

Organisationspsykologi og etik – Årskursus 2009

Ole Dissing, cand. psych. www.oledissing.com ole@oledissing.com

Ind i etikken

Den samfundsmæssige og organisatoriske kontekst

Den generelle etik

Virkeligheden som samskabelse

Etikken i organisationen og i konsulentarbejdet

Håndtag på etikken – den etiske konstruktion

En trist historie

Børsen skriver 09.06.09., at mindst 20% af verdens samlede indtjening sker ved strafbar kriminalitet

Man kan formode, at der ved siden af denne indtjening findes et gråt område af betydeligt omfang

Til gengæld findes jo også virksomheder, som opfører sig etisk i markedet, blandt disse Novo Nordisk

Virksomheden modtog maj 2009 igen danske virksomheders etik-pris for sin ageren i markedet. Måned før var det blevet offentligt, at virksomheden havde anvendt bestikkelse i Mellemøsten og Østlandene og i denne anledning havde betalt den amerikanske stat 100 mio. i bøde

...men det er jo også i USA

8 ud af 10 adspurgte virksomheder har nedskrevne etiske værdier

20% økonomidirektører er blevet bedt om at fremvise misvisende finansielle resultater

25% HR-direktører er blevet presset til at handle imod organisationens etiske værdier

49% af alle adspurgte direktører udtaler, at etisk adfærd ikke belønnes i dagens virksomheder

CFO Magazine 2006

Andre grumme eksempler

Berlusconi har gennem årene som Italiens premierminister forvaltet sin position med gennemgribende magtmisbrug

I den økonomiske krise har de store danske banker modtaget en meget omfattende hjælpepakke fra staten, men har fastholdt deres tidligere udlånspolitik

De irakiske asylansøgere fra Brorsons kirken afhøres i strid med gældende retsprincipper uden bisidder

Danisco's direktion besluttede i 2001 at omlægge store dele af virksomhedens produktion fra miljørigtig til mere traditionel produktion

Arla involverede i 2005 15 konsulenter i et seminar for virksomhedens øverste ledelse med det eksplicite formål at give virksomheden en etisk profil – resultatet blev udvikling af nye, innovative produkter med et højt dækningsbidrag

Og endnu andre grumme eksempler

Hjemmeplejen er gennem flere år via et detaljeret kontrolsystem blevet tvunget til at levere meget snævert definerede ydelser til deres brugere

Det danske skolesystem er af Undervisningsministeriet gentagne gange blevet tvunget til at nedprioritere kreative fag og almen dannelse til fordel for boglig paratviden

I 2006 blev der afsagt dom for, at DONG skyldte de danske forbrugere 3.5 mia. Virksomheden har siden haft usædvanlig god indtjening, men har ikke tilbagebetalt pengene til forbrugerne og beder nu staten om en hjælpepakke

Danske læger får betaling af et stort medicinalfirma for at rådgive patienter online

Store beløb fra danske virksomheder er kanaliseret via Barbades og Cayman Islands tilbage til Danmark og udbetalt som bonus til ledere i erhvervslivet

Og endnu andre...

Nørby-kommiteen har siden 2001 kæmpet for at få de store danske virksomheder til at acceptere Corporate Governance, hvilket omfatter et kodeks for god selskabsledelse, men virksomhederne har ikke ønsket at følge anbefalingerne

På trods af kritik fra FN, flere danske partier og fra sine egne aktionærer fastholder Cheminova i 2007, at man vil fortsætte salget af farlige sprøjtegifte 2-3 år endnu

I virksomheden Fransk Telecom har 32 medarbejdere siden 2008 til nu begået selvmord angiveligt grundet dårlig og uansvarlig ledelse af virksomheden

Carlsberg har i 2009 ikke betalt sine underleverandører, hvorved de heller ikke formår at betale deres. Økonomerne skønner, at hver 5. mindre danske virksomhed vil gå i konkurs inden udløbet af 2009

Hvornår er virksomheden succesfuld?

Når man spørger erhvervsledere, hvad der gør, at man vurderer en virksomhed som succesfuld, svarer de fleste, at en succesfuld virksomhed tjener penge på sine kunder

Færre beskriver den succesfulde virksomhed som en, der tjener sine kunder eller brugere

De bæredygtige virksomheder tjener – og tjener i et langsigtet perspektiv på at tjene deres kunder og brugere

Og en god historie

Hvert år flyver store flokke af gæs sydpå eller nordpå

**Hvis en gås bliver syg eller svækket og falder ud af flokken,
kommer to andre gæs fra flokken den til hjælp**

**Og bliver hos den til den dør eller til den igen er rask nok til
at flyve videre**

**Resten af flokken sænker hastigheden, så de efterladte gæs
efterfølgende kan indhente dem**

Det etiske løfte

På Harvard Business School plejer de studerende efter endt eksamen at vifte med en 20-Dollar seddel

