

Artikel i erhverspsykologi

Abstract

Etik kommer fra det græske ord ethos som betyder sædvane eller god/ordentlig menneskelig adfærd. Men god menneskelig adfærd opfattes forskelligt alt efter etnicitet, kultur og social baggrund, og derfor er det vigtigt at italesætte etikken rummeligt, hvis det ikke skal blive en hindring for den sociale relation. Denne artikel giver et bud på, hvordan man kan italesætte etikken på en rummelig og holistisk måde gennem de tre etiske teorier; nærhedsetikken, pligtetikken, konsekvensetik, som i artiklen kaldes den Etiske Metode. Artiklen giver eksempler på, hvordan den etiske metode kan være sparringspartner for ledere og medarbejdere i deres professionelle relation med hinanden og med organisationens interessenter. For etik er ikke en 'kæphest', man kan trække frem, når man har lyst, der medfølger altid et etisk ansvar også i en krisetid, og det kan få store konsekvenser for virksomhedens omdømme og arbejdsmiljø at overse dette.

Giver det overhovedet mening at tale mere om etik? Er 5000 års tradition for det ikke et udtryk for, at det har vi gjort rigeligt? Og særligt nu hvor krisen trykker alle steder man vender sig hen. Er det da ikke bedre at fokusere på indtjening og besparelser? Det er det også, men etikken er vel nærmest at betragte som et grundvilkår for vores færden i verden, hvad enten man er privat person, fagperson eller en hel organisation, der øver sin indflydelse og påvirkning på verden. Etik handler om hvordan vi opfører os og det emne går vel sådan set aldrig af mode.

Etik kommer fra det græske ord etos (ethos) som betyder sædvane eller god/ordentlig menneskelig adfærd. Men hvad betyder god menneskelig adfærd egentlig, og kan man overhovedet tale om noget sådant, når vi på tværs af kulturer har helt forskellige syn på, hvad det er? For eksempel fortalte en leder for nylig om en jobsamtale, hvor en ansøger, der havde en anden etnicitet end dansk sank længere og længere ned i stolen, som samtalen skred frem.

Ansøgeren undveg konstant interviewerens øjenkontakt og lå til sidst helt ned i stolen. Intervieweren blev nød til at stoppe samtalen og sende ansøgeren bort, da han oplevede den andens adfærd som respektløs og uforskammet. Intervieweren fandt siden hen ud af, at det i ansøgerens kultur var respektfuldt at placere sig fysisk under den anden og at undgå øjenkontakt. Eksemplet viser således, at der er stor forskel på, hvad man i forskellige kulturer anser som en ordentlig adfærd. Samtidig er eksemplet udtryk for, at etikken er tilstede i alle de mellem-menneskelige relationer, og at vi bliver nød til at italesætte den, hvis den ikke skal blive en hindring for relationen. I eksemplet med ansøgeren blev relationen brudt inden den overhovedet var kommet i gang, fordi etikken ikke blev italesat, den ordentlige adfærd blev ikke verbaliseret.

Etikken stiller spørgsmål

Spørgsmålet, der kunne følge observationen ovenfor er, hvordan man bærer sig ad med at tale om etikken eller den ordentlige adfærd. Etikken stiller spørgsmål ved vores adfærd. Eller måske mere præcist, etikken forsøger at finde svar på og muligheder for hvordan vi behandler hinanden ordentligt. Etikens mål er Det Gode. Den praktiske etik søger at finde den gode adfærd i konkrete situationer. Den adfærd der respekterer og værdsætter. Her rammer den selvfølgelig det helt afgørende spørgsmål, hvad er så godt? For det der er godt for mig er vel ikke nødvendigvis godt for dig? Kan man så gøre udsagnet; ”man skal behandle alle forskelligt for at behandle alle ens” til et etisk udsagn. En etisk grundregel. Men hvad så med den gyldne regel om at man altid skal behandle andre som man også gerne selv vil behandles? For så er det vel ikke forskelligt?

