**SAMMENDRAG, KAPITTEL 1**

Etikk og moral handler om rett og galt mennesker imellom. Noen ganger skiller vi mellom ordene etikk og moral. Vi sier da gjerne at etikk handler om teori, refleksjon og begrunnelser, mens moral handler om praksis, holdninger og meninger. Etikk (og moral) kan handle om både menneskets *karakter* og mellommenneskelig *kultur*.

Det er rimelig å si at noen deler av etikken handler om grunnleggende prinsipper, som vi ofte vil mene er gyldige uavhengig av hvilken kultur vi er en del av. Andre deler av etikken er mer avhengige av kultur og kontekst, og de vil derfor i større grad være foranderlige. Også når vi er uenige om hva som er etisk riktig, eller på områder der etikken er foranderlig, er felles samhandlingsregler og god koordinering viktig – og ofte helt nødvendig.

Vi kan ha forskjellige motivasjoner for å handle etisk. Noen ganger er etikken viktig i seg selv for oss; andre ganger begrunner vi etisk riktig handling i større grad med at slik handling vil være mest lønnsom eller nyttig. Ofte har vi flere grunner på én gang for å handle slik vi mener er etisk riktig.

Det er flere måter som etikken kan bli formet i et menneske eller en organisasjon på, herunder ved hjelp av forbilder, vaner, kultur og bevisst opplæring.

**PROBLEMSTILLINGER, KAPITTEL 1**

1. 1. Hva er etikk og moral? Formuler for deg selv hvordan du vil definere og bruke begrepene. Hva skiller begrepene?
2. 2. Drøft nytten av å ha forbilder på områder som er viktige for oss. Hva slags forbilder har du selv?
3. 3. Motivasjon for å handle: Hvor viktig er din samvittighet? Hva skal til for at du handler på en annen måte enn det din samvittighet sier?
4. 4. Hva forstår du med uttrykket «slik gjør vi det her»? Finn noen eksempler på steder der denne måten å tenke på er fremtredende, og drøft hvorvidt dette er positivt eller negativt.
5. 5. I et økonomiregnskap regnes alt, eller i det minste det vi klarer å sette en pris på, om til penger. Men dermed reduserer vi samtidig helheten ned til én dimensjon: penger. Etikken, derimot, kan sies å romme helheten – dvs. flere sentrale dimensjoner ved virkeligheten enn bare pengene. Diskuter følgende påstand: *Etisk handling kan sies å være den mest effektive handling dersom vi ønsker å optimalisere atferd helhetlig (dvs. relatert til flere mål samtidig) og på lengre sikt*.

Side 32

**SAMMENDRAG, KAPITTEL 2**

Å ta eller ha ansvar betyr dypest sett *å skulle stå til svars*. Ansvar er noe som både kan være definert på forhånd (*ex ante*), og kan bli tildelt etter at noe er skjedd (*ex post*).

Innenfor næringslivet snakkes det ofte om *bedrifters samfunnsansvar* (CSR = Corporate Social Responsibility). Dette er en tanke som sier at en næringsvirksomhet ikke bare har ansvar for helt umiddelbare forhold rundt seg, slik som forholdet til aksjonærer, ansatte og kunder. En bedrifts virksomhet har konsekvenser også for andre: lokalmiljø, natur og samfunnet for øvrig, og bedriften må være med på å ta ansvar for disse konsekvensene. Vi skiller i denne sammenheng mellom «smalt» og «bredt» ansvar. Den sistnevnte kategorien tar inn over seg flere interessenter («stakeholders») som en handlende har medansvar for.

«Direkte ansvar» handler om de situasjonene der det er en klar sammenheng mellom den handlende og handlingenes konsekvenser. «Medvirkning», eller «indirekte ansvar», handler om de situasjonene der det er mange medvirkende, og der det derfor er vanskeligere å plassere ansvar fordi sammenhengen mellom én enkelt part og konsekvensene ikke er like tydelig. Dette er det ofte strid om i forretningsetikken: Hvor mye ansvar har en bedrift for forhold i samfunnet rundt bedriften eller for forhold som f.eks. en kontraktspartner eller en underleverandør har hovedansvaret for?