I 2009 viftede halvdelen af de studerende i stedet med et lille stykke papir, hvorpå der er formuleret et løfte, som de studerende har lovet at holde

Løftet siger i al korthed, at den studerende vil udvise ansvarlighed og integritet i sin lederrolle, og at han eller hun vil sætte sine personlige interesser til side til fordel for virksomheden og samfundet

Virksomhederne som et åbent kredsløb

Novo Nordisk har længe arbejdet systematisk med begrebet virksomhedens sociale ansvarlighed

Irma vendte sin økonomiske nedtur til det modsatte ved at fokusere på mennesker og miljø i stedet for økonomi og systemer

Nike har efter diskussioner om børnearbejde ansat 50 folk, som kontrollerer produktionsforholdene hos underleverandørerne

Disse tiltag er udtryk for en ny filosofi, som kan benævnes 'socialkapitalisme'

Tania Ellis: De nye pionerer

Den generelle etik

Hvad stræber vi efter?

Alle mennesker stræber på hver sin måde efter mening, lykke, kærlighed og indre fred

For uden disse ting overlever mennesket ikke

Enhver handling har, hvordan den end ses eller tolkes udefra, dette formål og dette formål alene (Dalai Lama)

For nogle er handlingernes formål bevidste, hvilket gør deres udvikling som menneske bevidst

For andre er formålet mindre klart, hvilket kan gøre deres udvikling bevidstløs

Hvordan nærme os?

Det meste, vi som mennesker har intentioner om at gøre ved eller med hinanden, er godt – eller i det mindste er vore intentioner ikke onde

De fleste mennesker stræber, når alt kommer til alt, efter at gøre det, som er rigtigt og ordentligt

Dette er måske tegn på, at der ved siden af de andre intelligenser findes en etisk intelligens, som rummer vores evne til at gøre godt

Hvis dette er sådan, er det en vigtig form for intelligens, eftersom den er en vigtig forudsætning for, at vi kan lykkes med vore liv

Niveauer af kontekster

Det menneskelige perspektiv kan have kortere eller længere rækkevidde

Eller med andre ord har konteksten, i hvilken vi definerer os selv, væsentlig betydning for både vores egenoplevelse og vores perspektiv

I en mig-kontekst opfatter vi os selv som verdens centrum

I en dig-og-mig kontekst ser vi os selv som del i en relation

I en mig-og-os kontekst forstår vi os selv som del i en større gruppe eller et større fællesskab, som kan være organisationen eller samfundet

Og endelig kan vi relatere til noget, som rækker ud over os selv, eksempelvis naturen, universet, det ideologiske

Peter Bastian

Hvad er etik?

Etik er holdninger til eller rammer for, hvordan vi tænker om og handler i forhold til andre mennesker

Eller om, hvordan vi ønsker, at vore tanker om og handlinger i forhold til andre skal påvirke dem

Den ægte etik handler om modet til at stå op for det, som er rigtigt – og om at sige imod, hvis noget er forkert

Hvordan forstå etikken?

Etik vil altid handle om relationer – til vore medmennesker, til de væsener, vi deler jorden med, og i et større perspektiv til hele universet

En væsentlig relation er relationen mellem jeg'et og du'et, en anden den mellem individet og fællesskabet

Etik handler om at tage et ansvar for disse relationer

Derfor kan man definere etik som *måden, hvorpå vi relaterer til vore medmennesker* og til vores omverden

Der ligger en stor udfordring i at ispisætte det etiske relationelt

Hvorfor agere med ordentlighed?

Der findes en generel antagelse, at gode såvel som onde handlinger vender tilbage til derfra, hvor de udspringer
Evolutionsbiologisk ville man sige, at mennesket med sin evne til etisk eller moralsk forholde sig har vundet en overlevelseshfordel

I et sociologisk perspektiv ville man sige, at det handler om sociale konventioner, hvilket indebærer at vi er blevet enige om at behandle hinanden godt, da alle kan vinde ved dette

Etiske dilemmaer er almindelige

Et etisk dilemma er en situation, hvor vores moralske eller etiske tænkning konfronteres med virkeligheden

Og hvor de handlemuligheder, som vi har til rådighed samtidig rummer både fordele og ulemper

Det vil sige, at hvordan vi end handler, kan eller vil det blive både rigtigt og forkert

Elementer i den etiske kompetence

Mennesket har udviklet en række etiske principper, normer, regler og love, som angiver, hvordan vi bør handle

Vores *fornuft*, som hjælper os til en rationel analyse og til at bedømme, hvordan vi kan gøre mest muligt godt og mindst muligt ondt

Vores *samvittighed*, som fungerer som et indre kompas og fortæller os, hvad som er rigtigt og forkert

Vores *empatiske evne*, det vil sige vores evne til at forestille os et andet menneskes virkelighed

Vore *medmennesker*, med hvem vi kan samtale om vores tanker, som knytter sig til tvivlen

Man kan undre...