Begge udsagn har for så vidt ret for når vi taler om etik i relationer mellem mennesker, så er vi på den ene side både nød til at tale om den konkrete relation, altså det enkelte menneske, der står overfor os. Men for at etikken ikke bliver grænseløs relativ og dermed gør lige gyldigt til ligestyldighed, så må etikken også være båret af noget mere generelt og universelt.

Etikken i relationer bygger også på forventningsafstemning og afstemning af de værdier, holdninger og kardinalpunkter, som hvert menneske bærer med sig ind

i de forskellige relationer.

Spørgsmålet er altid hvor meget den enkeltes værdier og holdninger skal vægte og have indflydelse på fællesskabet. Ligeledes bliver det spørgsmålet, hvorvidt der kan skabes fælles fodslag, hvis den enkeltes værdier og holdninger altid skal tilgodeses. Og hvad bliver der efterladt af plads til ledelsesmandat, hvis alle værdier og holdninger skal tælle lige meget.

Det danske håndboldlandshold, der deltager i OL har netop stået i denne situation. En af spillerne fik under træning ondt i ryggen, men efter behandling gik det i sig selv og hun mente sig klar til at deltage i turneringen. Men træneren var af en anden mening, han valgte derfor at sende hende hjem til Danmark igen. Han ville ikke løbe risikoen med en tvivlsom spiller på holdet. Spilleren var knust og græd under et interview, hvor hun fortalte at det var hendes livslange drøm der nu sank i grus. Den interessante pointe var dog at hendes vigtigste ankepunkt var at trænerne slet ikke havde drøftet beslutningen med hende inden han traf den. Hun havde ingen indflydelse haft. Hendes holdning og mening havde ikke været afgørende for beslutningen. Det er en forståelig reaktion fra hendes side. På den anden side, så er der et OL der skal vindes og et helt hold af topklare spillere, der står klar til at bringe sejren hjem. Skulle det bringes i fare for at en enkelt spiller får opfyldt sin drøm?

Interessant nok var kommentatorenes vinkel på historien efterfølgende ikke fokuseret på de sportslige resultater, men derimod på træneres håndtering af situationen og det faktum at han ikke havde lyttet til sin spiller. Netop det fortæller en tydelig historie om at der i vores kultur og arbejdsmarkedskultur er et enormt stort fokus på relationerne, den enkeltes behov og dermed sættes ledelse- og medarbejder-relationen i forandrede perspektiver. Etikken vil ikke her sige hvad der er rigtigt og forkert, men vil stille spørgsmål om den enkeltes ret overfor fællesskabet. Den vil stille spørgsmål om respekten af menneskers unikke værdi og særligt vil den stille spørgsmål ved hvordan vi også i pressede situationer, hvor konkrete mål er styrende og præstationer afgørende kan bevare en etisk forsvarlig varetagelse af relationerne.

Etikkens essens er således at stille spørgsmål, der udfordrer vores tanker og overbevisninger eller spørgsmål, der aldrig endeligt kan besvares, men som vi bliver nød til at overveje i vores relation til hinanden. For hvis vi ikke overvejer disse spørgsmål, så kan vi komme til at ophæve vores eget syn på ordentlig adfærd – vores egen etik – til et ultimatum, der skal opfyldes, før vi kan indlede relationer med andre, ligesom det skete for den tidligere omtalte håbefulde ansøger.

