

3.3 Virksomhedsetik

Af direktør Michael Jensen, Colea Consult
michaelj@colea.dk

Indhold

Denne artikel har følgende indhold:

1. Baggrund
2. Virksomheden
3. Kunden
4. Medarbejderen
5. Samfundet
6. Konklusion

I. Baggrund

Vi lever i en tid, hvor den private økonomis betydning for millioner af menneskers velbefindende og multinationale selskaber med enorme økonomiske (magt)midler, om ikke truer, så i hvert fald udfordrer, nationalstaternes oprindelige egenskab af magtcentrum og garant for den enkeltes sikkerhed.

Ofte består valget, for virksomheden, i om etisk forsvarlig virksomhedsdrift skal forfølges fordi, det er profitabelt eller fordi det er etisk korrekt. 15 års arbejde som virksomhedskonsulent har vist mig, at det ikke er helt entydigt, hvad der motiverer forskellige virksomheder. Dette understreges også af de sidste 20 års virksomhedsskandaler, der viser, at nogle virksomheder er parate til at gå på kompromis med både lov, etik og moral, hvis de kan tjene penge på det. I denne artikel forsøger jeg derfor at afdække hvordan en virksomhed kan ledes sundt, dvs. såvel profitabelt som etisk forsvarligt.

I kapitel 1 forholder jeg mig til virksomheden som begreb og størrelse. Formålet er at afdække "hvem" virksomheden egentlig er, og i forlængelse heraf at afdække, hvilke mål, interesser og formål en virksomhed bør have, herunder giver jeg en overordnet beskrivelse af den gode virksomhed.

I kapitel 2 beskriver jeg virksomhedens forhold til kunden, og hvad jeg mener begge parter med rimelighed kan fordre af hinanden og hvad en god virksomhedsetik, i forhold til kunden, er. I dette kapitel sætter jeg specielt fokus på begrebet "en retfærdig pris".

I Kapitel 3 behandler jeg forholdet mellem virksomhed og medarbejder. Rettigheder og pligter er et naturligt udgangspunkt her, og med henvisning til bl.a. kontraktteori beskriver jeg, hvad der bør kendetegne dette forhold. Ligeledes er det specielle magtforhold mellem virksomhed og medarbejder, interessant at analysere.

I kapitel 4 behandler jeg forholdet mellem virksomheden og samfundet. Her sætter jeg især fokus på virksomhedens bidrag til det gode liv, på det rimelige i, en vis grad af, offentlig styring og regulering og endelig på virksomhedens sociale ansvar (CSR).

2. Virksomheden

En virksomhed kan defineres som en organisme af interdependente individer, og en organisme, der er afhængig af det omgivende samfund og andre virksomheder for at overleve (McAuley et al.). "Virksomhed" har rod i det fællesgermanske "virke", der handler om at udøve eller udrette noget. En analogi ses til i det engelske "business" der kommer af "busy", dvs. at være beskæftiget med noget. Der er tale om et, på denne måde, dynamisk begreb, som henleder opmærksomheden på virksomhedens driftmæssige egenskaber.

Et spørgsmål, der bør besvares er: "Hvem er virksomheden egentlig"? Virksomheden er, oftest, kendetegnet ved at have en ejerkreds i form af aktionærer, en bestyrelse, en direktion og nogle medarbejdere. Dybest set er virksomheden altså = dens aktionærer, der jo er ejerne. Interessant er det imidlertid, at det, juridisk, ikke er dens ejere, men bestyrelsen og direktionen, der har ansvaret for den daglige drift af virksomheden, og som kan pålægges strafansvar, mens ejerne, i teorien, kunne sidde tilbagelænedede og høste frugterne af uetisk virksomhedsdrift.

Det er indlysende, at det kan være problematisk, at den egentlige ejerkreds er en række desinteresserede aktionærer, som kun besidder et begrænset økonomisk og juridisk ansvar, og som umiddelbart har et ønske om størst muligt afkast. Dette problem behandler jeg mere indgående i kapitel 4 i dets samfundsmæssige perspektiv.

Set fra en anden vinkel er virksomheden imidlertid karakteriseret ved den medarbejder, diverse interessenter møder i hverdagen. Dette er især en opfattelse, der kan opleves hos kunden, som primært vil vurdere virksomheden, herunder dens etiske værdier, ud fra det umiddelbare møde med dens medarbejdere. Det betyder, at "virksomheden" er en størrelse, som er sværere at afgrænse, end det umiddelbart fremgår.

Med denne, ikke entydige, afgrænsning, er spørgsmålet om virksomhedens ansvar en problematisk størrelse, der har skabt nogen debat. Den amerikanske økonom *Milton Friedman* (1912-2006), var af den opfattelse, at virksomheden ikke kan pålægges ansvar:

"What does it mean that "business" has responsibilities? Only people have responsibilities. A corporation is an artificial person and in this sense may have artificial responsibilities, but "business" as a whole cannot be said to have responsibilities, even in this vague sense."

Friedman

Hvis Friedman har ret i sin tese, så betyder det, at virksomheden som sådan ikke kan stilles til regnskab for dens handlinger, men at kun enkeltpersoner inden for virksomheden kan stilles til regnskab. Men vi *stiller* virksomheden til regnskab for dens handlinger, og ikke kun f.eks. dens direktion¹, og ikke mindst virksomhedens interne beslutningsstruktur gør, at dette giver mening som den danske teoretiker Jacob Rentdorf hævder.

Samtidig giver det god mening, at virksomheden som et samfund pålægges rettigheder og pligter på linje med andre sådanne, for hvis vi skulle føre Friedman's argument til enden, ville det medføre, at staten som på tilsvarende vis er en "kunstig person" heller ikke kunne pålægges ansvar, hvilket er absurd. Jeg mener således, at der kan argumenteres for, at det giver god mening at betragte virksomheden som en enhed, der kan pålægges et ansvar, transformeret i en række pligter såvel som en række rettigheder. Det må betegnes som væsentligt for en virksomhedsetik som sådan, at det giver mening at betragte virksomheden som ansvarlig for sine handlinger.

Personers og organisationers *godhed* hænger sammen med de *formål* og *mål* de forfølger, og endvidere kan den siges at afhænge af de intentioner, motiver, følelser, overvejelser osv., der ligger *bag* deres handlinger.