Sandsynligvis er det ikke sundt for os at tænke dårlige tanker – men det er måske endnu værre at udføre dårlige handlinger

Vi kan desuden antage, at det er handlingen, som tæller

Men hvordan kan vi forudsige alle mulige konsekvenser af vore handlinger?

Dette er ikke muligt, da disse vil være uendelige, for hvert menneskes liv er sammenhængende med mange andres, som vil påvirke dennes relation til mange andre...

De fleste konsekvenser af vore handlinger vil derfor forblive ukendte for os selv – men vi kan aldrig fralægges os ansvaret for vores handlinger

Snubletråde for etikken

Tid- og ressourcemangel – vi lever i en præstationskontekst, og må udvikle evnen til at prioritere og lære at leve med de prioriteringer, vi har foretaget

Manglende empati – vil vi handle med ordentlighed i forhold til et andet menneske, må vi vide, hvordan denne har brug for at blive mødt

Manglende eftertanke – vi må desuden lære at skelne mellem de situationer, hvor vi kan handle pr automatik og de, som kræver refleksion

Ikke at ville involvere sig – vi er mere afhængige af hinanden end nogensinde – og hvis det ikke er mit anliggende, hvis opgave er det da at være medmenneske

Snubletråde for etikken

Der er nu og da stor afstand mellem, hvordan vi vil leve og hvordan vi faktisk lever – derfor må vi leve, som vi lærer, men denne form kræver, at vi er bevidste mennesker

Vores iboende aggressivitet – vi er ikke herre over vores følelser, men vi kan vælge ikke at agere dem ud

Når vi antager, at vore handlinger vil være uhensigtsmæssige, hvad vi end vælger at gøre – denne følelse fritager os ikke for at forholde os til dilemmaet

Niveauer af etik

Metaetik – som undersøger, hvor vore etiske principper kommer fra og hvad som er deres dybere betydning

Normativ etik – som definerer moralske standarder for rigtigt og forkert, herunder konsekvenser af vore handlinger i forhold til andre

Etik i praksis – som omhandler undersøgelsen af en række kontroversielle emner, såsom abort, dyrevelfærd, miljøspørgsmål, homoseksualitet, dødsdom eller atomkrig

Grænserne mellem disse niveauer er ganske udviskede

Psykologiske elementer i etikken

Vi kan antage, at følgende psykologiske elementer spiller en central rolle for menneskets motiver for etisk adfærd:

- For at undgå straf**
- For at opnå anerkendelse**
- For at opnå lykke**
- For at opleve personlig værdighed**
- For at tilpasse sig samfundet eller sammenhængen**

Normative principper i etikken i praksis

Princippet om individuel fordel – vi vægter, at handlingen bliver til gavn for den enkelte

Princippet om hensyn til fællesskabet – vi vægter, at handlingen kommer fællesskabet eller samfundet til gode

Princippet om skade på andre – vi vægter, at vore handlinger ikke vil skade andre

Princippet om oprigtighed – vi fører ikke andre bag lyset

Princippet om autonomi – vi anerkender den enkeltes frihed til at handle og tage ansvar for egne handlinger og egen krop

Princippet om rettigheder – vi anerkender den enkeltes ret til liv, information, privathed, det frie udtryk og tryghed

Almene etiske dilemmaer

Organdonation – kan vi genbruge kroppen? Her bor etikken i mellemrummet mellem den, som dør, og den eller de, som skal leve videre

Omskæring – hvilket råderum bør individet have over de kulturelle eller religiøse fællesskaber, som individet fødes ind i?

Tatovering – hvordan balancere mellem individets ret til at udtrykke sig og omsorgen for fremtidige livsmuligheder?

Rugemoderskab – kan kroppen være til låns, og hvad er i så fald prisen for begge involverede parter?

Facebook – hvad er grænserne for, hvad enhver kan og skal få at vide om enhver anden?

Aktiv dødshjælp – hvilken ret skal vi som mennesker have til at bestemme over eget liv?

Hvordan kan vi forstå det etiske?

Etik er kunsten at vælge det, som er mest gavnligt for os og andre og forsøge at skabe så godt et liv for os selv og for helheden som muligt

Vi er ikke frie til at vælge, hvad der sker med os – men vi har friheden til at vælge, hvordan vi vil forholde os til det, der sker med os

At have friheden betyder ikke nødvendigvis, at det lykkes for os – men jo bedre vi bliver til at forholde os før vi handler, jo mere får vi ud af vores frihed

Etik og ansvar

At være ansvarlige er at vide, at vi ultimativt bliver, hvad vi gør

At vi med hver eneste af vore tanker, ord og handlinger er med til at definere eget liv

For alle vore tanker, ord og handlinger sætter spor i vores sind, før de sætter spor i verden, som omgiver os

På denne måde skaber og genskaber vi i kommunikationen både os selv og den anden

Og inden vi så os om...

