvil om hva jeg bør gjøre.
- Noen ganger snakker vi sammen på vakt om utfordringer vi møter på jobben. Ofte finner vi ut at vi har møtt liknende problemer alle sammen.
- Vi savner tid og anledning til å snakke om ting, og vet ikke helt hvordan vi skal gjøre det heller. Det blir ofte mest å dele frustrasjoner, mens det vi ønsker er en ordentlig samtale

Ettik handler om hva som er rett, godt og rettferdig. Systematisk etisk refleksjon har stor betydning både for kliniske beslutninger og kvaliteten på helse- og omsorgstjenestene. Dette har praktikere visst lenge. Det er også solid dokumentert i forskning (Kirkhaug 2018).

Noen etiske utfordringer er vi klar over, men vet ikke hvordan vi skal gripe dem an. Andre etiske utfordringer ligger skjult i rutiner og vaner – i organisasjons-kulturen, og de er vanskeligere å oppdage.

Systematisk etisk refleksjon gir et nytt blikk, en hjelp til å se klarere, sortere, forbedre. Det hever kompetanse på tre nivåer:

1. Evne til å *identifisere* etiske utfordringer i ulike situasjoner
2. Evne til å *reflektere* og analysere de etiske utfordringene
3. Evne til å *håndtere* etisk vanskelige situasjoner i praksis

Denne lille etikkveilederen inneholder tips til komme i gang med etisk refleksjon og enkle introduksjoner til metoder. Den er ment som en støttespiller i arbeidet med å etablere møteplasser og skape etisk reflekterende helse- og omsorgstjenester. For videre utdyping vises til *Ettikkhåndboka* (Eide & Aadland 2019).

Etikk og hverdag i helse- og omsorgsarbeid

- *Vi har innført et system for digitalt nattilsyn. Ofte er det noe som ikke fungerer. Det går på pasientsikkerheten løs. Hva bør vi gjøre?*
- *Vi har en bruker med psykisk utviklingshemming som nekter å stille seg. Kan vi tvinge henne?*
- *Vi har en del ulovlig overtid hos oss. Hva bør jeg gjøre? Varsle?*
- *Min kollega sluntrer unna i stedet av pasientene; de blir såre og får utslett. Mitt problem er om jeg skal si fra. Og til hvem?*
- *Når er det riktig å avslutte livsforlengende tiltak?*
- *Noen pasienter vil ta livet sitt. Hvor langt bør vi gå for å hindre dem?*
- *Vi har pasienter med alvorlige psykiske problemer. En av dem blir redd når vi kommer inn på inspeksjonsrunden om natta. Hva kan vi gjøre?*
- *På den nye avdelingen min snakker de til pasientene som om de var barn. Jeg synes det er respektløst. Hva bør jeg gjøre?*

Slike spørsmål er vanlige. Mindre vanlig er det å få tenkt ordentlig igjennom dem, drøftet dem med kolleger og funnet gode løsninger, slik at situasjonen kan håndteres bedre i praksis.

Vi kan ha rutiner og metoder for arbeidet. Likevel kan det oppstå situasjoner som ikke lar seg løse – og som heller ikke bør løses – ved å følge gamle rutiner og etablerte oppskrifter.

Etikk handler om å oppdage hva som bør være annerledes, og finne ut hva man *bør gjøre* når verdier står på spill, særlig for pasienten. Man kan være i villrede. Situasjonen kan være uklar, uoversiktlig og følelsesladet. **Etisk refleksjon** er metodisk, og leder en skrittvis gjennom spørsmålene man må tenke igjennom for å ivareta de viktigste hensynene – til beste for pasientene og andre involverte.

Mitt problem og vårt problem

En etisk utfordring er en valgsituasjon der handlingsvalget, eller unnlatelsen av handling, vil få konsekvenser for noens liv og livskvalitet.

Et etisk dilemma er en situasjon der du vet at du må velge ett av to tilsynelatende like gode (eller like dårlige) handlingsalternativ.

Ikke alle etiske utfordringer er dilemmaer. Ofte kan vi stå overfor en vanskelig situasjon der handlingsvalgene er uklare. Det kan være noe man står i alene eller sammen med kolleger. Vi kan litt enkelt skille mellom to former for etiske utfordringer: «mitt problem» og «vårt problem».

