

5.1 Etik i ledelse, eller en smule ledelsesetik

Af Direktør og Michael Jensen, Colea Consult

Indhold

Denne artikel har følgende indhold:

1. Introduktion
2. Hvad er etik og hvad er ledelsesetik
3. Ethiske hovedretninger og deres anvendelse i ledelse
4. Ledelsesetik i praksis
5. Afrunding
6. Om forfatteren

I. Introduktion

Vi lever i en tid, hvor etik fylder stadig mere i overskrifterne rundt omkring – desværre oftest når der er tale om dårlig etik.

Det betyder, at etik fremover formentligt også vil komme til at betyde stadig mere på ledelsesgangene, og denne artikel er skrevet for dels afklare, hvad etik og ledelsesetik egentlig er for en størrelse, dels for at bidrage til at tegne en ramme for god ledelsesetik i praksis.

Jeg har i en årrække interesseret mig for og arbejdet med dette emne – som cand. Mag. I filosofi har jeg brugt hele mit kandidatstudie kun på filosofien og har derfor ud over mit speciale skrevet det der hedder specielt studeret disciplin, inden for virksomhedsetik, og har derfor i mange år efter hånden haft dette tema inde under huden.

Når jeg samtidig bruger størstedelen af min tid på at holde foredrag for ledere og på at rådgive organisationer, mener jeg at have et godt fundament for at kunne behandle dette emne på en både saglig og praktisk funderet måde.

Artiklen indleder med at afklare, hvad etik er for en størrelse og dermed også, hvad ledelsesetik har for en ramme. Dernæst beskriver jeg de etiske hovedområder, med vinkler trukket til ledelsesetikken, for i det afsluttende afsnit at sætte fokus på den praktiske brug af de gennemgåede teorier.

Det udbytte du som læser kan forvente af at læse artiklen er at kunne navigere mellem forskellige etiske retninger, og anvende dette til enten at tegne dit eget lederskab eller til at inspirere de ledere du arbejder med til en større etisk bevidsthed om deres lederskab. Endelig håber jeg at åbne øjnene for, at ledelsesetik ikke er en blød omgang føle-føle, men at vise at det faktisk kan bidrage til at skærpe ledelsesgeringen.

2. Hvad er etik og hvad er ledelsesetik?

”Det her er ikke i overensstemmelse med god etik og moral”

Sætning anvendt ofte i diverse medier

Ovenstående sætning får enhver filosof til at krumme tæerne eller, hvis han ikke vandrer rundt mere – til at vende sig i sin grav. Hvorfor, vender vi tilbage til lige om lidt, men først lidt etymologi eller ordhistorie på begrebet 'etik'.

'Etik' kommer oprindeligt af det oldgræske *ethôs*, som ganske enkelt betyder sædvane eller skik. Oprindeligt handlede etik ikke om regler, rettigheder, konsekvenser eller noget som helst andet og etik var en noget anden disciplin end den er i dag.

Oprindeligt handlede etik nemlig om dyder, nærmere bestemt helte- eller krigerdyder. Hvis vi f.eks. læser Homer's Illiade eller Odyssé, vil vi i utallige tilfælde støde på opremsning af denne eller hin helts dyder, som ganske enkelt er positive karakteregenskaber.

Oprindeligt kommer dyd af det oldgræske *arete*, som fra at have være betegnelsen på excellente personegenskaber, gradvist udviklede sig til at handle om moralske egenskaber. Man kunne f.eks. oprindeligt tale om særlige dyder knyttet til forskellige fag, f.eks. smededyder, skomagerdyder, som altså kendetegnede de bedste karakteregenskaber en udøver af et givet fag kunne besidde, og som var til efterligning for alle andre.

Som der fandtes særlige kriger- håndværks- eller heltedyder kunne man også tale om særlige kvindelige dyder, som dog primært var skønhed og det vi på en anden måde kalder for dydighed. Der var altså oprindeligt kønsspecifikke dyder, og dermed også en kønsspecifik moral.

Platon (428 – 348 fvt.) leverer i *Staten* et opgør med de tidligere dyder og definerer besiddelsen af de fire dyder *mod, visdom, besindighed og retfærdighed* som helt afgørende for "det gode menneske". På samme måde vil det sikkert være muligt at definere et antal dyder, som kendetegner den gode leder – det vil jeg dog afholde mig fra her.