- **Vær opmærksom på dine tanker, for de bliver til ord**
- **Vær opmærksom på dine ord, for de bliver til handlinger**
- **Vær opmærksom på dine handlinger, for de bliver til vaner**
- **Vær opmærksom på dine vaner, for de bliver din karakter**
- **Vær opmærksom på din karakter, for den bliver din skæbne**

Buddhistisk filosofi

Virkeligheden som samskabelse

Og den skinbarlige sandhed..

Virkeligheden er ikke noget, som bare er

Den bliver altid skabt af nogen

**Den bliver skabt af de tanker, ord og handlinger,
vi sætter i spil i en given sammenhæng**

På denne måde er virkeligheden en konstruktion

**Hver eneste lille bitte tanke, følelse, ord og handling
bidrager til denne konstruktion**

Gensidig samskabelse

Derfor konstruerer vi nu og da virkeligheder ved siden af hinanden – virkeligheder som har svært ved at tale med hinanden og som har svært ved at samarbejde

Eller vi kæmper med hinanden om, hvis virkelighed der er den vigtigste eller den rigtigste

Formår vi imidlertid at anerkende hinandens udgangspunkter, kan vi bevæge os sammen og sammen skabe en fælles virkelighed

Denne form for konstruktion kaldes gensidig samskabelse

Ansvar og ansvarlighed

Tager vi denne forståelse af virkeligheden, og hvordan den bliver til, helt alvorligt, vil den indebære et meget stort individuelt og fælles ansvar

For vi kan hver for sig og sammen med hver tanke, hvert ord og hver handling skabe det smukke eller det grusomme, det sande eller det svigefulde, det adskilte eller det forbundne og det hensigtsmæssige eller det uhensigtsmæssige

Den konsulentmæssige relation

Som alle andre relationer er også den konsulentmæssige relation en konstruktion eller samkonstruktion

Denne relation er konstrueret af lederens tanker, følelser, ord og handlinger – i samspil med konsulentens

Eller i større skala i samspil mellem lederens, konsulentens og organisationens forskellige virkeligheder

Lederen sætter, via sin position og magten, denne udgør, rammen for, hvad denne virkelighed kan og skal rumme

Sammen forhandler og samskaber leder, konsulent og organisation indholdet i denne virkelighed

For at dialogen kan udfolde sig etisk...

Må vi begge være oprigtig interesserede i at få den anden til at forstå

Må vi begge være oprigtig interesserede i at forstå den anden

Må vi begge være oprigtig optaget af i dialogen at gøre den anden bedre

Og må vi hver især spille bolden på en sådan måde, at den anden dels kan nå den, dels kan returnere den

De essentielle, etiske spørgsmål

Gør jeg det rigtige i forhold til mig selv?

Gør jeg det rigtige i forhold til andre?

Hvor er jeg på vej hen med mit liv?

Hvad driver mig til at gøre det?

Hvad synes jeg er vigtigt og meningsfuldt?

Den indre og ydre sammenhæng

**Hvad vil det sige at skabe sammenhæng mellem den, du er,
og det du laver?**

Og mellem det, du arbejder for, og det du tror på?

**For at have gennemslagskraft som konsulent må man være
autentisk**

**Og for at være autentisk må man have styr på sin personlige
integritet og etik**

Den organisatoriske etik

De indre og de ydre linjer

Ledere har et professionelt ansvar for det faglige og det forretningsmæssige

Og ledere har et ansvar for at skabe betingelser for, at menneskene i organisationen kan realisere deres personlige stræben

Dette ansvar omfatter også lederens egen stræben

Dette ansvar indebærer dog ikke, at lederen har pligt til at gøre andre lykkelige – men derimod at en væsentlig del af ledelse handler om at '...skabe organisationer, som er menneskers engagement værdige' (Ikea's grundlægger)

To organisatoriske paradigmer

Nu som tidligere eksisterer to grundlæggende og modsat rettede paradigmer

Det ene bygger på *frygt og grådighed* og har sit afsæt i personlighedens oplevede behov

Det andet hviler på *mellemmenneskelighed og tillid* og har sit afsæt i dybe, fælles værdier

Organisationer, som bygger på henholdsvis det ene eller det andet af disse paradigmer, vil fremstå som meget forskellige

Ledelsens indvendighed

Vi kan respondere på det, som sker omkring os, hvilket er at reagere

Eller vi kan respondere på vore indre værdier og holdninger, hvilket er at agere

På denne måde kan ledelse tage sit afsæt i en udvendighed eller en indvendighed

Til indvendigheden knytter sig integriteten, som betyder at vide, hvem vi er og at stå ved dette

Konsekvenserne og udtrykket af disse to ledelsesformer kan være meget forskellige