Det betyder, at en virksomheds *godhed* for det første kan bestemmes ud fra de dyder, der ligger bag det formål den er sat i verden med, dvs. de bidrag den ønsker at yde, og hvordan den, i bredest mulig forstand, tilvejebringer, producerer og markedsfører disse. På samme måde er de dyder, der ligger bag defineringen af virksomhedens endemål udtryk for dens *godhed*. Det betyder, at virksomhedens endemål, og de dyder, der ligger bag deres bestemmelse, skal ses i et større perspektiv end virksomhedens egen sfære. Det bredeste perspektiv er det gode liv. Det betyder, at den gode virksomheds mål videre skal ses i lyset af begrebet om menneskelig blomstring².

Det medfører, at den gode virksomhed vil tage højde for miljøet, for om dens produkt stiller menneskeheden eller blot kunden bedre end hun ville være stillet uden virksomhedens produkt, at den er ærlig i sin markedsføring, behandler sine samarbejdspartnere ordentligt osv. Et sted litteraturen ofte slår ned, når den skal bedømme en virksomheds godhed eller etiske vandel, er på direktionen, og det må da også siges at være et åbenbart dilemma, at mange direktioner, af virksomhedens ejere er sat til at varetage virksomhedens langsigtede interesser, *samtidig med*, at de forventes at præsentere årlige overskud, som gør det muligt for ejerkredsen at høste udbytter, der som minimum modsvarer lidt over obligations- og bankrenten. *Direktørens dilemma* består derfor i en afvejning af disse modpoler, hvilket kan komme til at sætte hans *integritet* under pres. Dette dilemma forstærkes yderligere når direktøren, som en del af sit honorar, modtager en bonus, enten som likvider eller i form af aktieoptioner, hvis størrelse er bundet op på leveringen af kortsigtede resultater.

Da litteraturen ofte leverer negative eksempler på direktørens håndtering af dette dilemma, vil jeg give et eksempel på det modsatte: Begivenhederne i USA den 11. september 2001 betød en kraftig trussel mod luftfarten, men modsat mange af sine konkurrenter, besluttede direktionen i *Southwest Airlines* at håndtere den truende krise offensivt. Således fraskrev den sig i stilhed sit honorar for resten af året. Samtidig tilbød man de kunder, der ikke turde flyve, at tilbagekøbe deres billetter uden omkostninger under mottoet

"We gave you the freedom to fly.

Now we give you the freedom NOT to fly"

Bragdon

Denne gestus og mange lignende i denne virksomhed, der ligger i toppen af det såkaldte LAMP® indeks³, har bl.a. medvirket til, at medarbejderne frivilligt arbejder over og under oliekrisen i 1970'erne donerede penge til virksomheden (Bragdon). Dette kan tages som et godt eksempel på, at de karaktertræk, som kendetegner virksomhedens direktion, kan aflæses direkte i virksomhedens handlinger.

Dydsetikken omhandler normalt individers særligt gavnlige karaktertræk, men kan i videre forstand også læses som *virksomhedens karaktertræk*. Robert C. Solomon (1942-2007) opremsede en række specifikke virksomhedsdyder og dyder for "the corporate self" (Solomon s. 207 ff.). F.eks. beskriver Solomon de basale virksomhedsdyder som værende ærlighed, fairness, tillid og smartness. Dvs. at den gode virksomhed som minimum skal besidde disse dyder, hvor den sidste, smartness, bl.a. handler om at forstå branchens og spillets regler og en evne til at begå sig i forhold til disse.

3. Kunden

Ved "kunde" forstår vi køberen af virksomhedens produkter, dvs. den der betaler for produktet. Umiddelbart kan det synes unødvendigt med denne definition, men i praksis sker det, at virksomheden er i tvivl om, hvem kunden egentlig er⁴. Et moderne begreb på konsumentmarkedet er "forbruger". Jeg har en indædt modvilje imod dette begreb, idet jeg forbinder det med en hjerne- og viljesløs automat, der desinteressert lader sig manipulere af smarte reklametricks. Når dette er sagt, er der ikke tvivl om, at nogle virksomheder agerer som om dette var tilfældet. Dette begreb er imidlertid uforeneligt med god virksomhedsetik, og konsekvent bør det være sådan, at virksomheden betragter sine kunder som intelligente individer, med egne præferencer, der bør tilgodeses i både virksomhedens produkter og markedsføring. Virksomheden bør derfor som minimum ikke fremstille og sælge produkter, der stiller kunderne, eller andre, dårligere end de var stillet i forvejen.

Dette hensyn tilsidesættes i det øjeblik virksomheden producerer, markedsfører og sælger produkter, der hæmmer f.eks. børns fysiske og mentale udvikling, hvad enten det så er fordi produktionen eller produktet er belastende.

Et ekstremt eksempel på, hvordan det kan gå, når virksomheden tilsidesætter kundens præferencer, illustreres af *Nick Forster*, der beskriver, hvorledes *Ford Motor Company*, i forbindelse med introduktionen af Ford Pinto i 1960'erne, konstaterede, hvordan bilen ved kollisioner kunne forvandles til brandbomber, pga. en defekt i bilens benzintank (Forster s. 489). Ud fra (kyniske) beregninger kunne Ford konstatere, at omkostningerne ved at rette fejlen (en ny benzintank var udviklet) ville løbe op i \$ 110 pr. bil, eller samlet \$137 mio. på årsbasis. Omvendt kunne Ford imødesee omkostninger i størrelsesordenen \$ 50 mio. årligt til erstatninger, på grund af de dødsfald og svære kvæstelser, der opstod som følge af fejlen, hvis man undlod at rette den. Ford valgte den sidste løsning og endte med at tabe et betragteligt millionbeløb, da skandalen blev afsløret, samtidig med, at virksomheden naturligt tabte på den etiske konto. Ford er i øvrigt en virksomhed, der fra en kæmpe succes i starten, hvor virksomheden netop havde ry for at fokusere på specielt kundens interesser (Balkan), i dag har ry for i høj grad, på linje med øvrige amerikanske bilproducenter, at overse både kunde- og især miljøinteresser (Forster s. 489 ff).

I litteraturen tegnes et skarpt skel mellem på den ene side en Friedman'sk pointering af, at virksomheden har en forpligtelse til at skabe profit, og på den anden den holdning, at det er nærmest uetisk, at virksomheden har til formål at tjene penge på sine aktiviteter.