Platons elev, Aristoteles (384 – 322 fvt.), er den første, som mere systematisk beskriver forskellige dyder og hvordan vi udvikler dem. Vigtigt er det for Aristoteles, at vi studerer etik:

*”Ikke for at kunne beskrive, hvad dyden er
men for at blive gode mennesker”*

Aristoteles: *Den Nichmachæiske Etik*

Det er fra Aristoteles vi har begrebet om:

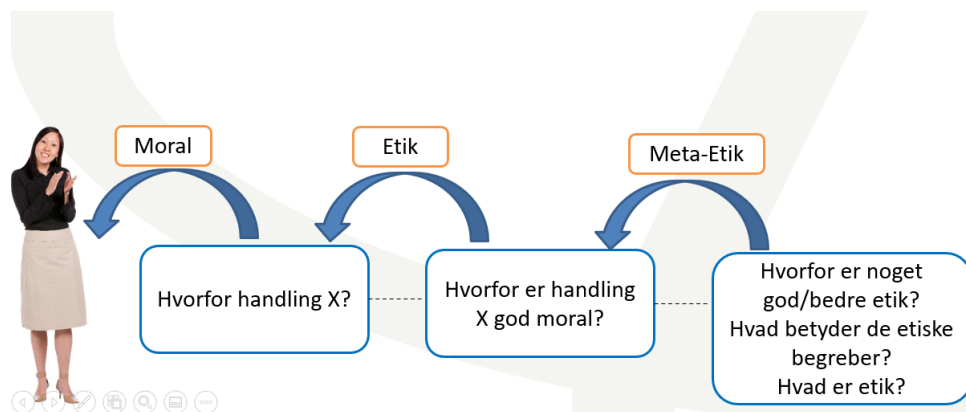
”Dyden i midten”

Dette begreb dækker over, at Aristoteles så dyden, som midten mellem to ekstremer; overdrivelsen og underdrivelsen, som ikke kan afgøres én gang for alle, men afhænger af personen, tid, sted, situation osv.

Mod er f.eks. midten mellem *dumdristighed* og *fejghed*. Men hvad der i den konkrete situation er mod, lader sig ikke definere på en forud beskrevet formel. Hermed bliver dyd og dermed etik hos Aristoteles i høj grad afhængig af evnen til at anvende den sunde, *praktiske fornuft* (på oldgræsk *phronesis*, og hos Aristoteles dyden *per se*). Dette vender vi tilbage til men lad os holde her for nu og vende tilbage til min indledning, hvor jeg talte om krumme tæer.

Oprindeligt talte vi altså om etik, der var grækernes term for den gode karakter og da romerne erobrer den græske halvø og dermed får den græske litteratur i hænderne, så oversætter de den naturligt til latin. Og så er historien ikke meget længere end at det latinske 'moral' er oversættelsen af det oldgræske 'ethôs'. 'Etik' og 'moral' er altså i grunden blot forskellige termer for den samme ting, så når folk udtaler sig som ovenfor, anvender de altså dobbeltkonfekt.

Interessant er det imidlertid, at vores egen Johannes Sløk (1916 – 2001), anerkendes som den første, der har udviklet en meningsfuld distinktion mellem de to begreber.



Figur 1. Forskellen på etik og moral

Ovenstående model illustrerer, at hvis vi forestiller os at Mona, har foretaget en eller anden handling på kontoret, så kan vi spørge til hvorfor hun mener den er rigtig at udføre? Det svar Mona præsenterer er forklaring på selve handlingen og det kalder vi for moral. *Moral er altså handlingsbegrundelse.*

Hvis vi nu virkelig ønsker at udfordre Mona, kan vi spørge ind til dette moralske svar, og hvorfor det er i overensstemmelse med god moral at handle som hun gør? Det svar Mona efterfølgende kommer med, det etiske, er altså *moralbegrundelse.*

Etikken er altså et trin over moralen og forklarer, hvorfor noget er god moral.

Endelig kan vi tale om meta-etik, og det gør vi når vi diskuterer, hvorfor noget er bedre etik end noget andet og når vi forholder os til betydningen af de etiske begreber, f.eks. hvad det over hovedet vil sige at noget er "godt".

