

Lederskap og lederetikk

Av dr.ing. Leif-Runar Forsth

Etikken er lederskapets innerste kjerne

Lederskap er viktig for det enkelte mennesket, organisasjoner og samfunnet som helhet. Lederskap er også viktig for hvordan verdenssamfunnet fungerer og utvikler seg. Det er derfor lett å være enige om at godt lederskap er viktig.

Vi står utvilsomt foran store endringer og det er nok av spådommer om hva som kan komme til å skje. Disse spenner fra dommedagsprofetier til visjoner om det lykkelige framtidspotensial. Ingen kan si med sikkerhet hva som vil skje. Men vi kan ihvertfall med sikkerhet si at det vil avhenge av hva vi selv gjør. Og da er vår etikk av avgjørende betydning. Det er vanskelig å forme et godt framtidssamfunn uten en hensiktsmessig etikk.

Hovedbudskapet i denne artikkelen er at etikk ikke bare er en nødvendighet for godt lederskap, etikken er lederskapets innerste kjerne.

Nye tider gir nye muligheter og farer

Nye tider bringer nye spørsmål.

Ny teknologi gir både nye muligheter og nye farer. Gamle yrker forsvinner og nye kommer til.

En annen stor endringsfaktor er hjernerevolusjonen. Dette er bl.a. utvikling av kunnskaper og ferdigheter i hvordan enkeltpersoner, grupper og organisasjoner kan bli mere kreative og fleksible. Det utvikles stadig nye kunnskaper om ledelse, samarbeid, organisasjonsutvikling osv. Nye former for eierskap og organisering av bedrifter prøves ut. Drucker (1992) spissformulerer det slik:

"I kunnskapssamfunnet må ledere forberede seg på at alt de vet kan bli uaktuelt".

I prinsippet, og antagelig også i praksis om en del år, vil det meste av de kunnskaper som er nedfelt skriftlig, kunne gjøres tilgjengelig for størstedelen av verdens befolkning. Det blir også stadig lettere for flere og flere mennesker å stå i direkte kontakt med hverandre via telefonnettet, Internett m.m. Denne formen for hjernerevolusjon vil kunne gi endringer som er vel så store som de direkte følgene av den teknologiske revolusjon.

Den tredje store endringsfaktoren er den økende internasjonaliseringen. Dette er bl.a. annet den økte kontakten på tvers av landegrensene via reiser, utveksling av kulturtilbud (bøker, film, vitenskapelige resultater osv.), Internet og økt handel.

Den fjerde store endringsfaktoren er en iderevolusjon. Påvirkningen fra mange fremmede religioner, samfunnssystemer, ideologier og andre kulturtrekk, påvirker også vårt etiske grunnlag. Iderevolusjonen er en følge av at mange forskjellige tankesystemer nå møtes. Den er også en følge av at samfunnet nå endres på mange områder. Jf. det som er sagt i andre deler av dette kapitlet. De fire faktorene vil hver for seg kunne gi store endringer. Og sammen kan de gi endringer vi vanskelig kan overskue.

Når vi ikke kan vite hva endringene vil føre til, er det viktig med noe som kan bidra til at samfunnet endrer seg på en god måte. Et solid etisk fundament er den beste, og antagelig eneste, garanti vi kan få.

Verdens fullkommenhet eller ødeleggelse? Vår kulturs store sjokk

Vår kultur har i det forrige århundret blitt rystet av noen store kulturelle sjokk.

Det første sjokket kan kalles for dommedagsvåpenet. Dette sjokket kom med den kjernefysiske bombingene av Hiroshima og Nagasaki i Japan i 1945. Sjokket skyldes delvis at siviliserte land kunne bruke et slikt våpen mot andre mennesker. Det største erkjennelsesmessige sjokket var imidlertid at menneskeheten nå hadde frambragt et dommedagsvåpen som det kunne utslette seg selv med.

Et annet stort erkjennelsesmessig sjokk var at det er grenser for vekst. Tidligere hadde verdens

ressurser sett så store ut at de virket nærmest ubegrensede. Sant nok så en at visse ressurser kunne bli knappe, men en trodde at den moderne vitenskap som hadde løst så mange andre problemer, også ville finne en løsning på dette. I dag vet vi at dette ikke er riktig. Verden vil ikke tåle en befolkningsmessig vekst i samme takt som vi har sett i de siste hundre år. Tilgangen på en del viktige råstoffer setter også sine grenser for framtidig vekst.

Et tredje sjokk er "den store ulykke". Kjerneraktorulykken i Tsjernobyl i 1986 har blitt et symbol for dette. Andre eksempler er nestenkatastrofen ved kjernekraftverket på Three Mile Island i 1979 og de kjemiske katastrofene i Seveso i 1976 og Bhopal i 1984. Sjokket er at vi kan få store og katastrofale hendelser også via et uhell. Tsjernobyl-ulykken viser at et slikt uhell ikke bare kan få konsekvenser for lokalbefolkningen i det landet der ulykken inntreffer, men også i fjernere områder. De umulige ulykker har plutselig blitt mulige. Et skrekkenes eksempel er giftgasstragedien i en japansk undergrunnsbane.