Side 44

**PROBLEMSTILLINGER, KAPITTEL 2**

1. 1. Hva innebærer og hva er forskjellen mellom *ex ante-* og *ex post-* ansvar? Diskuter dette relatert til en politisk situasjon (f.eks. den norske regjeringens handlemåte i kjølvannet av kritikken rettet mot regjeringen i forbindelse med terroren 22. juli 2011).
2. 2. Hva var økonomen Milton Friedman kjent for? Finn noen av hans mest spissformulerte utsagn om forholdet mellom bedrifters ansvar og bredere samfunnsansvar, og diskuter hvor stor forskjellen mellom hans syn («shareholder theory») og interessenttankegangen («stakeholder theory») egentlig er.
3. 3. Aksjeselskapet fikk, som vi så i dette kapitlet, sin moderne form i Storbritannia på midten av 1800-tallet. Dette er uten tvil en betydelig milepel i næringslivshistorien. Den enkelte eier i aksjeselskapet har begrenset ansvar – limited liability – for sine forpliktelser. På norsk kom det i den første tiden til å få betegnelsen «uansvarlige selskaper» fordi det var vanskelig å tydeliggjøre hvem som hadde ansvaret for selskapets handlinger. Diskuter fordeler og ulemper ved AS-formen hva angår bedriftenes samfunnsansvar.
4. 4. Den 24. mai 2007 eksploderte to tanker ved Vest Tank i Gulen i Sogn og Fjordane. Ingen ble alvorlig skadet under eksplosjonen, men tankanlegget ble påført skader for minst 20 millioner kroner. I ettertid ble mange syke som følge av utslipp etter eksplosjonen. Både daglig leder og styreleder ble dømt til fengselsstraffer i Gulating lagmannsrett, blant annet for brudd på forurensningsloven. De sto tiltalt for å ha satt liv og helse i fare ved å motta farlig avfall og forsøke å rense det uten nødvendig tillatelse. Finn informasjon om hendelsen på Internett. Diskuter de involverte aktørenes ansvar: styret, daglig ledelse, ansatte, fagforeninger og offentlige myndigheter.
5. 5. Hva slags ansvar har den enkelte av oss som forbruker eller arbeidstager for rettferdig handel og menneskerettigheter? Har vi et ansvar for å bevisstgjøre oss mer om slike spørsmål? Se på nettsiden til Initiativ for etisk handel ([www.etiskhandel.no](http://www.etiskhandel.no)). Hva mener de at den enkelte bedrift bør gjøre for å bidra til det de kaller «etisk handel i praksis»?

Side 45

**SAMMENDRAG, KAPITTEL 3**

Kapitalisme er et system med privat eiendomsrett og konkurranse, der priser på både varer og arbeidskraft i stor grad bestemmes av tilbud og etterspørsel. Den kapitalismen som preget mye av 1800-tallet i Europa, ble av mange oppfattet som brutal, med bl.a. store ulikheter mellom rike og fattige. Som en reaksjon på dette vokste det frem bevegelser som kjempet for arbeideres rettigheter og regulering av arbeidslivet. Mange lover og reguleringer som beskytter både arbeidstagere og miljøet, har gradvis vokst frem. I Norge har et nært samarbeid mellom arbeidsgivere og arbeidstagere, og også mellom det private og det offentlige, spilt en viktig rolle i denne utviklingen.

Det finnes også bedriftsledere som på eget initiativ har tatt mye ansvar for sine ansatte og samfunnet rundt seg. I Norge er forkynneren og næringslivslederen Hans Nielsen Hauge (1771–1824) kjent for dette. Han så det som et etisk ansvar å få mennesker i arbeid. Næringsvirksomheten skulle være lønnsom, men den skulle også ha en sosial funksjon. Sentrale verdier i Hauges tenkning var fellesskap, likeverd, lønnsomhet, støttende ledelse og samfunnsansvar. Senere tenkning om bedrifters samfunnsansvar, bl.a. fra USA der CSR-ideen oppsto på 1950-tallet, har mye til felles med Hauges tenkning. Hauge var en foregangsmann på mange områder og understreket at det ikke måtte bli bare «ord»: *Det er våre handlinger som skal lyse*.

De siste årene har en del store forretningsskandaler vært med på å sette etikk og bedrifters samfunnsansvar på dagsordenen, herunder Enron-kollapsen i USA, som var resultat av en stor regnskapssvindel. Også i Norge har vi hatt slike hendelser, om enn ikke like store og dramatiske som Enron.