Derfor er det særlig interessant at studere Joseph Bragdon, ifølge hvem der tilsyneladende er entydige beviser i retning af, at det er de virksomheder, som fokuserer på andet end økonomiske endemål, der i den sidste ende er mest profitable. Dette peger i retning af, at der ikke nødvendigvis er en modsætning mellem det at gøre det gode og at profitere deraf.

Diskussionen om virksomhedens ret til at profitere af sine ydelser kan spores helt tilbage til antikken og op gennem middelalderen, og må formodes at have eksisteret, i en eller anden forstand, siden mennesker begyndte at udveksle ydelser⁵. Den engelske filosof *John Locke* (1632-1704) forsøgte at vise, hvorledes vi har retten til vores hænder og krops værk, og hvordan vi, gennem bearbejdning, erhverver os retten til de naturskabte ressourcer. Videre hævdede Locke med sin *arbejdsværditeori*, at det er den mængde arbejde, der er lagt i en ting, der bestemmer dens værdi. Dette argument giver imidlertid ikke virksomheden ret til at tage en pris for sine produkter, der ligger ud over den, der modsvarer omkostningerne ved at producere dem, og understreger en mangel ved denne teori: Det er andet og mere end det arbejde, der lægges i tingen, der bestemmer dens værdi.

F.eks. påpegede *Robert Nozick* (1938-2002), at hvis jeg producerer en vare, der dækker et behov hos dig, er du bedre stillet, end hvis jeg ikke gjorde det, derfor kan jeg godt tillade mig at tjene på varen. Fortjenesten kan altså siges at udligne eller kompensere for den nydelse eller nytte virksomheden bidrager til.

Med udgangspunkt i denne argumentation er der fuldt redegjort for, at det er i overensstemmelse med god etik, at virksomheden tjener på sine produkter, for så vidt som disse stiller aftageren bedre end han ville være stillet, hvis ikke produktet fandtes. Fører vi dette argument videre fordrer det, at der tages udgangspunkt i hvad det vil sige at være stillet bedre. Et ensidigt, kortsigtet nydelsesperspektiv, falder på bekostning af f.eks. mere langsigtede sundhedshensyn. Det betyder, at det er uetisk at leve af at producere og sælge produkter, der er sundheds- eller miljøskadelige som f.eks. cigaretter, og visse former for fødevarer. Endvidere bør det indgå i virksomhedens overvejelser om produktet, samtidig med, at det gavner nogle, er skadeligt for andre, f.eks. i kraft af den måde det produceres eller forbruges.

Denne minimumsbetingelse om, at virksomheden ikke stiller kunden dårligere end han var uden dens produkter, bør følges op af et krav om, at virksomheden sælger sine produkter til en retfærdig pris.

Jeg har allerede med henvisning til Nozick påpeget, at det er retfærdigt, at virksomheden tager sig betalt for den gevinst kunden opnår ved at købe dens produkter, men vil gerne diskutere dette lidt nærmere.

Managementprofessoren *David Vogel* påpeger i denne forbindelse, at der åbenbart er to ting, der skal være tilfældet for at kunden synes det er i orden, at en virksomhed tjener på sine produkter: 1) Indtjeningen skal afspejle omkostningerne, og 2) Indtjeningen må ikke ske på bekostning af andres lidelser (Vogel s. 110). Over for dette anfører *Thomas F. MacMahon*, at begrebet "en retfærdig pris" ikke er en rigid sum, men resultat af en interaktion. Et resultat af udbud og efterspørgsel.

Vogel påpeger endvidere, at det traditionelt er blevet foragtet, at virksomheden eksisterer med profit for øje. Som tidligere antydet fornemmes denne grundlæggende foragt også at ligge i det mønster litteraturen på området er domineret af. Jeg er personligt af den opfattelse, at der kan argumenteres for det etisk forsvarlige, det retfærdige, i, at den virksomhed, der er drevet af altruistiske motiver, dvs. har en forretningsplan, der udtrykker et behov om, inden for dens område, at bidrage til menneskelig blomstring, og hvis produkter og produktionsmetoder i bredest mulig forstand er etisk forsvarlige, ligeledes, i bredest mulig forstand, tjener så tilpas meget, at dens ejere kan konsolidere virksomheden og således sikre dens overlevelse og endda udvikling på sigt⁶. For det første fordi det, som Bragdon dokumenterer, viser sig, at de på sigt vil udkonkurrere andre virksomheder inden for samme branche, der er baseret på dårligere principper, og derfor vil gøre verden til et bedre sted at leve. For det andet fordi det må være i kundens interesse, at de virksomheder, som producerer de sundeste produkter overlever. Disse to konsekvensetiske argumenter kan yderligere underbygges af et tredje, pligtetisk, som med en praktisk formulering af *Immanuel Kants* (1724-1804) kategoriske imperativ, kunne hedde noget i retning af, at det er ønskværdigt, at alle virksomheder måtte kunne leve og endda leve godt deraf, at de bidrog til menneskelig blomstring og producerede deres produkter på en sådan måde, at de ingen eller intet skadede derved. For det fjerde kan det siges, at det vigtige ikke er, om virksomheden profiterer af sine ydelser, men om den gør det ud fra de rette motiver⁷, karaktertræk osv. Et yderligere element, der kan inddrages i dette tilfælde, er det evolutionære synspunkt ifølge hvilket det er nyttigt, som *Shawn P. Daly et al* påpeger, at balancere virksomhedens profit-behov med mere generelle vurderinger af kundens behov, købekraft osv. idet, det viser sig i praksis, at virksomheder, der evner denne balance, overlever på sigt.

Et andet væsentligt område at vurdere, i etisk forstand, er imidlertid den *måde*, hvorpå virksomheden sælger og markedsfører sine produkter over for kunden. Den canadiske jurist og forfatter *Joel Bakan* (f.1959) kommer i denne forbindelse med flere udfald imod virksomhedens handlinger.

Bl.a. udtaler han sig imod manipulering af børn i reklameøjemed. Ligeledes argumenterer han imod salg af skadelige eller usunde produkter til børn. Bakan går endog så vidt, som til at postulere, at den moderne virksomhed ønsker en egocentreret, hjernetom forbruger, og at virksomheden forsøger at skabe en sådan gennem reklamer osv.