Et fjerde sjokk kan kalles "reagensrørbarna". Moderne medisinsk teknologi, spesielt genteknologien, har gitt mennesket mulighet til å leke Gud. Ikke bare overfor planter og dyr, men også med menneskeheten selv.

Informasjonsteknologien har antagelig gitt flere sjokk. Den moderne teknologien gir mulighet til en overvåkning som nåtidens og fortidens diktatorer bare kunne drømme om. Allerede i dag ser vi at Edb-baserte registre kobles sammen på slike måter at en kan skaffe seg kunnskaper om andre mennesker som disse knapt nok har selv. TV-kamera overvåkningen av offentlige plasser, bekymrer også mange. Teknologisk åpnes nå muligheten for en detaljert og kontinuerlig overvåkning av det enkelte menneske. En mer positiv side ved informasjonsteknologien, er at store kunnskapsmengder nå blir tilgjengelig for stadig flere mennesker via elektroniske databaser og elektroniske nettverk.

Naturen har alltid vært noe stort og uforanderlig for mennesket. Mennesket kunne bare endre små deler av naturen og oppfattet sitt liv delvis som å være i pakt og harmoni med naturen, og delvis i kamp med den. Men naturen selv ville beholde sin evne til å reparere seg selv og til å skape. Mennesket hadde derfor ingen ansvar for naturen. Den sørget for seg selv, uansett hva mennesket gjorde med den. Nå vet vi at det ikke er tilfellet. Ønsker vi å beholde naturen, må vi selv ta vare på den. Fortsetter forurensningen å øke, kan vi risikere at den kveler oss alle. Menneskets endrede forhold til naturen er en helt ny praktisk virkelighet i menneskets historie. Det er også en stor erkjennelsemessig endring.

Troen på ekspertene har også fått en alvorlig knekk. Kjempeskippet Titanic som ikke kunne synke, men som sank på sin jomfrutur, er et bilde på dette. I nyere tid har eksperter forsikret oss om at ulykker som den som skjedde i Tsjernobyl eller nesten skjedde på Three Mile Island, ikke kunne skje. De regnet ut at sannsynligheten var så liten at det i praksis ikke var mulig. Virkeligheten har vist at også hendelser som har særdeles liten sannsynlighet for å inntreffe, virkelig kan forekomme.

Teknologien har vært en velsignelse for menneskeheten. Med dens hjelp har det vært mulig å utrydde sult og nød mange steder i verden. Teknologien gjør det også mulig å utrydde all materiell nød i verden. Men virkeligheten har vist oss at selv om det er mulig, er det ikke sikkert at det blir gjort. Mange eksempler viser at teknologien også kan brukes til å skade. Resultatet av vår bruk av teknologien har vist oss at vi ikke nødvendigvis bør gjøre alt det vi er i stand til å gjøre.

Det største sjokket var kanskje ikke tvilen som ble skapt om teknologiens velsignelse. Den tyske nazismen og den italienske fascismen var et kraftig skudd for baugen for kulturoptimismen. Nazismens tyranni, masseutryddelsesleirene og eksperimentene på mennesker viste at en av verdens fremste kulturnasjoner kunne degenerere til det grusomste barbari. For mange var det mest skremmende at gode besteborgere, akademikere og folk fra den intellektuelle elite, dannet ryggraden i dette systemet. Troen på at høye idealer, en god utdanning, kulturell dannelse og en besteborgerlig oppdragelse skulle garantere moralsk gode mennesker og et sivilisert samfunn, fikk seg en alvorlig knekk. Utdannelsen og dannelsen var bare et ytre skall. Ofstad (1990) sier om dette:

"Om vi holder nazismen opp som et spill foran oss, ser vi våre egne trekk, forstørrede, men akkurat derfor så avslørende.

Antisemittismen er ikke det vesentlige i nazismen. Det vesentlige er læren om at den sterke skal herske over den svake, og at den svake er foraktelig fordi han lar seg beherske.

Nazismen oppsto ikke i 30-tallets Tyskland og forsvant ikke i 1945. Den er et uttrykk for dypt forankrede tendenser, som fremdeles er levende inne i oss og omkring oss. Vi beundrer den som slår seg fram og forakter den som taper.

Nazismens brutalitet var ikke bare et produkt av en bestemt tilstand i Tysklands historie. Den var også en konsekvens av en bestemt verdensanskuelse, en viss oppfatning av normer, verdier og virkeligheten. Vi befinner oss ikke i den situasjonen, men vi praktiserer mye av de samme normer og verdier."

Det etiske dilemmaet menneskeheten står overfor kan oppsummeres slik: Verden er så nær sin fullkommenhet som den noen gang har vært i menneskehetens historie, men samtidig står den på terskelen til sin ødeleggelse.