Mitt problem. Dette er utfordringer du møter alene. Du står selv i situasjonen og har selv ansvar for å takle den. Du er problemeieren, og kan si til gruppen: «Mitt problem er at ...». Det kan være snakk om et dilemma eller en mer uklar situasjon. I refleksjonsgruppe kan du få hjelp til å reflektere frem en god løsning ved å bruke «Mitt problem»-metoden (s. 9), eller «Problemløsningsmetoden» (s. 13).

Vårt problem. Dette er utfordringer som er felles på arbeidsplassen. Det er situasjoner der du kan si «Vi har et problem med ...» Det kan f.eks. gjelde samarbeid, prosedyrer, velferdsteknologi, kommunikasjon eller annet som direkte eller indirekte får negative konsekvenser for pasientene. Da kan man anvende «Problemløsningsmetoden» eller «Vårt problem» (s. 11), eller ta initiativ til en felles prosess etter metoden «Etikk- og kulturanalyse i organisasjonen» (s. 18).

Om forutsetninger for å lykkes med etikkarbeidet

Etikk er systematisk tenkning om etiske spørsmål. En refleksjons-gruppe utvikler seg over tid, blir et sted for innsikt og læring, og påvirker kulturen på arbeidsplassen positivt. Både erfaring og forskning peker i retning av noen suksesskriterier for å etablere regelmessig refleksjon og få maksimalt ut av etikkarbeidet.

Organisatorisk: Ledelse og forankring

1. Ledere legger vekt på at etisk refleksjon er viktig for kvaliteten, og sørger for regelmessig etisk refleksjon i organisasjonen
2. Ledere følger jevnlig opp etikkarbeidet og fremhever dette i rapporter, intervjuer, annonser, etc.
3. Ledere gir mandat til engasjerte ansatte, som kan skolere seg til etikkveiledere og ta ansvar for å lede etikkrefleksjonene i gruppene

Praktisk: Tid og rom

1. Det etableres møteplasser for etisk refleksjon, enten som del av eksisterende møter eller en egen refleksjonsgruppe
2. Etisk refleksjon skjer til faste tider, slik at refleksjonen kan foregå uforstyrret, dvs uten at folk kommer og går
3. Møter i refleksjonsgruppene planlegges og forberedes i god tid før oppstart
4. Gruppene møtes regelmessig, etter tilrettelegging fra ledelsen
5. Bruk av etiske refleksjonsmodeller strukturerer arbeidet. Vær tålmodig – det tar tid å bli god i systematisk etisk refleksjon!

Relasjonelt: Trygghet og tillit

1. Åpen etisk refleksjon forutsetter trygghet, tillit og en holdning av at alle vil hverandre vel.
2. Trygghet og tillit bygges over tid. Det er naturlig å famle litt i starten! Bruk gjerne noen «komme i gang»-øvelser (s.16-17).
3. Gode etiske refleksjoner er preget av nettopp åpenhet; at man tar sjansen på å luften vanskelige og følsomme tema.
4. Tillat deg å stole på de andre i gruppa, også når de støtter deg og når de sier noe positivt!
5. Konflikter i organisasjonen bør ikke bringes inn i den etiske refleksjonsgruppa

Kommunikativt: Respekt og språk

1. Respekt for andre er en forutsetning for god kommunikasjon
2. Respekt uttrykkes ofte i et direkte, enkelt og nyansert språk
3. Et nyansert språk er en forutsetning for en nyansert forståelse
4. Lytt godt, og la den som har ordet snakke ferdig
5. Vent gjerne litt med å hive deg inn med egne idéer og forslag
6. Ikke diskuter eller kritiser andres synspunkter, men presenter dine egne
7. La problemeier eie problemet
8. Alle presenterte dilemmaer og problemer er viktige og må møtes seriøst – ingen er for enkle eller opplagte
9. Spør etter problemeiers argumenter, hensyn, involverte personer, følelser, intuisjoner
10. Unngå å snakke om personer som ikke selv deltar i refleksjonen, heller ikke om ledere

Etisk refleksjonsmodell – «mitt problem»

Mitt problem kan være dilemmaer og vanskelige valg jeg møter i arbeidshverdagen. Utfordringene kan være utallige og forskjellige. Ved å følge modellen nedenfor i en refleksjonsgruppe, vil du kunne få bedre oversikt over hva som gjør situasjonen vanskelig. Modellen leder frem til den beste løsningen på ditt dilemma – tross alt.