Til sidst lige en detalje som ikke desto mindre er en vigtig detalje når vi taler om moral: En handling kan være moralsk, dvs. vi finder den i overensstemmelse med god moral. Omvendt vil vi kalde handlinger umoralske når de er forkerte eller udtryk for dårlig moral. Desværre forveksler mange mennesker begreberne "*umoral*" og "*amoral*", hvor det sidste betyder, at en handling slet ikke kan bedømmes inden for moralens sfære: om jeg spiser en makrelmad eller en ostemad til frokost er der ikke noget moral i, så det er en amoralsk handling. Men at kalde handlinger vi synes er udtryk for dårlig moral for amoralske, får det til at løbe koldt ned ad ryggen på en filosof, så lad venligst være med det.

Til slut så lad os samle enderne omkring etikken en smule: Kort sagt så handler etik om tre dimensioner. Tre dimensioner vi vurderer os selv og andre ud fra og altså tre ting vi har i baghovedet når vi taler og tænker etik.

Den første dimension er den grad af *respekt* vi vurderer personen, udviser over for andre mennesker. I ledelsesmæssig sammenhæng vurderer vi altså ledere ud fra den respekt de viser overfor dem de leder og dem de er sat til at lede af.

Den anden dimension handler om *det gode liv*. Vi har alle en eller anden forestilling om, hvordan det gode eller det ordentlige liv leves. Det har vi fået ind gennem den kultur vi er opvokset i og gennem udvekslingen af ord og tanker med dem vi omgiver os, det vi oplever, læser osv. En ret stor del af den måde vi vurderer andre og os selv på udspringer af den idé vi har om det gode liv. I ledelsesmæssig sammenhæng har vi en opfattelse af hvordan god ledelse og det gode levelsesliv ser ud, og vi vurderer de ledere vi oplever, og os selv ud fra denne opfattelse.

Den tredje dimension handler om *værdighed*. Om en person besidder værdighed, betyder rigtig meget for vores vurdering af vedkommende, og det ligger dybt i os at noget af det værste der kan overgå os er, at vi mister vores værdighed og dermed respekten fra vores medmennesker og os selv.

I ledelsesmæssig sammenhæng har vi en opfattelse af hvad værdig ledelse er og respekten for vores leder hænger i høj grad sammen med om vi mener at vedkommende er en værdig leder eller over hovedet er værdig til at være leder.

Når vi vurderer personer i praksis, påvirker de tre dimensioner gensidigt hinanden. F.eks. påvirker min kulturelt betingede opfattelse af det gode liv, hvad jeg mener med værdighed osv.

3. Etiske hovedretninger og deres anvendelse i ledelse

I dette afsnit vil vi se på forskellige etiske hovedretninger og, hvordan vi kan anvende denne viden til at styrke vores lederskab generelt og vores etiske profil i særdeleshed.

Inden for etikken arbejder vi med tre *normative* teorier. At de er normative, henviser til, at teoretikerne mener, at de kan være handlingsvejledende.

Disse tre teorier er:

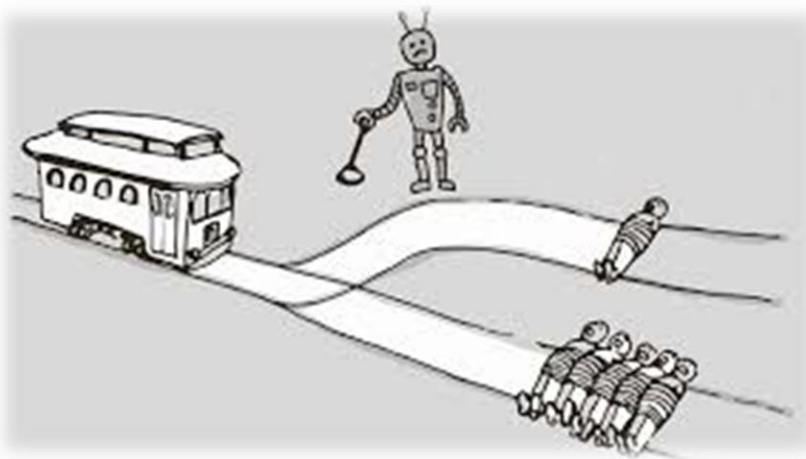
1. Konsekvensetikken
2. Regel- eller pligtetikken
3. Dydsetikken

Konsekvensetikken

Konsekvensetikken foreskriver, at den bedste handling er den handling, der gavner flest muligt mest muligt. Bemærk, at denne teori foreskriver, at det alene er *handlingens konsekvenser*, der afgør dens moralske værdi.