Etikken som et tomt begreb

Hvis vi dermed vender tilbage til udgangspunktet omkring den ordentlige adfærd, så er det gavnligt at kigge lidt på hvad etikken så selv indeholder af universalistiske præg, når nu den rent individualistiske tilgang ikke er nok. For der er rigtig mange forskellige opfattelser af, hvad det vil sige at opføre sig ordentlig også indenfor samme etnicitet og endda indenfor samme arbejdsplads. Ofte har vi hørt en kollega udtale sig om en anden kollegas handlinger som dybt uetisk, fordi den brød med en fælles kollegial beslutning. Ligeledes har vi hørt den samme reaktion i forhold til kollegaer, der ikke ville bryde den kollegiale aftale, selvom situationen helt klart kaldte på en anden handling, end den der var aftalt. Etikken kan således, når den ikke stiller spørgsmål til sig selv, blive brugt som argument både for og imod et brud på en kollegial aftale alt efter, hvad man som individ vægter højst. Derfor kalder Anne Heberlein i sin bog, 'Det var ikke min skyld' etik for et tomt begreb[1]. Forstået således at begrebet i sig selv ikke kvalificerer vores handlinger. Det giver således ikke den store mening, at jeg for eksempel siger; "jeg handler etisk, min optræden er etisk". For der er mange etiske teorier, der kan forsvare forskellige handlinger, så man skal i stedet spørge, hvordan er handlingen etisk? Der må puttes indhold i ordet, før end vi kan begynde at anvende det meningsfuldt, særligt når vi skal begynde at kvalificere konkrete handlinger.

Spørgsmålet om, hvordan handlingen er etisk, er der gennem historien blev givet mange teoretiske bud på. Forskellen på de bud, der er givet ligger primært i, hvad det er ved handlingen, der skal kvalificeres? Er det handlingen i sig selv? Er det konsekvenserne af handlingen, der er afgørende? Eller er det den intention, handlingen blev udført med? Stiller vi det op på en tidslinje, kan det

siges, at der ligger tre intervaller, inden for hvilke vi anskuer handlingens etiske karakter.

interval – det der går forud for handlingen – defineret som nærhedsetikken

interval – handlingen i sig selv – defineret som pligtetikken

interval – konsekvenserne af handlingen – defineret som konsekvensetikken

Disse tre tidsintervaller kan siges at stemme overens med de tre forskellige etiske teorier. Nærhedsetikken, pligtetikken og konsekvensetikken.

Disse tre teorier giver hver deres bud på, hvordan handlinger kvalificeres etisk, og de repræsenterer hver en tænkning, der har haft og stadig har stor betydning for vores samfundsstruktur, vores lovgivning og vores samfundsnormer. Teorierne skal således ikke ses som fuldendte teorier, som man kan anvende alene, men som en dimension af en tredimensionel helhed, der først træder frem, når man bruger alle teorier på en gang

Etikken som de mange vinkler

Nærhedsetikken er en kombination af forskellige etiske teorier (hvorunder hører omsorgsetik, nærhedsetik, situationsetik, til dels sindelagsetik), som tager sit udgangspunkt i mødet mellem mennesker, som også kan kaldes jeg-du-forholdet. Disse teorier påstår, at etikken starter, når vi står ansigt til ansigt med det andet menneske, og i mødet med dette menneske mærker, hvad den anden har brug for[2]. Der kan således aldrig defineres et fast princip eller regelsæt, fordi situationer aldrig er ens. I en forsimplet form kan man sige, at en etisk forsvarlig handling er den, hvor vi møder en fremmede mand på gaden, der spørger om vej, og vi viser ham den rigtige vej. Vi handler således etisk ved at give personen, det som han beder om, og vi ville handle uetisk, hvis vi viste personen, den forkerte vej. I forhold til kollegaernes uenighed ovenfor i forhold til at overholde kollegiale aftaler, ville denne etik argumentere imod overholdelse af en kollegiale aftale, hvis det stred imod den andens behov i øjeblikket. I nærhedsetikken tages der højde for følelser og evnen til empati spiller en afgørende rolle. Som K.E. Løgstrups (1905-81), der kan tages til

indtægt for denne etik skriver

”Hvilken vidde og farve den andens verden får for ham selv, er jeg med til at bestemme med min holdning til ham. Jeg er med til at gøre den vid eller snæver, lys eller mørk, mangfoldig eller kedelig...[3]” (K.E. Løgstrup)

Set i forhold til eksemplet med OL håndboldspilleren, kan det siges at både hendes og kommentatorens udgangspunkt for at kvalificere handlingen lå her. Hensynet til hendes følelser skulle i deres optik have vejet tungere i trænerens beslutning og som minimum i han måde at gennemføre beslutningen på.