Metaperspektivet i den etiske kompetence

Metaperspektivet er en forudsætning for, at vi i et etisk perspektiv ledelsesmæssigt og som konsulenter kan forholde os til et dilemmafelt og til en kompleksitet

På denne måde bliver metaperspektivet grundlaget for det, vi kunne kalde den etiske kompetence

Denne omhandler evnen til at møde den ydre kompleksitet med en tilsvarende indre kompleksitet

Kan vi ikke dette, risikerer vi at tage ledelse på eller forholde os til en forsimplet udgave af virkeligheden, hvilket kan få store menneskelige og økonomiske konsekvenser

Niveauer af metaperspektiv

Først tænker jeg tanken – derefter tænker jeg tanken om tanken

At kunne være og agere i forskellige niveauer eller virkeligheder, samtidig – synge to melodier samtidig

Når forskellene i forskelsfeltet begynder at tale med hinanden og skaber et nyt overordnet perspektiv og en ny sammenhæng

At kunne konstruere meningsfulde sammenhænge i et forskelsfelt, som ellers ikke umiddelbart kan begribes eller skaber mening – når vi ser 3-dimensionelt

Når forskellige niveauer af virkeligheder relaterer sig til hinanden – tanken om tanken, følelsen om tanken, tanken om følelsen, følelsen om følelsen osv.

Etik og magt i organisationen

Ethvert menneske har værdi og ejer værdighed

Dette betyder, at det ikke kan erstattes og ikke må underlægges et andet menneske eller systemets magt

For den enes magt kan blive den andens afmagt

Vi taler her ikke om dets funktion, men om dets inderste, sande væsen, om dets menneskelige urørlighed

I dette perspektiv kan etik også forstås som den rette anvendelse af magt og indflydelse i en given relation eller sammenhæng

Magten i organisationen

Magten udtrykker sig der, hvor den bryder med etikken – uden at det markeres som et brud

'Man har kun magt, når man kan tillade sig at opføre sig som et svin og bagefter at blive takket for det'

Etikken kan på denne måde forstås som det, vi troede var fælles, og som vi først opdager, når den kompromitteres
Ledelsesetik handler derfor om ikke at skride til magt, men at læne sig ud for at finde veje i fælles samskabelse

Omkring etikken i organisationen

Det basale i etikken er, at menneskelivet og menneskets integritet er ukrænkelig

Mennesket er målet og ikke et middel til målet

Det er ikke ordentligt at bruge andre som en ting eller en ressource, man former efter behov og bagefter smider væk, når man har brugt den

Det etiske problem er ikke desto mindre, at dette lige præcis er, hvad vi gør i vores økonomiske system (Hildebrandt)

Hvor bor etikken i organisationen?

Etikken internaliseres og forankres dels i den enkelte, dels i de organisatoriske relationer

Den vil derfor udtrykke sig forskelligt afhængig af, hvilken rolle man har i sammenhængen

På denne måde får etikken både et individuelt og et professionelt, organisatorisk udtryk

Det ville nok være ukorrekt at kalde en organisation etisk, men mere hensigtsmæssigt at anskue den som etisk orienteret, for denne synsvinkel er udtryk for en bevægelse og bringer det etiske indenfor rækkevidde

Hvem er inden i Bamse?

Det er et faktum, at vi er mennesker, før vi er ledere

Dette skal forstås således, at indeni lederen er der et menneske, hvis kvaliteter og værdier vil have afgørende betydning for kvaliteten af den ledelse, som udtrykkes gennem rollen

Meget tyder på, at lederens personlige egenskaber har langt større betydning end de professionelle ledelseskompetencer, som udvikles gennem uddannelse og træning

Derfor vil ledelse og kvaliteten i ledelse for en stor del handle om, hvem som er inden i rollen

Når pengene ikke passer

Hvis der er for stor uoverensstemmelse mellem vore personlige værdier og virksomhedens praksis, risikerer vi at konstruere en virkelighed, der vanskeligt er til at holde ud at være i

Dette sker enten ved, at vi overhører eller omformulerer vores personlige værdier eller ved at vi ignorerer eller fortrænger virksomhedens krav

Begge dele er uhensigtsmæssige

Den største risiko er imidlertid hvis vi i længere tid overhører egne værdier, for dette vil føre til en revurdering af vores selvbillede – det er en farlig vej og kan føre til selvlede eller stress

Hvad er etisk ledelse?

Etisk ledelse bor i balancen mellem det individuelle og det fælles og omhandler evnen og viljen til at *arbejde for noget, som er større end den enkelte*

Dette indebærer at være og *handle med et formål, som rækker ud over os selv*, i alle de relationer, hvori vi indgår

Dette gælder relationen til os selv, relationen til organisationen og dennes relation til den større sammenhæng

**Og at gøre dette i en erkendelse af, at også *den enkelte organisation er del af en større sammenhæng*, hvori vi er indbyrdes afhængige og i hvilken vi kan indgå i en menings-
skabende og meningsgivende aktivitet**

Hvad gør den etiske leder?