Der er to forhold, som er væsentlige at påpege her. For det første bevæger en stor del af de private virksomheder sig på *business-to-business* markedet, hvor relationen i høj grad kan betragtes som et spil, hvor magt og bluf er væsentlige elementer. På dette afgrænsede område er *Albert C. Carr's* redegørelse er stort set adækvat, når han hævder, at virksomhedsetikken grundlæggende kan betegnes som en spiletik, på linje med den vi ser i f.eks. poker, hvor alt, undtagen snyd er tilladt. Carr har ganske givet ret, når han hævder, at det at drive en sund virksomhed kræver en speciel strategi, og en forståelse af de rammer den specielle virksomhedsetik har. Men dette bør ikke lede til, at virksomhedens ledere og først og fremmest sælgere skulle agere på anden vis over for kunden end inden for rammerne af, hvad der definerer deres private moralopfattelse, slet ikke, hvis vi vurderer den inden for rammerne af en dydsetisk horisont, for så er der, blot tale om, at et givet karaktertræk finder specielle ytringer og vinkler i den konkrete situation og ikke tale om, at der skulle være helt specielle karaktertræk i spil i virksomhedsverdenen.

For det andet, har Bakan givet ret i sin pointe, som må være, at virksomheden har pligt til at tage kunden alvorligt og således må se denne som havende mål og formål i sig selv, og ikke blot som et middel til at opnå højest mulig profit. Dvs. at virksomhedens udgangspunkt bør være, ikke at tjene penge på et givet produkt, men, ønsket om at bidrage til at andres mål kan blive tilgodeset.

I praksis vil det medføre principper om, at varedeklARATIONER er ærlige og ikke blot overholder lovens mindstekrav, der i vid udstrækning er åben for vildledning. Dvs. at f.eks. en pakkes indhold skal svare til beskrivelsen udenpå, og at virksomheden endvidere, bør være forpligtet til åbent at berette, hvordan produktet er blevet fremstillet, såfremt der er etiske perspektiver i produktionen. Dette fordi mangan en kunde sikkert ville fravælge produkter, hvis de f.eks. vidste, at de var blevet fremstillet i såkaldte *sweatshops*, af børn eller af kinesiske fanger, der levede under kummerlige forhold.

3. Medarbejderen

Forholdet mellem virksomheden og medarbejderen er et asymmetrisk magtforhold, hvor virksomhedens ledelse pr. definition besidder retten til at lede og fordele arbejdet, og medarbejderen, inden for visse (rimelige) grænser, er forpligtet til at udføre, hvad hun bliver sat til.

Adfærden i virksomheden er i vid udstrækning bestemt af regler, nedskrevne og formelle såvel som tavse eller uformelle. Reglerne kan være formuleret i virksomhedens forretningsplan, i form af forskellige kodeks, i ansættelseskontrakter, i form af et værdisæt, og endelig vil den enkelte leder ofte konfrontere sine medarbejdere med sit eget regelsæt, eller fortolkning af de overordnede regler.

Selvom reglerne i dag, i det mindste i de fleste vesteuropæiske virksomheder, i højere grad tilgodeser medarbejderens tarv, end tidligere, betyder de ikke desto mindre, at medarbejderen, en stor del af sit vågne liv, oplever en begrænsning i sin autonomi.

Som Carr påpeger, kan det medføre, at spændingen mellem de personlige etiske normer og dem, der gælder i forretningslivet medfører, at den enkelte føler en reel trussel mod sine egne livsmål og værdier, hvilket kan virke undergravende på personligheden.

Hvis det imidlertid er sådan, at karakteren er den grundlæggende etiske størrelse så handler det ikke om særskilte "sfære-etikker", men om, at jeg har en (mere eller mindre reflekteret) etisk grundholdning til det liv jeg lever – og denne vil i et sådant tilfælde ikke skifte alt efter, hvilke omgivelser jeg befinder mig i, men min karakter vil finde udtryk i handlinger der afspejler den konkrete situation, målet, tiden, stedet, mine personlige ambitioner og motiver osv. Det handler altså for virksomheden om at bidrage til, at medarbejderne reflekterer over de væsentlige etiske problemstillinger, der eksisterer givet deres job og den branche de befinder sig i, og dermed skabe en åben debat om etiske emner i virksomheden, der samtidig kan benyttes til at slå fast, hvor grænserne for acceptabel adfærd ligger. Et praktisk forsøg på at skabe en relation mellem virksomhedens normer og værdier, og den enkeltes og dermed bygge bro over det gab, der kan være, kan ses i *værdibaseret ledelse*, der i stigende grad anvendes som ledelsesprincip i virksomheden.

Det at der er tale om et magtforhold, hvor virksomheden indskrænker medarbejderens autonomi, medfører, at vi, med fordel kan definere et overordnet princip, som kan sikre, at medarbejderen ikke udsættes for direkte overgreb. Dette princip, er beskrevet i Kants *praktiske imperativ*, som siger

"Handl således, at du altid bruger menneskeheden, såvel i din egen som i enhver andens person, altid tillige som formål, aldrig blot som middel"

Kant s. 63

Det betyder, at virksomheden er nødt til at respektere sine ansattes egne mål og ikke blot, som det ses med brug af arbejdskraft i sweatshops, og brug af fanger i produktion, tilsidesætte hensynet til medarbejderens egenvilje og helbred.

Ifølge Kants princip om viljens autonomi er mennesket kun underkastet sin egen og alligevel almene lovgivning, og er kun forpligtet til at handle i overensstemmelse med sin egen, alment lovgivende, vilje. Det betyder, at virksomheden grundlæggende ikke kan forlange noget af dens medarbejdere, som er dem imod⁸.

Forholdet mellem virksomhed og medarbejder er beskrevet i en kontrakt, som klarlægger forholdets betingelser i hovedtræk. I dag pålægges virksomheden ved lov at beskrive en række forhold i kontrakten⁹. Det er dog et åbent spørgsmål om en kontrakt alene sikrer medarbejderen etisk forsvarlige forhold på arbejdet. Vi kommer nemlig stadig ikke uden om, at der, nærmest pr. definition, er en konflikt mellem den enkeltes ret til autonomi og lederens ret til at lede og fordele arbejdet. En konflikt som gør, at kontrakten i virkeligheden er udtryk for, at medarbejderen, *i en eller anden grad*, pantsætter sin ret til autonomi, og som altid, med mindre vi indfører en anden virksomhedsstruktur end dem vi kender i dag, vil kendetegne forholdet. Med dette in mente vil jeg diskutere, hvor vidt rettighedsteori kan yde bidrag til sikring af, at forholdet realiseres på etisk forsvarlig vis.