Side 74

**PROBLEMSTILLINGER, KAPITTEL 3**

* 1. I kapitlet har vi gjennomgått en del historiske eksempler på hvordan norske bedrifter faktisk har ivaretatt sitt samfunnsansvar. Hvilke konkrete historiske eksempler med norske virksomheter fra kapitlet her eller fra andre kilder kan dagens bedrifter bruke som inspirasjon til å ta sitt samfunnsansvar?
* 2. I forbindelse med Enron-saken i USA spurte avisen Dagens Næringsliv i en artikkel: *Er en hel generasjon næringslivsledere etisk kaputt?* Og at et vannverk på Nedre Romerike skulle være utgangspunkt for en av norgeshistoriens største korrupsjonssaker, er for mange vanskelig å fatte. Diskuter:
  + a. hvordan slike hendelser kunne skje i et moderne næringsliv, og
  + b. hva som bør gjøres for å forhindre slike hendelser i fremtiden.
* 3. Drøft hvordan arbeidsdelingen av samfunnsansvaret mellom bedriftene og staten har vært i Norge opp gjennom historien, og hvordan du opplever at dette fungerer i dag.
* 4. Revisorrollen er ment å være et kontrollerende organ for både bedriften, eierne selv og samfunnet. Vi så at denne rollen synes å ha sviktet både i Enron-saken, i vannverksaken og i andre slike saker. Hvorfor oppdaget ikke revisorene det som var galt? Hva må gjøres for å rette på det?
* 5. Hva synes du selv om den etikkundervisningen du har fått og får? Er den med på å forberede oss til å ta etikk og samfunnsansvar på alvor – og til å «se»? Er den tilpasset temaets alvorlighetsgrad og den store risiko som uetisk og uansvarlig fremferd i næringslivet faktisk representerer? Er det andre metoder som kan være mer effektive?
* 6. I flere saker som er nevnt i dette kapitlet, som MAN/Unibuss-saken, har nettverk og kjennskap mellom personer med betydelige personlige pengeinteresser vært utslagsgivende. Det synes samtidig helt nødvendig med gode nettverk i næringslivet – som ellers i samfunnet. Gode nettverk er en ressurs og utgjør et grunnlag for verdiskaping i næringslivet, i form av aktører som kjenner hverandre og har tillit til hverandre. Men når nærmer vi oss den uklare streken over til korrupsjon? Hvor går grensen i vennenettverk? Diskuter med bakgrunn i noen av historiene vi har diskutert i dette kapitlet.

Side 75

**SAMMENDRAG, KAPITTEL 4**

Det er ikke nødvendig å være enige om etikkens begrunnelser eller teorier for å kunne bli enige om hva som er etisk riktig. Det vil f.eks. ofte være uenighet om hva som i det enkelte tilfellet er etikkens autoritet og begrunnelse, det være seg Gud, naturen, fornuften, loven, tradisjonen, ens egen samvittighet, samfunnet rundt eller kanskje sjefen i firmaet.

Den gylne regel oppfattes av mange som en fellesmenneskelig etisk norm. Varianter av den finnes innenfor de fleste livssyn og kulturer. Den bygger på gjensidighet: Du skal handle mot andre slik du vil at de skal handle mot deg.

Det finnes dessuten flere etiske teorier som hver for seg og til sammen hjelper oss med å prioritere mellom forskjellige hensyn og stille relevante etiske spørsmål. Blant de viktigste teoriene finner vi pliktetikk, konsekvensetikk, dydsetikk og diskursetikk. Pliktetikken konsentrerer seg om grunnleggende plikter og rettigheter; konsekvensetikken konsentrerer seg om handlingenes konsekvenser; dydsetikken konsentrerer seg om den handlendes karakter og kvaliteter («dyder»); og diskursetikken konsentrerer seg om reglene for den dialogen som bør prege diskusjonen om etiske spørsmål.

Noen ganger kommer vi overfor reelle *dilemmaer*. Dette er situasjoner der ikke noe handlingsalternativ er fullgodt, og der man uansett hva man velger, står overfor eller skaper noe man ikke ønsker. For å løse dilemmaer er det ofte viktig med gode og forutsigbare regler som man kan holde seg til. Men det er også nødvendig med god dilemmatrening, der man på forhånd ser for seg og trener på dilemmaer man kan komme opp i.