Om en leder er god eller dårlig, i moralsk forstand, afgøres altså alene af de resultater han skaber. Her vil der selvfølgelig kunne opstå en diskussion om kortsigtede, vs. langsigtede resultater og det er også et af de hyppigst anførte kritikpunkter over for den oprindelige konsekvensetik, *utilitarismen*, som ganske kort foreskriver mest mulig nydelse for flest muligt. En etik Sokrates, Platon og Aristoteles i øvrigt alle betegnede som "*en etik for svin*".

Et andet kritikpunkt af utilitarismen var, at den ikke i tilstrækkelig grad skelner mellem *kvalitative* og *kvantitative* goder. Dels er nogle goder bare bedre end andre, dels er det umuligt i praksis alene at lade de kvantitative konsekvenser være afgørende. Se f.eks. nedenstående billede.



Figur 2. Model til anskueliggørelse af konsekvensetisk dilemma.

Modellen bruges ofte til at anskueliggøre det umulige i primitivt konsekvensetiske afgørelser. Vi skal forestille os en robot, der er blevet programmeret til at følge utilitaristiske retningslinjer i sine valg. Her vil det naturlige valg være at lade toget dreje til venstre, så kun en person dør frem for fem.

Men hvad nu hvis, den ensomme i venstre spor var Moder Theresa, og personerne i lige-ud sporet var Hitler, Göring, Mussolini, Ghadaffi og lederen af Islamisk Stat?

Dilemmaet illustrerer med al tydelighed, at etiske problemstillinger *altid* indeholder en kvantitativ dimension og ikke blot en kvantitativ – noget også ledere er nødt til at respektere i deres beslutningsprocesser.

Derfor er konsekvensetikken da også blevet gentænkt de seneste par hundrede år og i dag er den dominerende retning den såkaldte *præferenceutilitarisme* (af det engelske 'to prefer' at foretrække), som foreskriver at:

Den bedste handling er den handling der tilgodeser flest mulige af de involveredes interesser

Set i denne sammenhæng giver det god mening når vi betragter ledelse som en evig navigering mellem forskellige interesser, med hovedgrupper som aktionærer/ejere, kunder, samarbejdspartnere, forskellige interesseorganisationen f.eks. fagforeninger og medarbejdere, at se god ledelse som den måde at lede på som skaber "en vis" balance mellem disse særinteresser.

Hermed også sagt at den gode leder formår at udpege disse forskellige særinteresser, og lede på en måde så ingen føler sig forfordelt – igen med blik for den kvalitative dimension, hvilket vil sige at nogle og måske nogles interesser bør gives forrang frem for andres, simpelthen fordi de har en højere etisk værdi.

Regel- eller pligtetikken

Regel- eller pligtetikken foreskriver, at den bedste handling følger en eller anden regel eller pligt som siger noget om, hvad vi bør gøre inden for det område reglen omhandler. Desuden foreskriver denne etik i udgangspunktet, at der gælder nogle helt overordnede principper, f.eks. "du må ikke lyve".

Denne etiske retning adskiller sig fra konsekvensetikken på et afgørende område. Det er her ikke handlingen i sig selv men det sindelag der ligger bag handlingen, som afgør handlingen etiske værdi. Som en af pligtetikkenes hovedskikkelser Immanuel Kant (1724 – 1804 evt.) udtrykker det:

*"Den gode handling er udført ud
fra kærligheden til pligten alene"*
Immanuel Kant: *Grundlæggelsen af moralens metafysik*

Den gode Kant går endda så vidt, at han mener det fratager en handling dens moralske værdi, hvis vi udfører den af lyst.