Den amerikanske filosof *John Rawls* (1921-2002), der har haft stor betydning for rettighedsdebatten i nyere tid, hævder med sit *fairnessprincip*, at man bør gøre sin del som del af en institution når 1) institutionen er retfærdig og 2) man frivilligt har accepteret dens fordele eller udnyttet de muligheder den giver for at fremme ens egne interesser (Rawls s. 111 ff). For så vidt som vi accepterer dette princip, der bygger på kontraktbegrebet, betyder det, at medarbejderen har pligt til at gøre det hun bliver bedt om, og vil finde det retfærdigt, når punkt (1) og (2) er opfyldt.

Ifølge Rawls er virksomheden dog nødt til at anerkende, at medarbejderen besidder visse *ukrænkelige rettigheder* baseret på retfærdighed, som end ikke hensynet til helhedens, velfærd kan tilsidesætte. Det betyder, at der er visse ting virksomheden ikke kan gøre over for, i dette tilfælde, medarbejderen uanset, hvor store fordele den ville kunne høste deraf.

Problemet med rettigheder er imidlertid, som *Tom Campbell* påpeger, at de er grundlæggende selviske, og ofte bruges rigtigt over for andre, hvorfor vi bør være varsomme mht. dem, da de ellers risikerer at lede til uretfærdigheder. Denne risiko er især nærværende i og med, at mange af de "rettigheder" henholdsvis virksomhed og medarbejder hævder, dybest set er udtryk for stillingen i det tidligere omtale magtforhold, og ofte er resultatet af en såkaldt overenskomst mellem arbejdsmarkedets parter og derfor i nogen grad overser hensynet til den enkelte virksomhed og medarbejder.

Jeg ønsker ikke at argumentere imod *den danske model*, blot at påpege, at den har visse mangler eller u hensigtsmæssige konsekvenser. Mange rettigheder er således ikke universelle og kan fostre uligheder og modvirke udviklingen af en sund virksomhed. F.eks. er en af de største trusler, ansatte kan udsætte virksomheder for, at ville udnytte retten til at arbejde efter reglerne, vel vidende, at det er en trussel fordi det vil gøre virksomheden mindre kapabel til at overholde sine fordringer over for eksempelvis kunder. Ligeledes kan ensidig fokus på rettigheder forhindre medarbejdere i at støtte hinanden, fordi f.eks. opdeling i afdelinger eller snævre faggrænser gør, at fokus på rettigheder kan komme til at modvirke det sociale og i stedet fremelske individuelle og flok-hensyn.

Det er således tydeligt, at henvisning til rettigheder *alene* ikke sikrer, at forholdet mellem virksomheden og medarbejderen, hviler på et sundt etisk fundament og således også, at der ikke er en nødvendig forbindelse mellem rettighed og retfærdighed. Når dette er sagt, mener jeg dog, at specielt tiltag som *Global Compact*, der fastlægger en række "universelt anerkendte principper inden for områderne menneskerettigheder, arbejde, miljø og anti-korruption"¹⁰, medvirker til at sikre medarbejderen på verdensplan nogle grundlæggende rettigheder, der er væsentlige. Virksomheden forpligter sig, i denne forbindelse til, ved underskrivelse af en kontrakt, at overholde *Global Compact's* 10 grundlæggende principper og indarbejde disse i sin strategi, daglige handlinger, årsrapport osv. Ligeledes er der i *De Forenede Nationers Menneskerettighedserklæring*¹¹, et godt udgangspunkt for rettigheder, der kan udmøntes i virksomhedens forhold.

I den sidste del af dette kapitel vil jeg argumentere for, at en karakteretisk tilgang kan bidrage til et forsvarligt forhold mellem virksomhed og medarbejder. I denne forbindelse hævder Solomon, at god ledelse, i en vis forstand, handler om at bidrage til blomstring hos medarbejderen.

Set inden for denne horisont vil dette medføre, at den gode leder formår at skabe en sammenhæng mellem det gode for medarbejderen qua menneske og det gode for virksomheden. Dette medfører en fordring om, at virksomhedens mål og formål er i overensstemmelse med det gode for mennesket, hvor der i denne forstand inddrages refleksioner over, hvordan dette særligt kommer til udtryk i forhold til medarbejderen.

Solomon påpeger korrekt, at der er meget andet, ved det at drive virksomhed, hvor etikken er på spil, end bare spørgsmålet om, hvordan, det er muligt at tjene penge på den rigtige måde. F.eks. handler meget om relationerne mellem mennesker i virksomheden, og hvordan disse realiseres. Dette ligger fint i forlængelse af *Neo-modernistisk organisationsteori* (McAuley et al s. 100 ff), der forkaster den modernistiske tese om, at mennesket kun arbejder for at opnå økonomisk gevinst, men i stedet opfordrer virksomheden til at sætte fokus på, hvordan ledere får medarbejdere til at acceptere deres beslutninger og dermed forpligter sig i forhold til virksomheden, hvilket må betegnes som godt, for så vidt det ikke ender i manipulation.

Neo-modernismen hylder en speciel type lederskab, der udtrykker medarbejdernes aspirationer, et lederskab, der ofte er værdibaseret, hvilket i praksis ikke behøver at ligge langt fra det karakteretiske, for så vidt der er korrespondens mellem de værdier en virksomhed bekender sig til og den karakter, man gerne ser hos dens ansatte. Dette medfører også, at den gode virksomhed formår, at give arbejdet mening, typisk ved at skabe en virksomhed, der hviler på nogle høje karakter-etiske idealer, som gennemtrænger hele virksomheden fra top til bund. Kan virksomheden samtidig, som *John Dobson* beskriver, opnå status af et plejende og udviklende fællesskab, *sideløbende* med, at den tjener penge, så skabes der en sammenhæng mellem samfund, virksomhed og medarbejder, hvor de tre sfærer gensidigt bidrager til hinanden.

4. Samfundet

Forholdet mellem virksomhed og samfund er et forhold, der, i hovedtræk, er kendetegnet ved at eksistere, ikke mellem individer, men mellem, to (typer) "samfund", hvor "samfund" er svært definerbart, fordi dets individer, vil findes inden for begge sfærer, med mindre, den enkelte f.eks. står uden for arbejdsmarkedet eller arbejder i et andet land end det hun er bosiddende i. Forholdets diffuse karakter forstærkes yderligere af, at en betragtelig del, af i det mindste den vestlige verdens befolkning, herunder politikere, i dag er aktionærer i en eller anden målestok.