1. **Dilemmaet.** Formuler kjernen i valgsituasjonen etter formelen «Skal jeg velge A eller B?».
2. **Involverte.** De berørte noteres opp på en tavle under det handlingsalternativet som du tror de ville ha ønsket at du valgte.
3. **Åpne verdier.** Hva er de viktigste hensynene, forpliktelsene og argumentene for å velge det ene eller det andre alternativet? Alle argumenter som taler for A, noteres på venstre tavlehalvdel, og alt som taler for B, på høyre side.
4. **Skjulte verdier og følelser.** Skjulte verdier kan finnes bak spontane og ikke-reflekterte prioriteringer og preferanser. Følelser er ofte signaler om at viktige verdier er på spill – enten fordi de er tvert, eller fordi de er bekreftet.
5. **Reflekterende team.** Refleksjonsgruppen bes om å utforske din situasjon – de prøver å leve seg inn i ditt eget hode. Målet for gruppa er å «spekulere» frem underliggende og skjulte verdier du selv ikke ser, og som kan ha betydning for hvordan du opplever situasjonen.
6. **Rangering.** Finn det tyngste og viktigste hensynet som er skrevet på tavla. Deretter finner du hensyn nr. 2, og til sist nr. 3. Hvilke handlingsalternativer støtter de? Tenk på skålvakta!

«Mitt problem»-modellen i bruk

Refleksjonen ledes av en veileder som leder gruppen gjennom de ulike stegene (nedenfor), og skriver opp problemeier og gruppens refleksjoner på en tavle eller ark på veggen underveis:

1. *Presiser dilemmaet*

Skal jeg gjøre A?	Skal jeg gjøre B?
-------------------	-------------------

2. Identifiser hvem som er *involvert*.

A	B
---	---

3. Identifiser *åpne verdier og normer*.

A	B
---	---

4. Utforsk *skjulte verdier og følelser*.

A	B
---	---

5. *Bruk reflekterende team.*

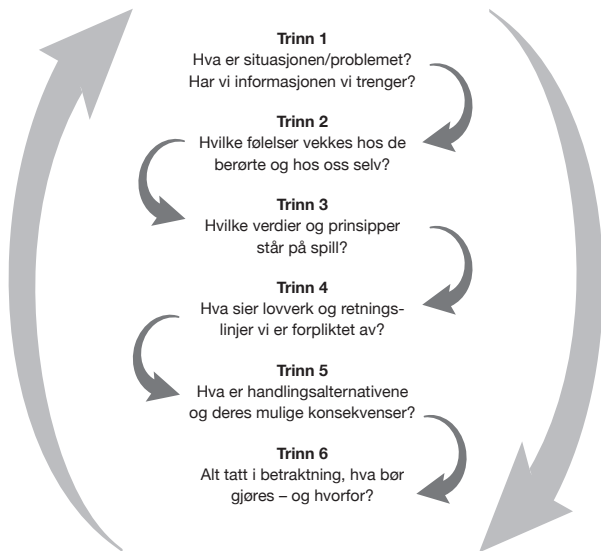
6. *Ranger argumentene etter tyngde.*

A	B
---	---

Etisk refleksjonsmodell – «vårt problem»

Hva er felles etiske utfordringer på arbeidsplassen? Hva reagerer du på, hva stusser du over, og hva gjør deg opprørt? Modellen nedenfor er spesielt egnet til å drøfte problemstillinger som angår hele arbeidsplassen, derfor «vårt problem». Modellen kan imidlertid også anvendes til å drøfte individuelle problemstillinger.

6-trinnsmodellen nedenfor består av sentrale spørsmål man gjerne må drøfte for å komme frem til en god og balansert løsning.