Viser sine medarbejdere respekt – for lederen er mindst ligeså afhængig af sine medarbejdere som de er af ham eller hende

Balancerer de individuelle behov i forhold til hensynet til helheden – for i et langsigtet perspektiv vejer hensynet til helheden ofte tungere

Fastholder sin integritet i forhold til den øverste ledelse – for hensynet til det professionelle vejer ofte tungere end hensynet til magten

Undlader at anvende sin positionelle magt og finder veje til fælles samskabelse

Et grundlag for etiske kompetencer

Selv-opmærksomhed – som er viden om vort livs dybeste formål

Spontanitet – at være responsiv i forhold til øjeblikket og alt, hvad det rummer

Lade sig lede af vision og værdier – at handle ud fra dybe overbevisninger og principper og leve og arbejde i overensstemmelse med disse

Helhedssyn – at kunne se større mønstre og sammenhænge

Compassion – en følelse af stærk forbundenhed og mellem-menneskelighed

Accept af forskelligheder – at værdsætte andre for deres forskelle og ikke på trods af dem

Et grundlag for etiske kompetencer

Uafhængighed af feltet – at kunne stå for sine egne overbevisninger og gå op mod flertallet

Villighed til at udfordre – at vide at spørgsmålet fremkalder mulighederne og transformerer dem til virkelighed

Evne til at reformulere – at se tingene i andre eller i en større kontekst

Positiv brug af modgang og udfordringer – så vi reelt kan lære af vores fejltagelser og erfaringer

Ydmyghed – at se og anerkende sin sande plads i verden

Oplevelse af kald – at tjene noget, som er større end os selv

Den etiske fordring

Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre uden at det holder noget af dets liv i sin hånd

Det kan være meget lidt, en forbigående stemning, en oplagthed, man får til at visne, eller som man vækker, en lede, man uddyber eller hæver

Men det kan også være forfærdende meget, så det simpelthen står til den enkelte, om den andens liv lykkes eller ej

K.E. Løgstrup

Etik og compassion

Til etikken knytter sig compassion, hvis formål er på godt og ondt også at støtte andre i at gøre, hvad der er rigtigt og sandt for dem og for helheden

Eller med andre ord vende deres opmærksomhed mod det, som er væsentligt i deres liv og arbejdsliv

På denne måde bliver denne form for compassion en del af det ledelsesmæssige ansvar

Compassion kan være blød og kærlighedsfuld, men kan også være klar, skarp og kompromisløs – for den andens bedste
'Hvis ikke der er næstekærlighed, er der ikke noget ved det hele. Næstekærlighed er dog ikke det samme som at være blødsøden' (Mads Øvlisen)

What's the friggin' purpose?

'Vi er alle sammen gode til noget – nu skal vi bare lige finde ud af, hvad' (Gummi Tarzan)

Hvis vi vil etisk ledelse, eller for den sags skyld blot som mennesker bidrage til et større formål, må vi forpligte os til følgende 3 ting:

- Identificere vore talenter**
- Udvikle vore talenter til deres yderste potentiale**
- Sætte vore talenter i spil til gavn for verden og os selv**

Hvor bøvlet kan det blive?

Vi har det med værdier og etik som med grammatik

For ganske vist kan de fleste tale korrekt dansk, men det er de færreste af os, som kan skrive en lærebog om dansk grammatik

Først når vi møder uoverensstemmelsen eller forskellen, bliver vi klar over egne værdier og egen etik

Håndtag på etikken

Lidt mere teoretisk

Etik er et kodeks eller en kulturel eller universel norm for ordentlighed eller ansvarlighed, som rummer en flerhed af balancer mellem det mulige og det rigtige

I dette perspektiv er der ikke en absolut etik – for bliver etikken absolut, bliver den et dogme eller bliver normativ

Etikken er derimod broen mellem de universelle værdier og handling, og den konstrueres i forhold til og i dialog med virkeligheden – det vil sige, *når virkeligheden samtaler med værdierne*

Og endnu skarpere

På denne måde er etik forholdemåder i et felt mellem værdier og handlinger, og mellem det individuelle og det fælles

I dette felt er der ingen absolutte løsninger – for i så fald bliver etikken normativ eller dømmende

Etikken er desuden specifik og kontekstbundet og uløseligt forbundet med et metaperspektiv, det vil sige til evnen til at forholde sig til skiftende virkeligheder

Hvilke universelle værdier?