Hvis vi forudsætter, at alle mennesker stræber efter det gode liv, så må vi kunne ønske, at forholdet mellem virksomheden og samfundet bidrager hertil. Dette medfører, at det at drive en virksomhed ikke kan afgrænses til virksomheden, dybest set dens bundlinje, men skal ses som en del af en helhed.

Det store spørgsmål i forhold til det gode liv er økonomiens bidrag hertil. Jeg mener, at der *er* belæg for at antage, at en god økonomi *på mange måder* gør livet bedre; historien har bl.a. vist, at *velstand* også medfører *velfærd*, og at der er en nær sammenhæng mellem de to og demokratisk frihed.

Finanskrisen har vist, at samfundet har en interesse i, at virksomheder er veldrevne og har en god økonomi, men samtidig, at virksomhederne, som tidligere omtalt, kan forfalde til at lade sig styre af egoistiske kortsigtede hensyn, der kan få alvorlige samfundsmæssige konsekvenser. Denne krise og en række skandaler inden for erhvervslivet medfører hos nogle et krav om øget offentlig styring og regulering af virksomhederne.

Bakan, som er ude i et, mere eller mindre fundamentalistisk, felttog, påstår, at virksomhederne har gjort verden til et dårligere sted at være (Bakan s. 140). Men, at Bakan kan opliste flere virksomheder, der har handlet moralsk uforsvarligt er ikke ensbetydende med, at alle gør det. Bag Bakans argumentation ligger den grundlæggende hypotese, at det er umoralsk at drive en virksomhed med profit for øje¹². Dette får Bakan til at drage den konklusion, at hvis der skal gøres noget effektivt, så skal der gøres op med virksomhedernes mandat til at søge deres egeninteresser, og at samfundet, indtil denne utopi kan virkeliggøres, pålægger virksomheder visse restriktioner såsom øget kontrol, regulering (herunder økonomisk), strafansvar, miljøkrav osv.¹³

Bakan understøttes, i denne sidste del af sin argumentation, af Rawls redistributionsprincipper, ifølge hvilke sociale og økonomiske uligheder skal arrangeres således, at de kan formodes at være a) til alles fordel og b) knyttet til positioner og embeder som er opnåelige for alle.

Over for dette har vi *Nozicks* minimalstat, som, ifølge ham, er den mest ekstensive stat, der kan retfærdiggøres. Nozick er imod redistribution styret af staten, og hævder, at den ganske enkelt ikke har denne ret, med mindre, i dette tilfælde, virksomheden, har givet sit udtrykkelige samtykke.

Jeg mener dog, at der kan argumenteres for, at en vis grad af både kontrol, regulering og redistribution er det bedste alternativ vi har nu, forstået som midten mellem decideret statsstyring som vi ser det i kommunistiske lande og total liberalisme, hvor virksomhederne har absolut handlefrihed, for så vidt som det er i samfundets interesse, at alle dets individer har udsigt til velstand inden for rammerne af et velordnet samfund. Dog bør en sådan regulering altid være så minimal som mulig, og frem for alt tage udgangspunkt i, at størsteparten af virksomheder er styret ud fra de bedste intentioner.

Overordnet må det dog være målet, at virksomheden ejes og ledes af mennesker, der ud fra deres karakter, kan gøre dette uden, at statslig regulering er nødvendig. Spørgsmålet er imidlertid, om det, menneskets svage karakter taget i betragtning, nogen sinde bliver en reel mulighed, og hermed er vi således nødt til at give Bakan delvist ret. Kun delvist fordi, der kan opnås meget ved en løsere regulering, der fokuserer på god virksomhedsetik som det overordnede og altså mere går den vej som er udpeget f.eks. gennem ideen om *corporate governance*¹⁴, og gennem det tidligere nævnte *Global Compact*, hvor intentionen er at udnytte den gode vilje.

Ligeledes er det væsentligt for forholdet mellem virksomhed og samfund, at magtforholdet mellem de to ikke misbruges af på den ene side multinationale giganter til at opnå urimelige fordele, der alene er baseret på deres mulighed for at presse staterne økonomisk, og på den anden side, at regeringerne accepterer virksomhedernes autonomi, og ikke, som det f.eks. er sket i Venezuela, foretager ekspropriationer.

Et tema der, i stigende grad vinder fokus, er virksomhedens samfundsmæssige eller sociale ansvar (CSR). I denne forbindelse argumenterer *Friedman*, som nævnt i kapitel 1, imod, at virksomheder kan pålægges et socialt ansvar, det er kun noget, der kan tilskrives enkeltpersoner. *Friedman* påpeger således, at direktører har et ansvar over for deres arbejdsgivere, gående på at opfylde deres ønsker, hvilket generelt vil sige at tjene så mange penge som muligt. Dette ansvar er som regel defineret ved en kontrakt, så hvis direktører har et socialt ansvar, så er det et ansvar, der går imod ejernes interesser. *Friedman* finder det således umoralsk, at virksomheder skal støtte samfundet; de har én pligt, og det er at skabe det størst mulige udbytte til deres aktionærer, og derved tjener de samfundet bedst.

Omvendt argumenterer Bakan for, at CSR er et pligtetisk begreb. Dvs. at virksomheden *har* et socialt ansvar som den må tage på sig. Når Bakan betoner det tvingende i CSR er det ensbetydende med, at der ifølge ham kan etableres en nødvendig forbindelse mellem det at drive en virksomhed og det at være en socialt ansvarlig virksomhed. Dette kan f.eks. gøres med henvisning til Kants *praktiske imperativ*, der kan begrunde, at virksomheden ikke blot kan betragte samfundet som middel til opfyldelsen af sine egne snævre interesser, men må betragte samfundet også ud fra dets egne interesser, og således påtage sig sin forpligtelse i forhold til at bidrage til en realisering af disse. Et andet argument for, at virksomheden *har* et sociale ansvar er, at den har sagt ja til at nyde godt af de rettigheder og goder der følger med det at være etableret i et velordnet samfund.