Hvordan bruke «vårt problem»-modellen

Åpenhet, romslighet og aktiv lytting er viktig, både ved individuelle og felles utfordringer. Refleksjonen bør foretas i gruppe, der en møteleder styrer prosessen. Litt om hvert av spørsmålene:

1. **Situasjonen:** Drøft situasjonen og finn ut hvem som blir berørt og hvordan. Skriv opp de berørte på tavle, og strek under hvem det er særlig viktig å ta hensyn til, ofte bruker/pasient.
2. **Følelser:** Drøft hvilke følelser situasjonen trolig vekker i de som særlig er berørt. Hvilke følelser vekker situasjonen hos deltakerne i gruppa? Hvilke verdier ligger bak?
3. **Verdier:** Drøft hvilke verdier og prinsipper som står på spill. For eksempel står høy faglig kvalitet og god omsorg sentralt, men også verdighet, tillit og respekt for pasienters selvbestemmelse.
4. **Lowverk:** Lowverk og retningslinjer bygger også på moralske verdier, som rett til helsehjelp, personvern, pasientsikkerhet og frihet fra tvang. Brytes lowverk og retningslinjer? Gråsoner?
5. **Handlingsalternativer og konsekvenser:** Identifiser de to eller tre beste handlingsalternativene, og skriv disse opp på ark/tavle. Før så opp mulige konsekvenser på kort og lang sikt for de berørte – og for tjenesten under hver. Prioriter det viktigste!
6. **Valg og begrunnelse:** Skriv opp under hvert alternativ a) de berørte parter, b) verdier og prinsipper, c) lowverk og retningslinjer som best ivaretas og d) mulige konsekvenser. Hva er viktigst? Hva bør gjøres? Hvorfor? Legg så en plan for gjennomføring, og for evaluering av tiltaket.

Problemløsningsmetoden

Denne metoden tas i bruk når man er i en uholdbar situasjon, men ikke vet eksakt hva problemet egentlig består i. Man har kort sagt ingen klare handlingsalternativer. Man må gjøre noe, men vet ikke hvordan man skal identifisere kjernen i problemet, og langt mindre hvordan løse det. Metoden er en organisert idemyldring. Den kan brukes på situasjoner av typen «mitt problem» og «vårt problem», og kan eventuelt etterfølges av en etisk refleksjon etter de to foregående metodene.



1. Problemeier formulerer problemet
2. Hver enkelt i gruppen reformulerer problemet med alternative forslag
3. Problemeier velger endelig problemformulering
4. Gruppedeltakerne foreslår mange mulige løsninger på problemet
5. Problemeier sammenfatter og velger strategi

Hvordan bruke problemløsningsmetoden?

Metoden fokuserer først og fremst på mulige beskrivelser og *alternative* løsninger i møte med en kinkig utfordring. For å få fart på assosiasjonene og fantasien i refleksjonsgruppa er det viktig å unngå årsaksanalyser, og heller legge vekten på (for)løsningsforslag. Særlig viktig er det å unngå å kritisere eller legge skylden på andre.

1. **Innledende problembeskrivelse.** Problemeier legger frem sitt problem i en gruppe. Etter å ha gjort rede for situasjonen rundt problemet, skriver han eller hun opp sin forsøksvise formulering av problemet på en tavle eller et stort ark som alle kan samles rundt.
2. **Reformulering av problemet.** Deltakerne tenker gjennom hva de selv tror problemet kan være. Tenk fritt! Slipp til fantasien og finn andre måter å beskrive det på. Hver gruppedeltaker skriver så sin egen formulering av problemeiers problem på tavla/arket.
3. **Endelig problemstilling.** Problemeieren kommenterer kort hvorfor det enkelte forslag er treffende eller ikke. Deretter velges den problemformuleringen som mest presist beskriver kjernen i situasjonen.
4. **Forslag til løsningstiltak.** Deltakerne forteller spontant om sine (kreative) ideer til mulige tiltak, konkretiserer sine forslag og skriver forslagene på tavla.
5. **Oppsummering og handlingsplan.** Problemeieren reflekterer over alle tiltaksforslag og oppsummerer sine tanker og ideer til problemløsning etter «brainstormen».

Å komme i gang

Aktiv lytting er sentralt i etisk refleksjon. Øvelsene nedenfor kan være til hjelp for å komme i gang med refleksjon, bli kjent med hverandre og å trene seg på å lytte aktivt til hverandre.

Som i etiske refleksjoner bør disse øvelsene ledes. Gruppeleder sørger for å holde struktur og at alle kommer til orde og får like mye tid – uten avbrytelser. En stram form fremmer klarhet og refleksjon, både hos den enkelte deltager og i gruppen som helhet.