Kant var opvokset i et strengt religiøst miljø, pietismen, og hans etik bærer da også præg heraf. Ikke desto mindre har han udtænkt to *imperativer*, dvs. handleforeskrifter som vi alle, også ledere kan have gavn af at anvende i praksis. Lad os først se *det kategoriske imperativ*, som foreskriver:

*"Handl kun efter den maksime om hvilken du kan,
ønske, at den måtte blive ophævet til almen lov"*
Ibid

Hermed gør Kant os alle til almene lovgivere, når han foreskriver, at vi kun skal udføre en given handling, følge en given regel, hvis vi kan ønske, at enhver person i samme situation gjorde ligeledes.

Han siger dermed, at når jeg træffer nogle ledelsesmæssige valg, så skal jeg gøre det med tanken om, at jeg mener alle i samme situation burde træffe et tilsvarende valg.

Han næste maksime *det praktisk imperativ* foreskriver at:

*”Vi skal handle på en sådan måde at vi behandler
ethvert menneske som et mål i sig selv aldrig blot
og bart som middel til at opnå vores egne mål”*

Ibid

Her rammer Kant tydeligt ind i den første etiske dimension, respektens, og jeg kan se, at i praksis er det ofte præcist på den respekt, en leder udviser eller undlader at udvise, at hun bliver bedømt.

Det er nemlig det moderne menneske meget imod at blive betragtet som noget man kan bruge efter forgodtbefindende.

Et af de væsentligste kritikpunkter over for regel-/pligtetikken er, at de overordnede regler og principper kan være svære at få til at passe på konkrete situationer, og at én regel nogle gange kan være i direkte modstrid med en anden.

Dog mener jeg, at grundlaget for en god ledelsesetik sagtens kan være lagt, hvis vi vælger at bruge Kants to principper som fundament for vores lederskab.

I forlængelse af pligtetikken har vi fået den såkaldte rettighedsetik, som de fleste nok bedst kender fra FN's menneskerettighedserklæring, der opremser en række individuelle rettigheder, hvoraf de mest kendte er tanke, holdnings- og ytringsfriheden.

Oftest ser vi på arbejdsmarkedet konflikter, der dybest set tager udgangspunkt i uenigheder om arbejdstager- vs. arbejdsgiverrettigheder.

Groft sagt kan det hævdes, at én persons pligt modsvarer en anden persons rettighed. En medarbejder kan altså ikke påkalde sig en rettighed, med mindre dennes leder, kan tilskrives en korrelerende pligt.

Et af de væsentligste kritikpunkter over for rettighedsteorien er at rettigheder ofte kastes på bordet som trumfen i et kortspil, når der er mangel på gode argumenter.

Dydsetikken

Dydsetikken ser i modsætning til de to forrige slet ikke på handlingen. Det er de indre motiver, intentioner og tilbøjeligheder, der afgør handlingens moralske værdi.

Dyder og for den sags skyld også laster henviser til personlige karaktertræk – ikke til pligter, regler eller handlingens konsekvenser.

Vi kan f.eks. forestille os en leder, som leverer de bedste resultater, lever op til de fleste af sine interessenters præferencer og som overholder alverdens regler, men mener vi at vedkommende gør det ud fra skjulte og dårlige motiver vil vi vurdere, at han eller hun er et dårligt menneske, en dårlig leder på trods heraf. Her spiller altså dimensionen *værdighed* ind.

Jeg oplevede selv en gang en leder i forbindelse med en større afskedigungsrunde, sørger for at alle formalia og regler var overholdt, men da hun skulle præsentere fyringerne, gik hun mere op i at forklare, hvor hårdt det var for hende end i at udvise empati for dem hun fyrede – hun tabte i moralsk vandel på denne sag.

Det er vigtigt, at vi inden for rammerne af dydsetikken f.eks. ikke diskuterer eller går op i om vores leder lyver i en konkret situation, men om vores leder er løgner af karakter. Det kan i starten, når vi begynder at arbejde med dydsetikken være svært at undlade at kigge på handlingen, men se bag denne og vurdere motiverne, fordi vi oftest fra barnsben har været vant til at se på handlingen og så vurdere personen derfra, men min egen erfaring er at der er meget at hente ved at arbejde med denne dimension.

Jeg har altid selv været stor tilhænger af dydsetikken idet, jeg mener, at den rammer mest rigtigt i forhold til den måde vi vurderer mennesker på, og fordi den bedst muligt forenes med kompetencebegrebet, hvor både dyder og kompetencer dybest set er vaner, som er det, der former vores karakter.