Balkan viser med henvisning til Pfizer, at CSR i praksis ofte drives ud fra virksomhedens egeninteresser, således udtaler Pfizer's direktør, at gennem det at gavne samfundets interesser gavner virksomheden dybest set sine egne, bl.a. fordi den derved tiltrækker den bedste arbejdskraft, og skaber goodwill hos kunden. Denne logik sætter imidlertid visse begrænsninger på virksomhedernes godgørenhed, og gør, at den betragtes ud fra et cost-benefit perspektiv, hvilket antyder, at CSR dybest set kun tages op, i den udstrækning, det gavner virksomheden. Det diskuteres om det kommer til at mangle, er en etisk vurdering *i lyset af de karaktertræk, der ligger bag beslutningen* om at udøve CSR. Her kan vi med en kobling af Aristoteles og Solomon pege på, at en sådan beslutning skal være truffet ud fra karaktertræk som godgørenhed, engagement, forpligtelse, altruisme, medfølelse og omsorg, for at kunne kaldes god i etisk forstand.

Jeg mener faktisk, at vi i stigende grad oplever en "kapitalisme med et menneskeligt ansigt", hvor virksomheden forfølger andre mål end ren profit og i stigende grad fokuserer på at gøre godt i samfundet omkring den, jeg har således i kapitel 2 henvist til den danske virksomhed *Innocent*, og i kapitel 1 vist, at Bragtons LAMP®-indeks er et andet eksempel på, at virksomheden bidrager til det omgivende samfund ud fra sunde etiske overvejelser.

Hvor vidt CSR kan pålægges virksomheden som en pligt mener jeg er et spørgsmål, der er uden praktisk betydning, således mener jeg, at ingen virksomhed i dag kan leve uden, i en eller anden grad, at være socialt ansvarlig. Solomon peger således på et område, der ofte overses, når vi taler om CSR, nemlig, at virksomheden allerede i det, den er en kultur udøver en social indflydelse (op cit s. 125 ff), som vil strække sig uden for virksomhedens grænser. Nu er der selvfølgelig ingen nødvendig sammenhæng mellem at have social indflydelse, og at være socialt ansvarlig, så det er essentielt, at virksomheden er sig denne indflydelse bevidst og ser den i lyset af det gode liv.

5. Konklusion

Den overordnede konklusion på denne artikel er, at der *er* en sammenhæng mellem profitabel og etisk forsvarlig virksomhedsdrift. Dog på den måde, at god etik er en nødvendig omend ikke tilstrækkelig betingelse for profitabel drift. Det giver således god mening at hævde, at "Bad ethics is bad business".

To af de delkonklusioner, der bidrager som præmis i denne overordnede konklusion er, at det er vist, at det er retfærdigt, at virksomheden tjener på sine produkter, og at det er muligt at definere en retfærdig pris, ikke som en rigid sum, men som resultatet af en række faktorer som f.eks. bidraget til kunden, selve interaktionen osv. Jeg har i denne forbindelse argumenteret for, at også etisk forsvarlig markedsføring er en nødvendig betingelse for, at det sidste led i argumentet er tilfredsstillende.

For det andet er det en betingelse for, at en virksomhed kan betegnes som etisk forsvarlig, at den behandler sine interessenter, medarbejdere osv. som havende mål i sig selv og ikke blot som midler til opnåelse af størst mulig profit.

Jeg har under vejs vist, at karakteretikken leverer den bedste tilgang til virksomhedsetikken, for så vidt som det er en forudsætning for etiske handlinger, at de er foretaget ud fra dydige karaktertræk. Der kan ganske vist hentes støtte og vejledning hos både utilitarismen og pligtetikken, men disses retningslinjer er intet værd, hvis ikke de ledsages af de rigtige indre tilstande hos aktøren.

Jeg har ligeledes vist, hvordan henvisning til rettigheder, som ofte mødes i forretningslivet, ikke er uden problemer, fordi de ofte anvendes når de gode argumenter ophører. I denne forbindelse er et af problemerne, at der skabes en (intuitiv) forbindelse mellem *mine interesser* og *mine rettigheder*, som ikke er logisk velbegrunder. Jeg ser det således som en nødvendig forudsætning for et godt forretningsliv i fremtiden, at der i en eller anden grad skabes fokus på dette mis-forhold.

Når dette er sagt er vi nødt til at medgive, at specielt den globale finanskrisen kan tages som udtryk for, hvor galt det kan gå, når kapitalisme bliver til "kasino-kapitalisme". Dette er med til at understrege vigtigheden af enten, at samfundet monitorerer det, der finder sted i virksomheden, eller, at virksomheden må være parat til selv at høste de fulde konsekvenser af sine handlinger. Det er således hyklerisk på den ene side at tale for maksimum af selvstyre, og på den anden side at forlange, at samfundet skal træde til, når dette viser sig at have fatale konsekvenser. Dette uanset de konsekvenser, der er samfundsmæssigt ved *ikke* at træde til med støtte.

Den strukturelle opdeling vi i dag har mellem de private virksomheder og samfundet bygger på mere eller mindre reflekterede overvejelser, der med god grund kan siges at være forældede. Jeg nævnte i indledningen, at magtforholdet mellem virksomhed og samfund i dag er udsat for en kraftig forskydning, som bør tages med i fremtidige overvejelser over en virksomhedsetik. Sådanne overvejelser bør forholde sig til spørgsmål som: Hvordan sikrer vi, at samfund og virksomhed arbejder mod samme mål? Hvordan sikrer vi, at det frie initiativ ikke sker på bekostning af den enkelte og samfundet således, at frihedens gode forenes med det gode for samfundet? Er den samfundsstruktur vi har i dag med suveræne nationalstater den bedst mulige? Er den samfundsstruktur vi har i dag i stand til at tøjle kapitalismens dårlige sider? Og, hvis nej; hvilken struktur og hvilke principper osv., som samtidig er forenelig med ideen om det gode liv, vil så gøre det?

Der kan givet oplyses endnu flere centrale spørgsmål, med de nævnte skulle være nok til at holde filosoffer, politikere, jurister, økonomer, forretningsfolk osv. beskæftiget i en rum tid.

Virksomheden som vi kender den i dag har eksisteret i århundreder, men i takt med at vi bevæger os mod en stadig mere globaliseret og teknologiseret verden vil de udfordringer, den og samfundet møder, givet blive større. Om virksomheden, som vi kender den i dag, også vil eksistere om tusinde år, ser jeg som et fælles projekt som nødvendigvis også inddrager hele samfundet. Jeg har i denne artikel forsøgt at formulere nogle muligheder, begrænsninger, veje (og forhåbninger) for at dette kan være tilfældet og håber således at have bidraget til, at virksomheden, som en etisk forsvarlig størrelse, vil vedblive at eksistere.