Side 94

**PROBLEMSTILLINGER, KAPITTEL 4**

1. 1 I kapitlet gjennomgikk vi fire forskjellige etiske teorier. Repeter for deg selv eller sammen med andre noen sentrale aspekter ved hver retning. Kjenner du til andre retninger som ikke er behandlet her?
2. 2 Hva er et etisk dilemma? Og hva er et falskt dilemma?
3. 3 En landsby blir invadert av fiendtlige soldater. De raser gjennom landsbyen og dreper alle. En kvinne gjemmer seg med sine fem barn. Men minstebarnet gråter så utrøstelig høylytt at de vil bli oppdaget og drept alle sammen dersom barnet ikke slutter å gråte. Den eneste måten å stoppe gråten på synes å være å drepe barnet for å redde de andre. Hvis ikke blir alle drept. Hva gjør kvinnen? Diskuter handlingsalternativene hennes ut fra pliktetikk, konsekvensetikk og dydsetikk.
4. 4 To atombomber ble sluppet av amerikanske fly over Hiroshima og Nagasaki den 6. og 9. august 1945. Mellom 150 000 og 250 000 menneskeliv regnes med å ha gått tapt enten umiddelbart eller i løpet av de første fire månedene. Men USA insisterte på at mange flere menneskeliv ble spart fordi man unngikk en landinvasjon av Japan. Diskuter denne handlingen ut fra retningene i moralfilosofien omtalt i kapitlet.
5. 5 Vi så hvordan «den gylne regel» går igjen i de fleste religioner og livssyn som en rettesnor for hvordan vi skal handle. En annen slik overordnet leveregel er Kants kategoriske imperativ. Det finnes også andre slike praktiske leveregler, som f.eks.: *Det er når vi er på vårt beste vi skal lage regler for oss selv – og reglene skal gjelde for oss når vi er på vårt verste*. Diskuter nytten av slike leveregler i arbeidslivet og i vårt private liv.
6. 6 Dydsetikk er en av retningene, eller «posisjonene», i moralfilosofien. Hvilke dyder mener du er mest sentrale i et moderne næringsliv?

Side 95

**SAMMENDRAG, KAPITTEL 5**

Bedrifters samfunnsansvar defineres ofte som det som går ut over de juridiske forpliktelsene (dvs. at slikt ansvar ofte ses på som et «tillegg»), og som er med på å bidra positivt til samfunnet i eller rundt bedriften. Noen ganger kan det også lages juridisk bindende regler for det som har med samfunnsansvar å gjøre.

Det kan være mange grunner til at en virksomhet aktivt utøver samfunnsansvar: lønnsomhetshensyn, sentrale verdier og oppfatninger i bedriften, et ønske om å sikre godt omdømme eller et ønske om å leve opp til forventninger formulert utenfra.

Carrolls «CSR-pyramide» sier at *økonomisk ansvarlighet* er det mest grunnleggende elementet i samfunnsansvar. Av dette følger muligheten for å vise *lovlydighet* og *etisk ansvar*, og til slutt følger øvrig *samfunnsdeltagelse*, slik som veldedighet.

Grunnlaget for mye av tenkningen bak dette er det såkalte stakeholder-(interessent-) perspektivet, der en bedrifts interessent(er) defineres som «en person eller gruppe som har interesser knyttet til en beslutning eller en aktivitet utøvd av en organisasjon».

Det er de siste tiårene blitt utviklet en rekke praktiske instrumenter for å sikre og følge opp bedrifters samfunnsansvar. Blant disse har vi internasjonale standarder og dokumenter som ISO 26000, FNs Global Compact og den såkalte tredelte bunnlinjen, en regnskaps- og rapporteringsmetode som skal sikre hensyntagen ikke bare til økonomi, men også til miljø og den sosiale dimensjonen.

Side 131

**PROBLEMSTILLINGER, KAPITTEL 5**

* Definer begrepet samfunnsansvar med dine egne ord. Hvor omfattende mener du bedriftens samfunnsansvar bør være – ut over å skaffe overskudd til eierne?
* ISO 26000 Standard for samfunnsansvar: Hvordan kan denne standarden brukes i praksis?
* DNB ble funnet skyldig for ikke å ha kommunisert tydelig nok om risiko i den såkalte Røeggen-saken, og i en høyesterettsdom i 2020 ble banken dømt for å ha tatt for mye betalt for forvaltning av aksjefond. Diskuter DNBs håndtering av samfunnsansvaret i slike saker.
* Skal norske standarder gjelde fullt ut for datterselskaper i utlandet og der norske bedrifter har eierandeler i utenlandske selskaper?
* Det er i en rekke selskaper, ikke minst kles- og tekstilselskaper, blitt avslørt at man har hatt leverandører som har ansatt barn under utillatelige forhold. Bør vi som kjøpere og forbrukere av slike produkter foreta oss noe – og hva bør eventuelt gjøres – overfor leverandører som har brukt eller bruker barnearbeid?
* Hva skjedde da Boeing 737-Max-flyene fikk fly til tross for advarsler? Hva kunne ha vært gjort annerledes?
* Ta for deg en bedrift du kjenner godt. Sett opp en enkel interessentanalyse («stakeholder analysis») av bedriften.
* Sammenlign og diskuter tenkningen i Carroll-pyramiden med den tredelte bunnlinjetenkningen. Finn eksempler på veldedighets-/filantropitenkningen og også hvordan den kan tenkes å svekke samfunnsansvaret. Hvordan håndterer Melinda og Bill Gates veldedighet?

