

ETISK LØNNSOMHET –

hvor går grensen mellom rett og galt?

Tom Colbjørnsen
Professor og rektor

Foredrag på FAVs Kompetansedager
November 2009

Kastet ut Margots (89) kiste fra kjølelageret



I timesvis ble kisten stående blant paller, kasser og varer på kaia. På en gul post-it lapp i fotenden har noen skrevet "Margot Hilstad" med penn.

Pårørende sjokkert

- opplever ... det som *respektløst og sårende* at mormor og vi som pårørende får denne behandlingen

Normalt i Nord-Norge

Bransjedirektør Sverre Bjønnes synes ikke behandlingen av avdøde er noe å skrike opp for.

- I Nord-Norge har det tradisjonelt vært vanlig at kister har stått på kaia på pall. Dette er et *normalt avvik* (Aftenposten, 30. juli 2008)

Dagens tema

- Om etikk
 - Læren om hva som er rett og galt å gjøre
- To typer etikk
 - Konsekvensetikk
 - Handlingsetikk
- Handlingsetikken blir viktigere
- Ethiske dilemmaer i praksis
 - Fire case fra norsk næringsliv

Om etikk

- Etikk er læren om hva som er rett og galt å gjøre
- Etikk gir holdepunkter for refleksjon, men ikke de endelige svarene
- Det finnes få, om noen, ubrytelige regler for etisk atferd
 - ”Du skal ikke drepe din neste”
 - ”Lover skal alltid følges”
 - ”Korrupsjon er alltid etisk uforsvarlig”

Om etikk

- Etikk handler om dilemmaer
- Etske regler setter håndtering av dilemmaer i system
- Etikk er ikke bare et bransjeproblem – det angår den enkelte
- Regler fjerner ikke det personlige ansvaret
- Regler kan føre til ”unntakskultur”
 - ”Alt som ikke er nevnt som uetisk i reglene er å betrakte som etisk”
- Etikk kan misbrukes av enkeltpersoner og særinteresser
 - Etikk som hersketeknikk

To typer etikk

▪ Konsekvensetikk

- Etske handlinger skaper best mulig resultater for flest mulig
- Bedrifter og ledere måles på resultater
- Målet kan hellige middelet
 - ”Det må knuses egg for å lage omelett”
- Etisk lønnsomhet
 - Samfunnsansvar: Verdiskapning for felles beste
 - Ineffektivitet og sløsing er uetisk
 - Avveining av ulike stakeholders – FAVs Etikkplakat
 - Eiere, ansatte, kunder, samfunnet, samarbeidspartnere
- Avviks- og krisehåndtering gjennom rasjonell læring og forbedring

To typer etikk

- Handlingsetikk
 - Etske handlinger skjer i henhold til aksepterte normer, verdier og lover
 - Ledere og bedrifter måles på hva og hvordan resultatet skapes. Eksempler på handlingsregler
 - "Det kategoriske imperativ": En handling er etisk dersom den kan utføres av alle
 - Offentlighetstesten: Handlingen skal kunne omtales og forsvares i mediene
 - Konkurransen gjennom å gjøre seg selv bedre framfor å ødelegge for andre
 - Avviks- og krisehåndtering skjer gjennom offerhandlinger med betydelige symbolverdi

To typer etikk

- Ledere og virksomheter må forholde seg til begge typer etikk
 - Gode resultater for virksomhetene, rasjonell argumentasjon, og iverksettelse av forbedringstiltak, er ofte ikke nok til å avverge omdømmekriser
 - Etske kriser krever et offer
 - Samtidig kan ikke etterlevelse av normer og verdier kompensere for manglende resultater og mislykket strategi

Handlingsetikken blir viktigere

- Mye tyder på at handlingsetikken har fått økt betydning
 - Medier, NGO, fokus på etikk og samfunnsansvar
- Ikke bare en sak for toppledelsen – gjelder alle ledere helt ut i organisasjonen

Handlingsetikken blir viktigere

- Ledere som kulturelle objekter
 - Ledere er objekter for medarbeideres og samfunnets følelser og meninger
 - Mennesker trenger gallionsfigurer og syndebukker som tillegges ansvar også for hendelser og resultater de ikke har kunnet påvirke

Et vanskelig dilemma

- Ledere må vise ”musikalitet” og akseptere offerhandlinger
- Samtidig tilsier hensynet til gode resultater at ledere unngår opportunisme, og tør å utfordre etablerte interesser og holdninger

Et vanskelig dilemma

- Hva kan ledere gjøre
- La seg "ofre" i etiske kriser
 - Av og til nødvendig for å håndtere kritikk og mediestorm
 - Viktig å skille lederrolle og selvbilde
- Oppføre seg i samsvar med lover, regler og etikk?
 - Selvfølgelig, men dette er ikke hele svaret
 - Ledere skal også bryte barrierer og utfordre konformiteten
- Utvise mer "snedighet"?
 - Ta ansvar for å bryte med konformitet og feilfrihet i flere saker
- Dilemmatrening
 - Mangel på forekomsten av og kjennskap til eksempelvis etiske regler er ofte ikke problemet – det ligger mer i å ta ansvar for å håndtere dilemmaer mellom motstridende etiske hensyn

Et vanskelig dilemma

- Dilemmatrening – tre case
 - Statoils budsjettoverskridelse på Aasgard versus NSBs Åstadulykke
 - Telenor/Grameenphone og barnearbeid i Bangladesh
 - DNB NORs rentesetting under finanskrisen
 - "Race to the Bottom" i asfaltbransjen



Takk for
oppmerksomheten

BI

Tom Colbjørnsen