Refleksjonsøvelsene (neste side) har følgende form/struktur:

1. Gruppen tar utgangspunkt i et sentralt spørsmål
2. Alle reflekterer individuelt over spørsmålet og noterer egne tanker
3. Alle skriver sine svar/stikkord på et felles ark eller en tavle
4. Rundgang: Hver enkelt deler sine tanker ut fra det en selv har skrevet opp (2-3 minutter), mens de andre lytter godt.
5. Felles refleksjon om det som kom frem i runden.

Disse øvelsene gir god trening i

- å dele egne tanker åpent med andre,
- å lytte aktivt til andre uten å bryte av, og
- å reflektere åpent sammen i gruppe.

Dette er tre ferdigheter som er gode å ha i enhver refleksjonsgruppe. Deltakere er forskjellige. Noen trenger trening i dele egne tanker og følelser. Andre trenger trening i å lytte til andre uten å bryte av med egne innskytelser, kommentarer og forslag.

Refleksjonsøvelser

1. **Hva er din kongstanke?** Hver enkelt tenker gjennom: Hvorfor er jeg her, i helse- og omsorgs-tjenesten? Hva fikk meg til å velge nettopp dette? Hva vil jeg egentlig? Fullfør så setningen «Min kongstanke er...», og følg strukturen: skrive ned, gå så runden, del kongstanke og drøft hva dere opplever som viktig.
2. **Hvor trykker skoen?** Hver enkelt formulerer for seg selv hva man opplever som vanskelig på arbeidsplassen, særlig med tanke på kvaliteten på tjenesten. Fullfør setningen «Jeg synes skoen trykker ...» og følg strukturen: lytt godt, gi alle samme tid og deretter felles drøftelse.
3. **Hva er viktig for deg?** Vi er vant til å stille spørsmålet til pasienter, men ofte ikke til kolleger. Noter stikkord til en situasjon den siste uken hvor det skjedde noe viktig, noe man gjorde, opplevde eller observerte på jobben. Gå så runden, del situasjoner, lytt godt, og avslutt med felles refleksjon.
4. **Hva motiverer deg?** Alle har opplevd noe på jobben som motiverer spesielt. Tenk tilbake på en situasjon som ga energi, fikk deg til å smile og gjorde det godt å være på jobb. Følg strukturen og reflekter til slutt over hva som motiverer dere.
5. **Hva tenker du?** Ta fatt i en etisk ladet situasjon, f.eks fra *Etikkhåndboka*, eller et begrep, som «verdighet», «tvang», «kvalitet», «livsglede», «selvbestemmelse», «høy etisk standard». Eller bruk refleksjonskort. Gå runden med spørsmålet: «Hva tenker du?». Deretter samtale om hva som er spesielt aktuelt hos dere.



Organisasjonskultur

Kultur er «måten vi har det på hos oss», eller «det som sitter i veggene». Kulturen uttrykkes i mønsteret av rutiner, omgangstone og hvordan man løser problemer. Kulturmønsteret læres fort av nye ansatte – hvordan man «bør» og ikke bør oppføre seg på dette arbeidsstedet! Kulturen setter vilkårene for hvilke etiske problemer man oppdager, og hvilke man overser. Derfor er *kulturbevissthet* viktig for å kunne identifisere etiske utfordringer i organisasjonen.

Kulturbevissthet begynner med refleksjon over:

1. **Fysiske strukturer** – innredning, utsmykning, symboler?
2. **Kleskode** – hva er «riktig», og hva er påfallende påkledning?
3. **Språk** – fagspråk, omgangstone, humor, kroppsspråk?
4. **Møtepraksis** – formell/uformell, undergrupper, hvem styrer?
5. **Rutiner og tradisjoner** – vanlig daglige praksiser, markering av fødselsdager, barnefødsler, jubileum, etc.?
6. **Historier og fortellinger** – suksesshistorier, fiaskofortellinger?
7. **Roller** – formell/uformell ledelse, hva gir status?
8. **Verdier** – Hva gir «stjerne i boka», og hva er den største tabben man kan gjøre her?