Side 132

**SAMMENDRAG, KAPITTEL 6**

Økende fokus på miljøutfordringer, ikke minst klimaforandringene, har medført at miljø i stadig større grad er blitt en del av debatten om etikk og samfunnsansvar.

Mange modeller er blitt utviklet for å tydeliggjøre og operasjonalisere forretningslivets ansvar for miljøet, herunder tanken om «det økologiske fotavtrykket». I tillegg finnes det forskjellige såkalte miljøverktøy. Tre av de viktigste er a) *miljøstyringssystemer*, b) *miljøsertifisering* (f.eks. Miljøfyrtårn, ISO 14001-standarden, EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) og Svanemerket), og c) forskjellige former for *miljømerking*.

GRI (Global Reporting Initiative) er en internasjonal organisasjon som arbeider for en standardisering av miljø- og bærekraftrapportering. Slik standardisering av rapporteringen er også et viktig miljøverktøy, både for bedriftene selv og for omverdenen.

Det er blitt viktig innenfor vår tids tenkning om forholdet mellom økonomi og miljø å understreke at etiske, sosiale og miljømessige problemstillinger ikke kan skilles ut som noe som er separat fra de økonomiske problemstillingene.

**PROBLEMSTILLINGER, KAPITTEL 6**

1. Hva innebærer en Miljøfyrtårn-sertifisering, både med hensyn til å få den og med hensyn til å vedlikeholde og beholde den?
2. Hvordan gjennomføres en GRI-rapportering?
3. Økologer og en del økonomer hevder at vi i dag bruker 1,3–1,5 ganger det jorden selv produserer av ressurser. Hvilke muligheter og løsningsveier har vi for å møte slike utfordringer? Hvordan skal vi klare å gjennomføre nødvendige tiltak for å stabilisere forbruket i forhold til det jorden produserer?
4. Vekstmålet i næringslivet: Er det mulig å tenke seg fortsatt økonomisk vekst dersom vi skal skape en rettferdig fordeling av verdens goder? Finnes det en type økonomisk vekst som er reelt bærekraftig?
5. Reflekter over og diskuter problemstillingene i kapitlets avslutning: I hvor stor grad er det riktig og naturlig å forvente at et næringsliv skal ta inn over seg spørsmål om verdier, livskvalitet og etikk? Og hva slags makt har et moderne næringsliv hva angår slike spørsmål?

Side 159

**SAMMENDRAG, KAPITTEL 7**

Eierskap medfører ansvar. I tiden etter årtusenskiftet er det blitt stadig mer fokus på aksjonærers (og andre eieres) ansvar for det som skjer i selskapene de eier, bl.a. i kjølvannet av skandaler som Enron-kollapsen.

Gjennom det norske «Oljefondet» (Statens pensjonsfond utland) har Norge betydelige internasjonale eierandeler i aksjer. Oljefondet har som mandat å ta eieransvar og være en aktiv eier. Det skjer bl.a. ved at fondet tar opp med selskaper i sin aksjeportefølje miljøspørsmål, etiske og sosiale spørsmål og spørsmål om selskapsstyring. Dette gjør fondet først og fremst fordi man mener at miljømessige og sosiale problemer så vel som dårlig selskapsstyring kan true fondets lønnsomhet på sikt. Slike spørsmål kalles for øvrig ofte ESG-spørsmål («Environmental, Social and Governance issues»). Fondet har også en mekanisme for å utelukke selskaper som er ansvarlige for særlig uetisk handling eller som produserer varer eller tjenester man ikke ønsker å eie av etiske grunner.

God selskapsstyring (good corporate governance) er viktig for mange eiere – fordi det bidrar til å sikre deres eiendeler og investeringer – og også for de ansatte i den enkelte virksomheten og for samfunnet ellers. God selskapsstyring handler særlig om at et selskap har på plass slike mekanismer som et ansvarlig styre, god kommunikasjon internt og eksternt, klar bevissthet om etikk og lovlighet, uavhengig revisjon, et godt forhold til sine interessenter og en oversiktlig selskapsstruktur. Noen av disse punktene er relevante for alle typer selskaper; andre er særlig relevante for større selskaper og aksjeselskaper.