Forslag til yderligere læsning

- Aristoteles** (1976): *Ethics*. London: Penguin Books
- Bakan**, Joel (2005): *The Corporation – The Pathological Pursuit of Profit and Power*. London: Constable & Robinson
- Bragdon**, Joseph H. (2006): *Profit for Life – How Capitalism Excels*. Cambridge: Society for Organizational Learning
- Campbell**, Tom (2006): *Rights – A Critical Introduction*. New York: Routledge
- Carr**, Albert Z. (2000) [1967]: "Is Business Bluffing Ethical" i Randall, Clarence B. (ed.) *The Executive in Transition*. New York: McGraw-Hill Book Company
- Daly**, Shawn P. & Matila, Minna Marita (2000): "Darwin and Ethics: Using Natural Selection to Understand Ethical Business and Organizational Behavior". *Journal of Business Ethics* vol. 5, No. 1
- Dobson**, John (2004): "Applying Virtue Ethics to Business: The Agent-based Approach". *Journal of Business Ethics*. Vol 8, no 1.
- Dworkin**, Ronald (1977): *Taking Rights Seriously*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Forster**, Nick (2005): *Maximum Performance*. Northampton, MA.: Edward Elgar
- Friedman**, Milton (1970): "The Social responsibility of Business is to Increase its Profits". *New York Times Magazine*. September 13, 1970
- Gress**, David (2007): *Velstandens Kilder*. København: Borgen
- Hursthouse**, Rosalind (1999): *On Virtue Ethics*. Oxford: Oxford University Press
- Kant**, Immanuel (1993) [1785]: *Grundlæggelse af Moralens Metafysik*. København: Hans Reitzels Forlag
- Locke**, John (1993) [1689]: *Two Treatises of Government*. London: Everyman
- MacMahon**, Thomas F. (1991): "A reaction to Vogel's "The ethical Roots of Business"". *Business Ethics Quarterly*, Volume 1, Issue I.
- McAuley**, John, Joanna Duberly & Phil Johnson (2007): *Organization Theory – Challenges and Perspectives*. Harlow: Prentice Hall
- Mill**, John Stuart (1993)[1861]: *Utilitarianism*. London: Everyman
- Nozick**, Robert (1974): *Anarchy, State and Utopia*. Malden, MA: Blackwell Publishing

- Rawls**, John (1971): *A Theory of Justice*. New York: Oxford University Press
- Rentdorf**, Jacob Dahl (2007): *Virksomhedsetik*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur
- Solomon**, Robert C. (1992): *Ethics and Excellence*. New York: Oxford University Press
- Singer**, Peter (1993): *Praktisk Etik*. København: Hans Reitzels Forlag
- Swanton**, Christine (2003): *Virtue Ethics – A Pluralistic View*. New York: Oxford University Press
- Vogel**, David (1991): "The Ethical Roots of Business Ethics". *Business Ethics Quarterly*, Volume 1, no 1

Fodnoter

1. Vi har således set et antal domme over virksomheder i miljøsager, ligesom diverse domme for karteldannelse har vist, at virksomheden som sådan holdes ansvarlig. Til påstanden om, at aktionærer går fri er det værd at tage med, at de i det mindste straffes på pengepungen for ikke at sikre, at bestyrelsen fører ordentligt tilsyn med direktionens handlinger Michael Jensen, Colea Consult.
2. Her lægger jeg intet andet i dette begreb end ideen om udfoldelse og udvikling af de specifikt menneskelige potentialer som individ og som art.
3. LAMP® står for "Living Asset Management Performance" og er skabt i 1996 af *Joseph Bragdon*, med det formål, at vurdere virksomhedernes evne til at tilgodese den menneskelige faktor. Dette indeks viser, ifølge Bragdon, at LAMP virksomheder scorer højere end gennemsnittet også på faktorer som økonomi (Bragdon s. 84 ff).
4. F.eks. i tilfælde, hvor én person betaler for ydelsen, mens den leveres til en anden.
5. For en interessant behandling og diskussion af det historiske perspektiv kan jeg henvise til Vogel's og MacMahon's artikler.
6. Et eksempel på en sådan virksomhed, er danske innocent, som producerer smoothies, ud fra det overordnede princip, at være verdens mest bæredygtige fødevarer virksomhed. Dette giver anledning til en række underliggende principper som f.eks. ønsket om at sælge sunde produkter uden ikke-naturlige tilsætningsstoffer, men baseret på *etiske ingredienser*, i emballage, der er miljøneutral osv. (se mere på www.innocentdrinks.dk).
7. Således må vi tage skarp afstand fra den virksomhed, der kan leve med at tjene på andres ulykke: Et ekstremt eksempel er den virksomhedsleder, der udtalte, at det gode ved 11. september 2001, at prisen på guld steg, og at således alle i hans virksomhed tjente penge (Balkan s. 111)

8. Kant siger ganske vidst at *formålenes rige* forudsætter, at vi er *frie* fornuftsvæsner, hvilket til en vis grad er begrænset i virksomheden, dog mener jeg alligevel, at dette begreb giver mening, for så vidt som i det mindste selve ansættelsen er baseret på et frit valg.
9. I det mindste i EU, hvor der siden 1991 har været et direktiv gældende, i Danmark i 2002 udmøntet i *Ansættelsesbevisloven* (se lovens fulde tekst på <https://retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=31353>).
10. <http://www.unglobalcompact.org/>
11. Se bl.a. www.un.org/en/rights/
12. Bag denne hypotese ligger den underforståede præmis eller fordom, at *den enes rigdom er den andens armod*, af David Gress betegnet som Mantaignes (den ældre udgave) eller Lykketofts (den yngre udgave) fejltagelse (Gress s. 35).
13. Et praktisk eksempel på offentlig regulering er *The Sarbanes-Oxley Act*, som er USA's eksempel på regulering af virksomhederne, og som udvikledes, i al hast, i kølvandet på en række store erhvervsskandaler i USA (WorldCom og Enron bl.a.) se bl.a. <http://fl1.findlaw.com/news.findlaw.com/hdocs/docs/gwbush/sarbanesowley072302.pdf>
14. Corporate Governance beskriver retningslinjerne for god virksomhedsledelse inden for områder som bestyrelsens rolle og sammensætning, åbenhed og gennemsigtighed, risikostyring og regnskabsaflæggelse, (se bl.a. <http://corporategovernance.dk/>).

Artiklens forfatter Michael Jensen, Colea Consult.

For yderligere oplysninger om forfatteren, se håndbogens forord.