Et af de væsentligste kritikpunkter overfor dydsetikken er, at den ikke i samme grad som de to andre normative teorier er handlingsvejledende. Dog er det sådan, at den kan være handlingsvejledende på den måde at vi konfronteret med et problem, kan spørge os selv: "Hvad ville den gode leder gøre i denne situation?" Samtidig kan vi gennem målrettet arbejde med vores lederkompetencer/-dyder udvikle naturlige vaner, der guider vores handlinger i givne situationer.

Ud over disse tre normative etiske teorier er der et par andre tilgange, der giver mening at omtale her.

Den første er *værdibaseret ledelse*, som låner elementer fra både regel- og dydsetikken. Værdibaseret ledelse definerer forskellige værdier som betydningsfulde for organisationen og arbejder ud fra dem – i praksis ud fra en tilgang, der minder om den regeletiske.

Udfærdigelsen af et etisk kodeks for hhv. acceptabel og uacceptabel adfærd ses også ofte i forlængelse af værdibaseret ledelse.

En anden og, synes jeg, mere frugtbar tilgang til værdibaseret ledelse, knytter an til det faktum, at hvis jeg synes om dyden, karaktertrækket "mod", så vil jeg naturligvis også hylde værdien "mod". Her behøver den værdibaserede tilgang ikke at ende i rigide regler, men får i stedet et indefra-og-ud perspektiv, der animerer den enkelte til at tænke selv.

Den anden etiske tilgang jeg vil nævne her, er den eksistentiale. Det essentielle i *eksistentiale ledelse* er begreberne *mening* og *valg*. Eksistentialem, hvis fundament blev tegnet af *Søren Kierkegaard* (1813 – 1855 evt.), går imod systemtænkningen, imod generaliseringer og ser i stedet på individet og det liv det lever.

Hvis mening ikke er noget på forhånd givet af et system, så bliver det noget jeg selv beskriver og forholder mig til. Jeg vælger min egen livsanskuelse og de ting i livet jeg finder virkelig værdifulde. Jeg vælger ikke en masse konsekvenser eller pligter, men dybest set, hvem jeg ønsker at være og hvilket liv jeg finder det værdigt at leve – og så lever jeg det med lidenskab!

Eksistentiale ledelse handler altså om at definere en meningsramme og herefter om at støtte medarbejderne i selv at navigere, træffe valg, inden for denne meningsramme. Nogle vil skulle styres mere end andre, i hvert fald i en periode, men målet for en leder med en eksistentiale leder vil altid være at understøtte den enkeltes selverkendelse og evne til at træffe velbegrundede valg, med udgangspunkt i organisationens horisont af mening.

Det var den teoretiske del, lad os herefter gå til den praktiske anvendelse.

4. Ledelsesetik i praksis

I dette afsnit vil vi se på praktisk ledelsesetik på tre forskellige niveauer:

1. Det personlige niveau
2. Teamniveau
3. Organisatorisk niveau

For filosofien er spørgsmålet altid vigtigere end svaret: Spørgsmål maner til refleksion og eftertanke, spørgsmål åbner op, mens svar afslutter og lukker ting ned.

Derfor bør den ledelsesetiske tilgang også tage udgangspunkt i en række ledelsesetiske spørgsmål. Det anbefales, at de ikke besvares over en for- eller eftermiddag, men at hvert spørgsmål gives en rum tid til at blive vendt – gerne på en sådan måde at vinklingen afspejler den etiske teori vi personligt hælder til.

For hvert spørgsmål, både på det personlige niveau og de to næste giver det god mening at relatere til betydningen inden for de tre dimensioner respekt, det gode liv og værdighed vi så på i afsnit 2.

Personlige niveau

Alle de følgende refleksioner kan med fordel gennemføres som en blanding af individuelle eller kollektive refleksioner i lederteamet.

Det kan f.eks. være spørgsmål som

Hvilke etiske problemstillinger findes i mit lederskab? Hvor er det virkelig at der er etisk/moralske problemstillinger i mit lederskab, og hvordan forholder jeg mig til dem?