I pligtetikken er det selve handlingen, der er i fokus her handler det ikke om den andens behov, men om selve handlingen. Pligtetikken bliver også engang imellem kaldet for regeletik, da den handling som udføres af den enkelte burde være så god, at den kan ophøjes til en almindgyldig regel. Det vil sige, at man i hver handling bør spørge sig selv, kan jeg ophæve denne handling til lov, således at også andre gjorde det. Man kan for eksempel opleve at få at vide, at ens kollega har brudt en af arbejdspladsens regler, og her står man så overfor et valg, hvor man bør overveje om man kan ville, at det at bryde regler bliver en almengyldig lov. Om en handling er etisk eller uetisk afhænger således af, om handlingen bygger på en pligt, som er eller kan ophæves til lov og gælde for alle. Kollegaerne fra eksemplet ovenfor, der er optaget af, at overholde aftaler, kunne således henvise til denne etik, og spørge, hvorvidt kollegaerne kunne ville, at det at bryde aftaler, bliver en almengyldig lov. For Emmanuel Kant (1724-1804), der er pligtetikeren par excellence, er det den praktiske fornuft, der kan hjælpe os med at udregne, hvilken opførsel man ønsker at ophæve til almengyldig lov. ”Du skal handle således, at du kan ville, at maksimen for din handling bliver gjort til almengyldig lov (E. Kant)[4]” .

I forhold til vores OL eksempel, havner vi her i den udfordring at vi må afgøre os for hvilken konkret handling det er vi vurderer på. Er det trænerens beslutning at sætte hende af holdet? Er det hans manglende dialog med spilleren? Pligt etikken vil spørge om konkrete faktuelle forhold såsom er kontrakten overholdt? Har han overskredet sin ledelsesret? Men den vil også

spørge til de blødere værdimæssige forhold, såsom har han respekteret hendes værdi? Har han pligt til at høre hendes mening? Men det afgørende spørgsmål for pligtetikken vil være om man kan ville at beslutningen giver så stor fornuftsmæssig mening at den kan blive en almengyldig regel.

I konsekvensetikken ligger det etiske fokus på konsekvenserne af handlingerne. Det er således hverken personens motiv eller intention med handlingen, der er relevant, men hvad der er resultat af handlingen. I forhold til kollegaerne ovenfor ville fokus i denne sammenhæng, hverken være optaget af situationen eller om handlingen kunne ophæves til lov, men hvilke konsekvenser bruddet på aftalen ville have for flertallet. Konsekvensetikken ville således kalde handlingen etiske, hvis bruddet på aftalen tilgodeså flertallets interesser og ikke blot den enkeltes interesser. I konsekvensetikken er der fokus på målet og målet kan på sin vis siges at hellige midlet. Resultatet af handlingerne er det der skal være godt, vejen derhen kan være mange.

En af de etikker, der er repræsentant for denne etiske tilgang er John Stuart Mills (1806-1873), som skriver ”Du skal handle således, at der kommer den størst mulige lykke for det størst mulige antal mennesker ud af det (J.S. Mills) [5].

Der er konsekvenserne for fællesskabet der vejer tungest. I forhold til OL eksemplet vil konsekvensetikken pege på at der i situationen blev handlet etisk forsvarligt med fokus på målet, samt fokus på fuld optimering af mulighederne for at nå et fælles mål, som hele fællesskabet er interesseret i at nå, nemlig OL medaljen.