**PROBLEMSTILLINGER, KAPITTEL 7**

1. 1. Hvilke oppgaver har Etikkrådet og NBIM i arbeidet med etikken i Oljefondet (Statens pensjonsfond utland, SPU)?
2. 2. Hvilke etiske investeringsregler gjelder for Oljefondet?
3. 3. Hvis vi ønsker at etikk skal få større betydning og vekt i forvaltningen av Oljefondet, hva mener du/dere da bør gjøres?
4. 4. I dette kapitlet har vi sett mest på Oljefondet (Statens pensjonsfond utland). KLP (Kommunal Landspensjonskasse) er en annen stor, offentlig eid investor som legger mye vekt på samfunnsansvar. Hvordan håndterer KLP samfunnsansvaret og etikken i forvaltningen av sine innskudd?
5. 5. Hva innebærer god selskapsstyring («good corporate governance»)? Hva er de aller viktigste elementene i god selskapsstyring, og hvordan kan dette være forskjellig for forskjellige typer virksomhet (f.eks. en liten familiebedrift i forhold til et stort aksjeselskap)?

Side 172

**SAMMENDRAG, KAPITTEL 8**

Er vi flinke nok til å *erkjenne* - eller, sagt på en annen måte, *se* - virkeligheten rundt oss? En lang rekke hendelser fra virkeligheten så vel som psykologiske forsøk viser at mennesker kan *tro* at alt er i orden, selv om etiske og andre utfordringer befinner seg like foran nesen deres. Derfor er både erkjennelsesteori og praktiske øvelser i å erkjenne hva som faktisk skjer, så viktige. Man trenger mentalt å trene på situasjoner som kan oppstå, for slik bedre å anerkjenne dem og handle riktig når situasjonene faktisk dukker opp.

Erkjennelse henger sammen med rolleforståelse. Har man en viss rolle, regner man med at rollen definerer hva man skal gjøre. Det kan gjøre en blind for det som ikke på forhånd er definert inn i rollen. Det kan dessuten oppstå rollekonflikter, f.eks. dersom én rolle tilsynelatende krever at man er kynisk og pengefokusert, mens en annen rolle som man også har, krever at man er oppofrende og gavmild. Slike konflikter kan skape *kognitive dissonanser*, dvs. konflikter som oppstår i vår forståelse og tenkning, f.eks. mellom det vi i utgangspunktet mener er riktig, og det vi kanskje føler oss presset til å gjøre. For å redusere den kognitive dissonansen kan vi overbevise oss selv om at det ikke er så farlig, eller at andre har ansvaret. Slik kan vi bli kvitt noe av dissonansen, men det kan gå på bekostning av evnen til å se viktige etiske utfordringer.

En annen utfordring er *timingen*: Det viser seg å være ganske utbredt at man utsetter diskusjoner om etikk fordi tidspunktet ikke oppleves som det rette. Ikke minst gjelder dette en del ledere. Det som da skjer, er kanskje at lederrollen går foran samfunnsrollen. Som samfunnsaktør mener man at de etiske spørsmålene er viktige, men i lederrollen finner man ikke tid og plass for dem.

Side 194

**PROBLEMSTILLINGER, KAPITTEL 8**

* 1. «Jeg kan ikke se at jeg har noen etiske dilemmaer på jobben.» Dette svarte en direktør i et av Norges største teleselskaper i et intervju om etikk og ledelse (jf. innledningen til kapittel 8). Dette var en siviløkonom. I et annet teleselskap, Telenor, så ledelsen ikke selv farlige arbeidsforhold hos datterbedriften og leverandøren Grameenphone i Bangladesh: barnearbeid, skader og dødsfall i produksjonen (se kapittel 5), før det var for sent. I lys av dette må vi spørre:
  1. Hvorfor ser vi ikke etiske dilemmaer på jobben?
  2. Hva skal til for at vi skal se dem?
  3. Er det andre ting i hverdagen vår som er der - men som vi ikke ser? Og hvorfor ser vi dem ikke?
  4. Se på omtalen av roller i kapittel 8.7 og følgende utsagn som et slags «retorisk ritual»: «Etikk er viktig, men timingen for å gjøre noe her og nå er ikke god.» Kan vår oppfatning av vår egen rolle (og andres forventninger til den) innvirke på vår oppfatning av virkeligheten rundt oss? Hvordan?
* 2. Gorilla-eksperimentet: Kjenner du til lignende eksperimenter, eller har du vært i situasjoner som minner om dette eksperimentet?
* 3. Diskuter veien fra det Brytting (avsnitt 8.9) kaller persepsjon via refleksjon til handling.
* 4. Etter siste verdenskrig ble Vidkun Quisling dømt for landsforræderi og henrettet ved skyting på Akershus festning. Ordet *quisling* ble synonymt med forræder i mange europeiske språk. Quisling selv sammenlignet seg med Olav den hellige og Jesus Kristus: «Gud påla meg å være Norges redningsmann», uttalte han. Hans egen oppfatning av situasjonen var videre slik: «Jeg dømmes urettferdig og dør uskyldig.» Han forsikret presten på vei til eksekusjonen om at han en gang i fremtiden kommer til å fremstå som en nasjonal helt (Dagbladet 10.4.13). Hvordan er det mulig at et menneske kan utvikle en slik oppfatning av seg selv og samfunnet?