Hvilke etiske begreber er centrale i mit lederskab? Dette kan f.eks. være afhængig af hvilke relationer vi har alt efter funktionsområde og opgavetypen. De etiske begreber vil f.eks. typisk være forskellige alt efter som vi taler produktion eller service, udvikling eller bogholderi/regnskab – og så igen kan nogle være dækkende for en hel organisations ledere.

Hvilke moralske dilemmaer indeholder mit lederskab? Lederskabet er om noget et fag, hvor vi kan blive fanget i en masse dilemmaer. Dilemmaer er problemer, hvor uanset, hvad vi gør, så kan det se ud som om nogle betaler en ikke ønskelig pris.

Hvad er god ledelsesetik? Helt ned på jorden, hvad tænker jeg så, inden for de tre dimensioner etikken handler om er god etisk ledelse?

Hvilke karaktertræk kendetegner den gode leder? Her kan vi evt. lade os inspirere af ledere vi selv synes om.

Hvilke moralske principper er kendetegnende for det gode lederskab/den god leder? Et eller andet sted bør moral være noget vi finder naturligt og det er lettere for os at navigere ud fra moralsk-/etiske principper som vi finder naturlige end nogle vi skal tvinge os til. Der er således ikke nødvendigvis med et dybere kendskab til alverdens filosofiske udredninger, da vi allerede, som kulturel ballast, har en mængde etiske overbevisninger "på rygraden", som vi kan læne os op ad og trække frem i første række.

Hvad vil jeg ikke gå med til i mit lederskab? Når vi taler etik, taler mange mennesker i form af regler, men det der definerer os som personer og ledere er ikke blot det vi gør, men i høj grad det vi aldrig ville kunne få os selv til at gøre.

Forfølger min organisation sine mål på en ordentlig måde? Det har vist sig at arbejdsbetinget stress i mange tilfælde opstår når de værdier, den etik jeg skal overholde på arbejdspladsen, er ude af trit med mine personlige ditto. Derfor er det vigtigt at være opmærksom på om vi synes vi kan stå inde for den etik og den moral der er fundamentet bag vores organisation.

Teamniveau

Hæver vi os herefter til teamniveauet kan det anbefales i fællesskab at:

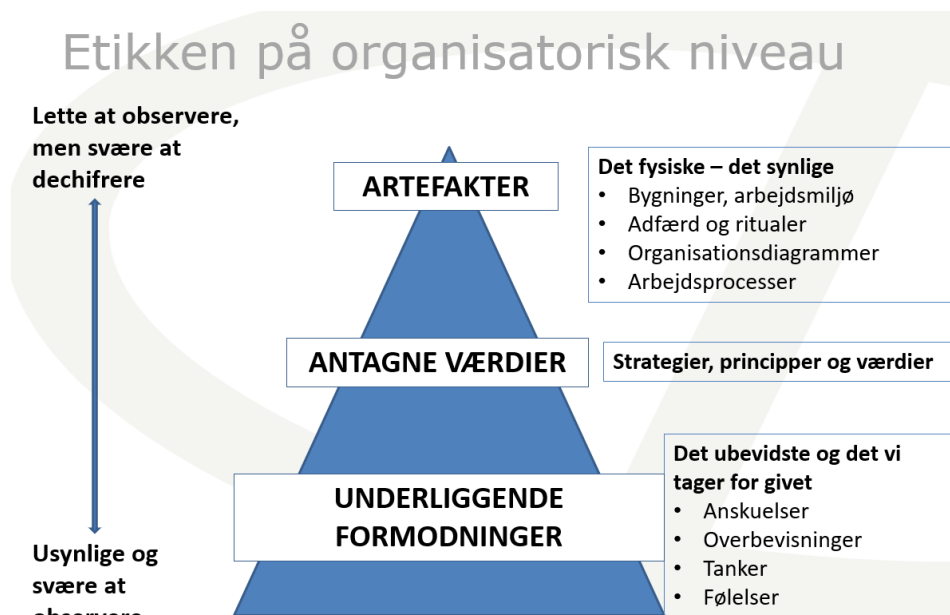
1. Etablere en fælles referenceramme for (etisk) god ledelse, som medlemmerne forpligter sig til at overholde
2. Beskrive et egentligt etisk kodeks for teamet og videre hele organisationen
3. Støtte hinanden i at gøre etikken til en del af hverdagen
4. Have etikken på agendaen på ledermøder

Teamet kan f.eks. vælge også i fællesskab at reflektere over de spørgsmål der er oplyst ovenfor, evt. på en måde så der tages udgangspunkt i medlemmerne individuelle refleksioner over spørgsmålene. Det har vist sig i praksis at have en god effekt på lederskabet i sin helhed.