Ærbødighed for alle andre levende væsener

Næstekærlighed eller mellemmenneskelighed, som strækker sig ud over vore nærmeste relationer

Reelt nærvær, presense

Bevidstheden om den nære forbundenhed, vi som mennesker har med hinanden, idet vi er og forbliver hinandens sociale, fysiske og økonomiske nødvendigheder

Etikkens udtryk

Etikken vil udtrykke sig på en række kvalitativt forskellige niveauer

Et niveau er etikken som *værdi*, hvor den kan fremstå som en absolut

Et andet er etikken som *forholdemåde*, som vil være resultatet af en forudgående refleksion

Ligeledes kan etikken udtrykke sig som en *konkret, mental konstruktion*, som også vil udspringe af refleksion

Og endelig kan etikken reflekteres i *handling*, som tager afsæt i det kvalificerede valg

Den overordnede og den konstruerede etik

- **Fremstår som værdi**
- **Fremstår som norm**
- **Fremstår som sandhed**
- **Påbydende og lineær**
- **Udefra-ind**
- **Baggrunden**
- **Bliver en konstruktion**
- **Bliver en kompetence**
- **Bliver kontekstualiseret**
- **Vejledende og cirkulær**
- **Indefra-ud**
- **Skiftende forgrund og baggrund**

Den konkrete etik

Den konkrete etik er ikke noget, som kan konstrueres en gang for alle og være brugbar og kunne genbruges i alle sammenhænge fremover

For den konkrete etik er, i modsætning til værdierne eller den overordnede etik, som er absolutte størrelser, specifikt relationel og dermed kontekstualiseret

På denne måde er etik i en organisatorisk sammenhæng konstruktioner, som aktivt ledelsesmæssigt skal genskabes og vedligeholdes

Dynamikken i den etiske konstruktion

I en relationel og kontekstualiseret forståelse vil etikken være en fortløbende konstruktion af et spændingsfelt, som opstår i dialogen mellem værdierne og virkeligheden

Det særlige ved denne konstruktion er, at etikken ikke nødvendigvis integrerer modsætningerne, men at disse i den etiske konstruktion kan forblive et dilemma

Man kan således beskrive den etiske konstruktion som en asymmetri baseret i en ikke-forenelighed – hvorved den etiske konstruktion forbliver cirkulær

Etikken rummer en cirkularitet

Såfremt vore valg og handlinger blot tager afsæt i værdierne, vil vore valg være lineære og normative

Den etiske forholdemåde udspiller sig i en cirkularitet, som rummer og balancerer mange perspektiver

Denne vil resultere i et valg og har til formål at kvalificere og give dybde og hensigtsmæssighed til dette valg

Valget vil repræsentere en midlertidig standard for handling

Med denne etiske bevægelse opløses det absolutte og normative, hvilket giver plads til at ispilsætte det relative i den etiske konstruktion

Etikken i asymmetrien

Den etiske konstruktion fordrer, at vi ledelsesmæssigt og som konsulenter kan være i en udstrakt kompleksitet, at vi kan reflektere og handle i et balancefelt eller i en cirkulær logik

Etikken udspiller sig i dette balancefelt, hvori man overordnet tænker i forhold til det gode og ordentlige og i forhold til hensigtsmæssighed

I denne forståelse kan etik defineres som konkrete konstruktioner af midlertidige asymmetriske balancer baseret i en ikke-forenelighed i forhold til en given sammenhæng

Håndtag på etikken

Formulere dilemmafeltet, som kan bestå af mange ikke-forenelige elementer

Forholde sig til kompleksiteten i dilemmafeltet

Skabe dialoger mellem elementerne i dilemmafeltet

Med et metaperspektiv skabe konstruktioner og asymmetriske balancer i dilemmafeltet

Tage kvalificerede og balancerede valg i dilemmafeltet

Managerial sustainability

Means meeting the needs of today – without compromising the needs of tomorrow

Mads Øvlisen 2003

If ever you have to choose between the long term and the short term perspective, always choose the long term perspective

Dalai Lama

Dilemmaet vedbliver at være et dilemma

Som ledere kan vi ikke fritages fra ansvaret til valget i forhold til det dilemmafyldte

Imidlertid er det sådan, at lige meget hvor kvalificeret vi forholder os og hvor balanceret vi vælger, vil vi med vore valg aldrig kunne løse det grundlæggende dilemma

I dette perspektiv handler det ikke om at udligne asymmetrier, men om at give rum til dem, så de ophører med at fremstå som modsætninger

Derfor må vi som ledere kunne udholde, at dilemmaet vedbliver at eksistere

At suspendere dilemmaet

Nu og da kan vi vælge at holde dilemmaet i en udstrakthed eller holde det flydende uden at forsøge at løse det i et kortsigtet perspektiv

Samtidig lærer vi af at være og forholde os cirkulært i dilemmaet og for en tid at være 'i tvivl om diagnosen', om hvordan det kan forstås og håndteres

På denne måde kan vi med en musisk metafor betragte de enkelte elementer i dilemmaet som en andenstemme eller som parallelle stemmer til hovedtemaet

Hvordan udholde det evige dilemma?