Ofte ønsker man å endre et uheldig kulturmønster. Første metode er å planlegge og iverksette en endring for å rette på det man mener er «feil». Metode nr. 2 er å eksperimentere med nye måter å gjøre ting på. Små forandringer kan ofte føre til store gevinster!

Etikk og kulturanalyse i organisasjonen

Organisasjonsetikk er refleksjon i fellesskap for å løse etiske utfordringer som gjelder hele organisasjonen. Dette kan være:

1. når virksomhetens verdier og mål er utfordret
2. når brukere eller medarbeidere blir glemt, oversett, avvist eller overstyrt
3. når rutinene svikter
4. når kvaliteten på arbeidet er for dårlig
5. når kulturkonflikter hindrer arbeidet
6. når det har utviklet seg dysfunksjonelle kulturmønstre

Organisasjonsetisk refleksjon bør være godt forankret i ledelsen, og gjennomføres med så mange av de involverte som mulig til stede – ledere, ansatte, brukere, pårørende, etc. Prosessleder sørger for at alle kommer likeverdig til orde.

Fremgangsmåte:

1. Hva er vår største utfordring? Alle legger frem sine oppfatninger av spørsmålet – uten diskusjon! – og forsamlingen blir enige om den formuleringen som flest kan kjenne seg igjen i, gjerne ved avstemming. Bruk tavle.
2. Hva er mulige tiltak? Forslagene skrives opp på tavla.
3. Hva er argumenter for og imot de ulike tiltakene?
4. Hvilket tiltak rangeres høyest, ut fra en avsluttende avstemming? Tiltaket fremmes til slutt for ledelsen som et anbefalt råd til handling.

For mer detaljert oppskrift henvises til *Etikkhåndboka (2019)*

Viktige ord og uttrykk

Etikk: Systematisk refleksjon over moralske spørsmål

Etisk refleksjon: En planlagt og styrt prosess som belyser etiske problemstillinger, gjerne i grupper

Etisk kompetanse: Ferdighet og kunnskap til å identifisere, reflektere over og håndtere etiske problemstillinger

Moral: Oppfatninger av rett og galt knyttet til egne og andres handlinger

Moralisme: Overdrevet tro på moralsk engasjement, særlig i spørsmål om andres sviktende moral

Verdi: Stabile mål, ideal og prioriteringer. Kommer til uttrykk som bevisste ønsker, men også gjennom handlingsmønstre vårt – hva vi gjentar og bruker tid og penger på. Verdier kan være åpne og skjulte, bevisste og ubevisste.

Norm: Regel eller retningslinje som peker ut rett handling. Normer kan være åpne og skjulte, bevisste og ubevisste.

Holdning: Den spontane og ofte ubevisste måten å reflektere og handle på i ellers like situasjoner

Organisasjonskultur: Mønster av åpne og skjulte verdier i en organisasjon. Kulturmønstre gir seg uttrykk i språk, estetikk, sosial omgang, roller, fysiske strukturer

Organisasjonsetikk: Felles refleksjonsarbeid som engasjerer alle involverte i identifisering og håndtering av organisatoriske fellesutfordringer.



Anbefalt videre lesning

Om etikk i praksis

Eide, Tom & Einar Aadland: *Etikkhåndboka for kommunenes helse- og omsorgstjenester* (3. utg.). Oslo: Kommuneforlaget, 2019

Eide, Tom, Bjørg Landmark & Thor Martinsen *Refleksjonshåndboka for etisk lederskap i helse- og omsorgstjenestene*. Oslo: KS, 2015.

Kirkhaug, Rudi: *Etisk refleksjon og verdibevisssthet. Betydningen for kvalitet, trivsel og samhandling*. Evalueringsrapport. Oslo: KS, 2018.

Aadland, Einar: *Etikk i profesjonell praksis*. Oslo: Samlaget, 2018

Om kommunikasjon og gruppeledelse

Eide, Hilde & Tom Eide: *Kommunikasjon i relasjoner. Personorientering, samhandling, etikk* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk, 2017.

Om etikkarbeid i kommunene

KS: <http://www.ks.no/fagomrader/helse-og-velferd/etisk-kompetanseheving/>. Her finner du informasjon om metoder, tiltak på ulike områder og eksempler på kreativt etikkarbeid i kommunene.

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

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

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

ISBN 978-82-93100-40-9