Organisatorisk niveau

Det sidste niveau, hvor det giver mening at arbejde i praksis med etikken er det organisatoriske.

Dette kan gøres ved at indvie medarbejderne i de to grupper spørgsmål der allerede er nævnt, men også ved at dykke ned i forskellige elementer fra Scheins isbjerg (se nedenfor)

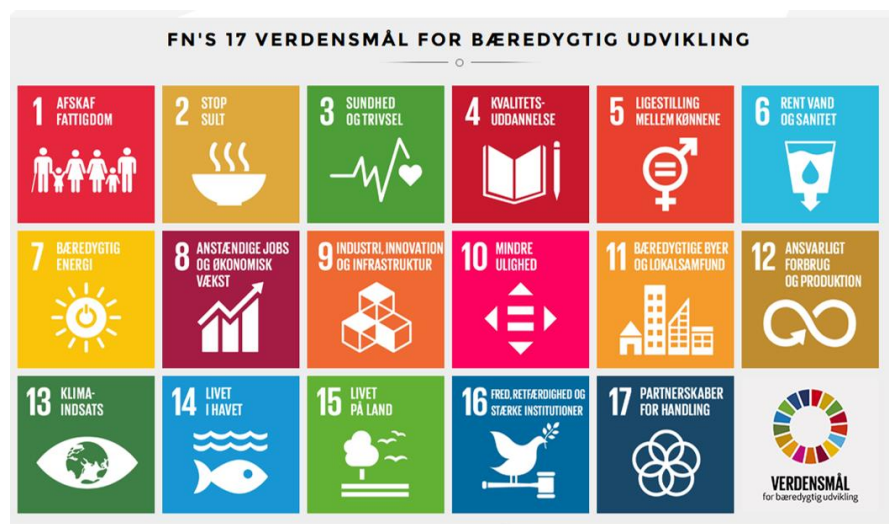


Figur 3. Scheins isbjerg

Det vi primært kan bruge Scheins isbjerg til i denne forbindelse er at forstå, at vi, når vi skal arbejde med etikken på organisatorisk-kulturelt niveau, så er vi nødt til at sætte ind på tre plan. Bedst er det at starte nedefra og op, altså med de grundlæggende antagelser, det vi f.eks. skal justere i vores verdensbillede for at indse nødvendigheden af en ny etik.

Herefter giver det mening at inkorporere disse ting i vores mission, vision, målsætning, strategi og evt. værdisæt. Endelig skal implementeringen indarbejdes i og understøttes af f.eks. arbejdsprocesser, organisationsdiagram, adfærd og ritualer – alt i alt et arbejde der i praksis kan tage flere år.

Et andet redskab der giver mening at tage udgangspunkt i på organisatorisk niveau, er FN's verdensmål.



Figur 4. FN's verdensmål

Her kan organisationen med fordel vælge et eller flere mål, som man herefter inkorporerer i sin ledelse og daglige processer. Dette kan igen gøres ved at fokusere på Scheins tre niveauer.

Uanset, hvilke(t) af de 17 verdensmål, der vælges, er det vigtigt at valget forpligter, og vi bør derfor før vi går i gang afklare om vi er villige til at afsætte de ressourcer det kræver. Ellers risikerer vi at ende med et halvfærdigt projekt, som ikke har formået andet end at dræne vores motivation.

5. Afrunding

Jeg har i denne artikel forsøgt at tegne en skitses af, hvad etik er og, hvordan vi kommer i gang med at arbejde med etikken i vores lederskab og vores organisation.

Jeg håber at indholdet kan inspirere en eller anden organisation til at fokusere på etik i ledelse, via nogle af de tilgange, der er blevet beskrevet og er overbevist om at denne investering vil komme mangefold igen i form af mere konsekvent ledelse og mere motiverede medarbejdere, to ting, der er afgørende, hvis vores organisation, skal have succes!

6. Om forfatteren

Se håndbogens forord.