Side 195

**SAMMENDRAG, KAPITTEL 9**

*Kultur* kan forstås som vaner, atferdsmønstre og forventninger. En kultur kan være med på å fremme sterk bevissthet om etikk. Men en kultur kan også tilsløre etiske utfordringer idet man sier om sin egen og organisasjonens atferd at «slik gjør vi det her hos oss». Da kan det være at ingen tør å rokke ved den enigheten og kulturen som er vokst frem, selv når den fortjener å utfordres.

Innenfor større kulturer kan det vokse frem mindre «subkulturer» (underkulturer), dvs. en bestemt måte å være og agere på innenfor et mindre fellesskap i en organisasjon eller virksomhet. Noen ganger kan subkulturer komme i konflikt med hverandre eller med virksomhetens overordnede verdier. Slik kan det oppstå kulturkonflikter innenfor en kultur. Dette kan også skje når flere verdier synes å stå mot hverandre, som f.eks. i en kommunal bedrift der både effektivitet og omsorg kan være sentrale verdier. Et ytterligere problem oppstår når våre *praktiserte* verdier - det vi gjør - ikke er i samsvar med våre *uttalte verdier*- det vi sier vi vil gjøre.

Et annet sentralt problem er det vi ofte kaller «groupthink», dvs. at store deler av en organisasjon (i hvert fall tilsynelatende) tenker helt likt, og at man ikke makter å korrigere feil i sin egen tenkning, dels fordi ingen utfordrer makten, og dels fordi enigheten i seg selv blir så kompakt og ensidig at ingen ser hva som er galt.

De grunnleggende verdiene i en kultur vi er del av, styrer i stor grad våre handlinger. Det har i denne sammenheng vært mye debatt om det menneskesynet som mange mener ligger til grunn for det moderne økonomifaget og markedskulturen - det som ofte kalles «economic man». «Economic man»-tankegangen er basert på antagelsen om at mennesker normalt opptrer fullstendig rasjonelt og nyttemaksimerende i et marked med tilbud og etterspørsel. Kritikerne av dette synet sier at dersom man på den måten snakker om mennesket som individuelt og egoistisk rasjonelt, kan det menneskesynet også bli en selvoppfyllende profeti. Man handler slik man tror man bør handle ut fra det menneskesynet. Koordinering, dialog og langsiktighet kan da bli skadelidende.

Side 222

**PROBLEMSTILLINGER, KAPITTEL 9**

1. Begrepet organisasjonskultur er ikke alltid enkelt å få et godt grep på, jf. bl.a. rapporten og forståelsen fra 22. juli-kommisjonen. I lys av dette spør vi: Hva er egentlig organisasjonskultur? Formuler med egne ord din forståelse - både a) en kort definisjon og b) en grundigere definisjon, med noen eksempler.
2. Vi snakker om mange kulturer og subkulturer, og at vi lever i flere av dem. Drøft følgende spørsmål: a) Hvilke kulturer lever du selv i? b) Hvem påvirker deg og dine handlinger mest? c) Hva er «groupthink»? Kan du se noen tendenser til groupthinkkultur i noen av de kulturene du kjenner til?
3. Verdier omtales som viktige for styring og påvirkning av vår egen atferd. Hvordan skal vi sikre etterlevelse av våre valgte verdier i en bedrift eller en organisasjon?
4. Menneskesynet «economic man» har vært gjenstand for heftig debatt. Noen vil mene at dette endog kan være en medvirkende årsak til den store finanskrisen i den vestlige verden i 2007–2008. Tror du dette er riktig? Hvordan bør høyskolene og bedriftene møte denne utfordringen?
5. I lys av alt det vi har skrevet i dette og det forrige kapitlet, ber vi leseren tenke igjennom følgende case. Det handler om hvorvidt vi - hver enkelt av oss - har den «moralske kapitalen» som skal til for å stå imot fristelser som kan lede til uetiske handlinger og korrupsjon. Dersom alle våre øvrige verdier er underordnet verdien «kortsiktig lønnsomhet», blir den moralske kapitalen som skal hjelpe en til å stå imot f.eks. korrupsjon, ganske liten. Utfordringen her handler med andre ord om hvorvidt man også har noen andre, korrigerende og kanskje til og med «absolutte» verdier som ikke bare er knyttet til hva som er nyttig for en selv eller ens bedrift eller organisasjon, men også handler om hva som er rett og galt i en videre forstand. La oss bruke følgende eksempel:

Du er nyansatt i et multinasjonalt konsern. Dere skal utvide virksomheten i et land som har opplevd en meget brutal borgerkrig, og der korrupsjon er utbredt mange steder. Du skal være med på forhandlingene. Du og din sjef har fått klarsignal fra konsernet sentralt om at dere kan bruke opptil en million kroner på bestikkelser av noen sentrale myndighetspersoner. Dette hentes fra en egen konto avsatt til smøring og bestikkelser. Du reagerer på dette og får til svar fra andre seniorer i firmaet: «Dette har vi alltid gjort. Uten bestikkelser kommer du ingen vei i dette landet!» Du graver litt i din egen organisasjon og finner ut at de aller fleste har vent seg til denne typen virksomhet og finner den helt uproblematisk.

Hva vil du gjøre i denne typen situasjon? Og hvilke argumenter bruker du?

Side 223

**SAMMENDRAG, KAPITTEL 10**

Det finnes mange praktiske virkemidler og verktøy i arbeidet med etikk. Blant de viktigste er etiske retningslinjer og introduksjonsseminarer for nyansatte, jevnlige etikkseminarer, gjerne også med eksterne deltagere, dialogkonferanser som inkluderer kunder/brukere og andre interessenter, og *ad hoc*-etikkgrupper (dvs. etikkgrupper opprettet i bestemte situasjoner eller for bestemte formål). Det finnes også flere etiske refleksjonsmodeller som kan være tjenlige. Blant disse finner vi analyser av verdier i egen virksomhet, navigasjonshjulet, trafikklysmetoden, smøretesten, interessentanalyser og forskjellige kulturanalyser. Kulturanalyser søker gjerne å definere gapet («gap-analyse») mellom det man ønsker og det man faktisk gjør eller klarer, og så tydeliggjøre hva man kan foreta seg for å dekke gapet.

«Compliance»-arbeid (dvs. arbeid med etterlevelse av regler og verdier) og «due diligence» (dvs. analyse av selskaper eller andre parter man skal samarbeide med) utgjør viktige deler av etikk- og CSR-arbeid. Compliance omfatter arbeid med å utvikle og anvende rutiner for å sikre seg at virksomhetens verdier og retningslinjer følges opp i praksis. Due diligence-prosesser har som mål å avdekke risiko og å kontrollere at en transaksjon eller et samarbeid lar seg gjennomføre.

For å sikre at etisk tenkning legges til grunn i bedriften, og at etikkverktøyene fungerer i praksis, bør følgende kriterier være oppfylt: forankring hos ledelsen (ledelsen må gå foran, også i handling), forankring i strategi og handlingsplaner, at prosesser får gå over en viss tid, bevissthet om kultur og kulturforskjeller, gode begrepsapparat og vilje hos alle medarbeidere til å ta medansvar.

Side 255

**PROBLEMSTILLINGER, KAPITTEL 10**

* 1. Hvis du selv var leder av en bedrift eller du var virksomhetsleder i en kommune, hvilke etikkvirkemidler ville du ha sørget for å ha på plass?
* 2. Finn frem til – i en gruppe eller alene – noen utvalgte caser/eksempler du har lest om eller opplevd selv. Gjennomgå casene med disse metodene:
  + a. Smøretesten
  + b. Navigasjonshjulet
  + c. Trafikklysmetoden
* 3. Velg deg/dere en bedrift, en offentlig institusjon eller en frivillig organisasjon. Foreta en interessentanalyse. Lag en tabell med oversikt over interessentenes bidrag og belønninger knyttet til virksomheten. Hvis vi ser på forholdet mellom en virksomhet og interessentene som en form for kontrakt, hvordan skal vi vedlikeholde denne kontrakten? Hva er i dette tilfellet en «psykologisk kontrakt» (se avsnitt 10.11)?
* 4. Foreta en enkel virksomhetsanalyse («mini-kulturanalyse») av en organisasjon du er med i:
  + a. Hvilke verdier mener du ligger til grunn i organisasjonen (verdieksempel: fellesskap)?
  + b. Sett opp to til tre indikatorer for hver verdi (indikatoreksempel for verdien fellesskap: samarbeid).
  + c. Svar hvor mye du er enig i en påstand: 1 (lite enig) til 6 (veldig enig) (for eksempel: «Vi samarbeider godt i vår avdeling/studiegruppe/organisasjon»).
  + d. Hva begrunner du svaret med? Diskuter.
  + e. Bli enige om tiltak for å forbedre denne situasjonen, det vil si: lag en gjennomførings- og oppfølgingsplan.

Side 256