Etikken og magten:

Når vi taler om etik kommer vi også ofte til at tale om magten i relationen. Håndboldtræneren havde ledelsesmagten og traf et valg som kostede en håndboldspiller hendes livslange drøm. Men har han misbrugt sin magt eller har han blot levet op til det der er hans pligt som leder af et hold, hvis kerneopgave er at hive medaljer hjem til Danmark? Således fjerner etikken ikke dilemmaet,

men den giver lederen og for så vidt også medarbejderen mulighed for at anskue dilemmaet ud fra et andet perspektiv end sit eget. Etikken underkender dermed ikke magten imellem mennesker, men den synliggøre, hvordan magten kan bruges og misbruges, og hvilke fordele og ulemper der er ved at bruge magten på forskellige måder. Således handler den professionelle etik ikke om at alle værdier, holdninger og personlige interesser er ligestillet, når man befinder sig i en faglig kontekst, men den handler om at finde veje og løsninger der anerkender både fællesskabets og den enkeltes ligeværdighed. Således kunne man i eksemplet med den etniskfremmede ansøger argumentere, at de nærhedsetiske spørgsmål ikke blev stillet ansøgeren. Intervieweren havde derimod fokus på fællesskabets fastsatte rammer for ordentlig adfærd, således at konsekvens etikkens spørgsmål overtrumfede de nærhedsetiske spørgsmål. Ligeledes kunne eksemplet fra OL siges primært at have fokus på de konsekvensetiske spørgsmål fremfor de nærhedsetiske spørgsmål. Dette er dog ikke det etiske indhold, som definitionen ovenfor tilbyder for etikken (herefter kaldet den Ethiske Metode), at en etisk teori vælges fremfor en anden. Derimod er det formålet, at alle tre etiske teorier skal vurderes og respekteres, hver for deres vinkel på virkeligheden, således at handlingen er kvalificeret af alle tre teorier og ikke kun af en etisk teori. For først, når vi har overvejet alle de tre etiske dimensioner af et dilemma, kan man træffe en kvalificeret beslutning om, hvordan man handler mest etisk forsvarligt, således at man både tilgodeser den enkelte, fællesskabet og andre samarbejdspartere.

Ikke tid til etik i en krisetid?

Til denne holistiske definition af etikken vil nogle måske indvende, at dette er for tidskrævende og irrelevant i en krisetid. Der kunne også være nogen, der mente, at etik kun er noget, som man kan forholde sig til, når alle andre behov, såsom økonomien er opfyldt.

Hvis man sætter det på spidsen kan man dog indvende, at etik ikke er noget man har et reel valg om, hvorvidt man vil forholde sig til eller ej. Det kan det måske være som privat person, men som organisation privat eller offentlig, så ligger de etiske krav fra medarbejderne og kunderne/borgerne implicit i forventningerne til organisationen opførelse. Selvfølgelig kan organisationen vælge at være

ligeglad, men det har konsekvenser for både omdømme, tilfredshed og arbejdsmiljø. Der er ikke nogle undskyldninger for at vælge det etiske ansvar fra, i hvert fald hvis man spørger dem der er medarbejdere eller kunder/borgerne i en kommune. Således kan man f. eks. læse i Retail Focus'[6] artikel 'Hvad sker der med etikken i en krisetid', at forbrugerne selv i en krisetid er optaget af etikken. Således køber fortsat flere forbrugere økologiske produkter ligesom tal fra amerikanske undersøgelser viser, at forbrugere i stigende grad er bevidst om forskellige firmaers engagement i socialt ansvarlige og bæredygtige produkter. Ligeledes oplever man i den kommunale sektor, at borgere i høj grad klager, hvis kvaliteten af deres service forringes. Som samfund og som brugere af de offentlige systemer vil vi ikke acceptere at etikken ikke er i orden. Langt de fleste kan acceptere ændringer og forandringer i det offentlige, fordi vi som borgere godt ved at det langt hen ad vejen er nødvendigt, men vi har svært ved at acceptere hvis etikken ikke fortsat er i orden. Mange af de store mediesager der har rejst sig igennem tiden omkring det offentlige handler da også om etisk indignation. Samfundet reagerer, når man lader hånt om etikken og man ikke lever op til det ansvar, som man er sat i verden for at varetage. Krise eller ej, så vil vi, hvad enten vi er kunder i butikker eller medarbejdere i en virksomhed, så vil vi ikke finde os i at blive overset i forhold til vores etiske forventninger. Således har etikken også en stor indflydelse på arbejdsmiljøet og medarbejderes trivsel. Det har det uanset hvilken post der bestrides, hvad enten man er leder eller medarbejder i yderste led. Når etikken overses udfordres den faglige stolthed. Den enkeltes faglige identitet bliver usikker og nærmest af eksistentiel karakter, for er jeg virkelig sådan en der gør....? Hvis der på arbejdspladsen ikke er frihed til at træffe etisk forsvarlige valg og behandle andre etisk forsvarligt giver det anledning til noget man vel nærmest kunne kalde eksistentiel stress, eller etisk stress.