Vi kan anlægge et metaperspektiv, med hvilket vi kan erkende kompleksiteten og holde dilemmaets mange elementer i hænderne samtidig

Vi kan forholde os intuitivt til dilemmaet og lade vores indre viden orientere os i feltet

Endelig kan vi anlægge et non-dualistisk perspektiv, som kan give os den indsigt, at dilemmaets elementer på et højere niveau ikke nødvendigvis er modsætningsfyldte, men blot i den givne kontekst kan fremstå sådan

Hvilket dilemma?

I mange organisationer fremstår det forretningsmæssige eller resultatmæssige og det menneskelige som hinandens modsætninger

Men dybest set er der intet dilemma mellem disse tilsyneladende modsætninger

For det menneskelige er dybt iboende det resultatmæssige, som ganske vist handler om det materielle, men bygger på tillidsrelationer mellem mennesker

På samme måde vil udvekslingsaspektet, det resultatmæssige altid være iboende de menneskelige relationer

På denne måde vil det forretnings- eller resultatmæssige og det menneskelige i et non-dualistisk eller cirkulært perspektiv være dimensioner af hinanden

Etik og integritet

**Etikken har på samme tid både et indre og et ydre udtryk
Dette indebærer en forpligtelse til at skabe sammenhæng
mellem det indre og det ydre udtryk**

**Det vil sige skabe kongruens mellem tanke, følelse, ord og
handling – hvilket vi kalder personlig integritet**

**Dette forudsætter, at vi ved, hvad vi står for og hvad vi
værdsetter, hvad vi lever for og måske endda vil dø for
samt at have modet til at vide, hvornår vi svigter disse
grundlæggende overbevisninger i os selv**

**På denne måde kan etik forstås som integrationen af
personlig integritet og professionel ansvarlighed**

En nødvendig sidebemærkning

Der går en hårfin grænse mellem al snakken om etik og sejpineri

Vi taler med andre ord meget om etik, hvilket ikke nødvendigvis er ensbetydende med, at vi er ordentlige i praksis

Det er med etikken som med kærligheden – den er så meget enklere og smukkere, når den blot udtrykkes i handling, end når der tales for meget om den

Og desuden, jo mere vi snakker om etikken, eller for den sags skyld kærligheden, jo mere kan vi være sikre på, at vi mangler den

Dilemmaer i konsulentarbejdet

At behovet for indtjening kan få os til at påtage os opgaver, som er i modstrid med vores overbevisning eller opgaver, som ikke teoretisk eller praktisk lever op til vores standard

Dilemmaer omkring professionel integritet såfremt vi arbejder med flere niveauer eller sub-grupper i organisationen

At vi i arbejdet med den øverste ledelse i fortrolighed kan modtage oplysninger, vi ikke kan håndtere eller som slører vores professionelle fokus

At det bliver krævet, at vi rapporterer resultater tilbage til topledelsen, men at dette skjules for organisationen

At vi i vores arbejde bliver bekendt med organisatoriske forhold, som er skadelige for organisationen som sådan

Tættere på

Beskriv et eller to etiske dilemmaer, du har oplevet i din egen praksis

Beskriv, hvilke værdier og hvilke dele af den konkrete virkelighed, som indgik i ligningen

Og hvordan du tænkte om disse, hvordan du forholdt dig og hvad som var afgørende for dine valg i dilemmafeltet

Og beskriv, hvordan du konkret handlede i forhold til dilemmaet

Hvad var endelig konsekvenserne af dine valg og handlinger for dig og for dine relationer?

Etikken i konsulentarbejdet

Essensen i konsulentarbejde er at skabe kontekster, i hvilke mennesker og organisationer kan udvikle sig

Ledelse handler om at rammesætte den organisatoriske frihed – og derefter at give frihed indenfor rammen

På samme måde er det etisk som konsulent at tydeliggøre rammen, indenfor hvilken udviklingen kan finde sted

Og jo tydeligere denne kontekst kan konstrueres, jo mere kompetent kan organisationen sætte sig selv i spil

Konsulentetik er at forholde sig

I forhold til de etiske dilemmaer i konsulentarbejdet findes ingen absolutte svar, men til gengæld mange spørgsmål

Og som i alle livets andre væsentlige spørgsmål gælder, at svar retter sig bagud, mens spørgsmål peger fremad

På denne måde består en væsentlig del af den etiske øvelse i ansvaret til overhovedet at forholde sig – og forholde sig cirkulært og kvalificeret

Litteratur til inspiration

Dalai Lama: Ethics for the new Millennium

Stefan Einhorn: Kunsten at vara snäll

Ole Dissing: Ledelsens indvendighed og etik

Fernando Savater: Tanker fra en kannibal

K.E. Løgstrup: Den etiske fordring

Danah Zohar: Spiritual Capital

Charlotte Mandrup: Etik og autoritet i lederskabet

Carl Otto Scharmer: Teori U

Senge, Jaworsky and Scharmer: Presencing