Derfor handler etik i praksis og arbejdet med etik i organisationer også om at få afstemt forventningerne og få fundet frem til de etiske udfordringer og dilemmaer, der både allerede er og dem, der potentielt kan opstå som følge af beslutninger.

Kan man indenfor etikken tale om fyringer?

I forhold til det ovenstående kunne man spørge, hvorvidt der også i den etiske metode er plads til at tale om fyringer og uduelige medarbejdere, eller om etikken diktere ledere eller virksomheder til at følge medarbejderne og kundernes forventninger? I forhold til det første spørgsmål, så er der i den Ethiske Metode også plads til at drøfte besparelser, da konsekvensetikken har særligt fokus på nytteværdien og en fornuftig brug af ressourcerne. Når det er sagt, så vil den Ethiske Metode aldrig lade besparelserne være det eneste argument for eller imod en nedskæring af rengøring eller en firing af ansatte. Men på samme tid spørge til, hvorvidt der er andre veje at gå, samt hvordan organisationens interessenter vil modtage disse besparelser, og om det er rimelige besparelser.

Den Ethiske Metode ville således ikke lade en beslutning diktere af medarbejderne eller forbrugernes forventninger, men opfordre beslutningstagerne til at tage andre 'briller' på end deres egne, og muligvis få en forståelse af, hvordan budskabet kunne formidles til medarbejderne, håndboldspillerne, kunderne og medierne på en måde, som de kunne forstå ud fra deres perspektiv. Her giver nærhedsetikken lederen mulighed for at se på situationen ud fra medarbejdernes perspektiv, og en mulighed for at forstå, hvordan budskabet kan formidles på en måde, så forklaringen kan imødekomme de spørgsmål og de forventninger, som medarbejdere med rette kan have til deres virksomhed. Og her taler jeg ikke, om at der kan skabes et narrativ, der kan få medarbejderne til at 'købe' besparelserne, men om en forklaring, der respekterer medarbejdernes faglige integritet og ligeværdighed. Således er det ikke etisk anbefalelsesværdigt af en leder, at forsøge at overbevise medarbejderne om, at kvaliteten og arbejdsmiljøet forbliver det samme selvom halvdelen af medarbejderne afskediges. Derimod vil etikken anbefale lederen at anerkende den virkelighed, som medarbejderne står i, som fortæller dem, at der vil ske forandringer, når halvdelen afskediges. Samtidig vil etikken også anbefale lederen at tage medarbejderne med ind i besparelsernes konsekvenser, så de også føler en forpligtelse til at finde den bedst mulige løsning for organisationen. Etikken kan således være med til at pege på, hvordan en leder kan formidle et budskab til forskellige interessenter, samt hvilket særlige interesseområder de forskellige interessenter har på sagen.

Et konkret eksempel på, hvordan etikken kan hjælpe til at kvalificere en upopulær beslutning, stammer fra en virksomhed, der ved hjælp af etikken ændrede fyringsprocedure fra en samtale til to samtaler. Den første samtale havde primært fokus på selve fyringen og årsagen til fyringen, hvilket man kunne kalde en klassisk fyringssamtale, hvor fokus primært var på pligt- og konsekvens-etikken. Derimod havde den anden samtale fokus på den afskediges behov i den givne situation, og gav plads til nærhedsetiske drøftelser både i forhold til kompetencer og ønsker fra den afskedigede. Denne anden samtale gav således plads til at den afskedigede kunne fokusere på sine kompetencer og på fremtiden for at bevare integriteten og værdigheden, for ud fra den etiske metode har alle kompetencer, der afhænger blot af, hvordan vi ser på den enkelte. Virksomheden formår således ved denne handling både at have fokus på fællesskabet og på individet uden at krænke den enkeltes integritet og værdighed for fællesskabets skyld. Det kan være svært at sige, om denne metode ville have haft en positiv effekt på OL eksemplet ovenfor, men der ville være en større chance for at spillerens etiske forventninger i højere grad var blevet hørt.

Så selvom etikken ikke på den korte bane sparer organisationen økonomisk, så kan den Ethiske Metode på den lange bane spare organisationen/kommunen for 'brandslukningsøvelser', når de forskellige etiske vinkler har været en del af beslutningsgrundlaget. Den Ethiske metode kan således sagtens rumme drøftelser om besparelse, men vil blot aldrig lade dem stå alene. Samtidig kan den Ethiske Metode på den lange bane medføre besparelser, både i forhold til bedre at kunne formidle budskabet til organisationens interessenter og til at sikre at beslutningerne er velkvalificerede, og ikke snarligst skal ændres eller omstødes.

Konklusion

At tale om etik i en krisetid kan godt forekomme svært, for hvor bliver den af, når rammerne snævres ind, økonomien begrænser, og fagligheden bliver udfordret. Men etikken er ikke noget der bliver væk, den er der altid, men den kan ændre form. Der kan selvfølgelig også findes eksempler på at etikken synes at være helt forsvundet fra organisationers adfærd, men det der aldrig forsvinder

er det etiske ansvar, hvad enten organisationen så tager det eller ej. Ikke mindst fordi der er etiske forventninger og krav om etisk kvalitet til langt de fleste organisationer.

Etik er således ikke noget, man kan vælge at undlade at forholde sig til. Men man kan vælge at tale om etikken i et kvalificerende sprog, der skaber plads til mange forskellige vinkler på etikken. Og man kan vælge at arbejde med etikken således at den ikke stjæler tid, men derimod giver tilfredsmedarbejdere, energi og handlfrihed ved at man lader den have en kvalificerende stemme ind i de økonomiske og de faglige drøftelser i organisationen.

Når organisationers etiske fundament er bevidst og tydeligt er det vores erfaring at det både skaber større forståelse blandt organisationens medarbejdere, interessenter og at det skaber større udvikling i organisationen. Etikken er således ikke en 'kæphest', som man kun trækker frem, når man bliver angrebet, men en sparringspartner, der kan hjælpe en med at se verden på en ny måde og give spørgsmål ind i ens nuværende verdensbillede.

[1] Heberlein, A. (2008). Det var ikke min skyld. København: Schønberg

[2] Christensen, A.-M. (2008). Moderne dydsetik; arven fra Aristoteles: Aarhus Universitetsforlag.

[3] Løgstrup, K. E. (1975). Den etiske fordring. København: Gyldendal.

[4] Andersen, S. (1998). Som dig selv. En indføring i etik. Aarhus Universitetsforlag.

[5] Mills, J. S. (2011). On Liberty (Kindle Edition ed.). A Public Domain Book.

[6] <http://focus.retail-institute.dk/?id=19777&specID=2&articleID=155&focusID=25> [1. August 2012]