En kontinuerlig etisk revolusjon der framtida blir viktigere

Endringene skjer i dag så raskt at de fleste av oss kommer til å leve i framtidssamfunnet. Ansvar for framtida er derfor ikke bare et ansvar for våre barn, barnebarn og framtidens generasjoner. Det er også et ansvar for den framtid vi selv kommer til å leve i. Det betyr at framtidens muligheter og farer i større grad vil påvirke våre valg. Fortidas makt og innflytelse blir derfor mindre i forhold til framtidens. Dette betyr også en erkjennelsesmessig endring i menneskets situasjon. Tradisjonelt er etikken i stor grad basert på fortidas hendelser. Historien og tradisjonene har hatt en avgjørende betydning. Det vil de fremdeles ha, men i mindre grad. Etikken vil i større grad måtte bestemmes av hva som kan skje i framtida. Dette forsterkes av at utviklingen går så fort at framtida nå kommer raskere på oss enn det den gjorde tidligere.

Vi lever derfor i en etisk endringstid, en slags kontinuerlig etisk revolusjon. Dette skyldes ikke først og fremst den normoppløsning vi er vitne til. Det er mer et resultat av at samfunnet er i ferd med å endre seg og at vi må utvikle vår etikk i samsvar med dette og de framtidige mulighetene og farene. Denne utviklingen gjør at ledere må ta stilling til en rekke nye og ukjente problemstillinger som også kan involvere etiske vurderinger. Bloodgett (1989) sier det slik:

"Den eneste forsikring mot et gradvis forfall i moralen er den enkelte forretningsmanns egne idealer.

Vi har alle (hvis vi ikke har, er det noe galt med oss) et ideal for hvordan næringslivet bør drives, hvordan vi helst ville like å oppføre oss og hvordan vi ønsker at andre forretningsfolk skulle oppføres seg. Det er ofte praktisk umulig å følge dette idealet fullt ut siden vi lever i en uperfekt verden. Men vi burde alltid være dette idealet bevisst, være villig til å gjøre noen ofre for det og være bevisst når vi avviker fra det."

Lederskapet natur og mål

Da lederskap forekommer i alle kjente menneskelige samfunn og også hos mange dyrearter, kan vi spørre om det er noe som følger ut fra menneskets natur. Forsth (2000) har argumentert for at en syntese av resultatene fra moderne forskning om biologisk etikk og moderne spillteori kan gi en forklaring på hvordan vår genetiske utvikling også medfører visse moralske disposisjoner. Med en slik forståelse gir moralen spilleregler som gjør oss mer overlevningsdyktige som gruppedyr. Ut fra en slik tankegang har menneskene utviklet visse genetiske disposisjoner som gjør at de kan fungere bedre som gruppedyr. Det naturlige lederskapet bidrar da til at gruppen fungerer bedre i evolusjonær sammenheng. Vi vil da ha genetiske disposisjoner som gjør at hensiktsmessig lederskap lettere kan forekomme. Lederskap er ut fra denne antagelse, en egenskap som gjør mennesket bedre i stand til å klare seg i naturens konkurranse. Denne teorien går tilbake til Darwins utviklingslære. Ideene om at menneskenes moral har sitt sidestykke hos dyrene, finner en allerede hos Aristoteles.

Evolusjonsteorien synes i dag å gi en god forklaring på mange av menneskets fysiske og mentale egenskaper. Vi har ingen konkurrerende teori. Det synes derfor rimelig å anta at også menneskets

evne til samarbeidende atferd kan være påvirket av evolusjonen og dermed også dets evne til lederskap. De empiriske funn fra forsøk fra dyr støtter en slik konklusjon. Tankegangen om at lederskapet var noe naturlig til mennesket og samfunnets beste, finner vi igjen hos de klassiske filosofer.

Ifølge Aristoteles (Nikomanske etikk 1094b) er den politiske vitenskap (vitenskapen om hvordan en leder en by) den høyeste og den inkluderer de andre. Aristoteles mener også at det som er godt er det samme for en by som for individene. For Aristoteles er menneskets sammenslåing i grupper og samfunn naturlig og nødvendig. Det begynner med at mann og kvinne må slå seg sammen for å få barn, (Politikken 1252) og ender med en stat som (Politikken 1275):

"En stat er en samling av mennesker som har til hensikt å bidra til opprettholdelsen av livet."

Men samfunnet har en hensikt utover dette, (Politikken 1281):

"Vår konklusjon er derfor at en menneskelig sammenslutning eksisterer for verdifulle handlinger og ikke bare for å leve sammen."

Aristoteles mener at alle yrker, undersøkelser og handlinger har som sine mål noe godt. Målene kan være forskjellige; et produkt eller en aktivitet eller noe bakenfor dette igjen. Å kjenne det riktige mål er også viktig for vårt liv (Nikomanske etikk 1094a). Aristoteles går så videre og spør, hva er det som er målet for denne politiske vitenskap, hva er det høyeste mål for mennesket? Han svarer at de fleste mennesker er enige om at det er lykken, selv om de ikke er enige om hva lykken er, (Nikomanske etikk 1095a). Han sier også, (Nikomanske etikk 1097b):

"Lykken, mer enn noe annet, ser ut til å være komplett i seg selv, fordi vi alltid velger den på grunn av den selv og aldri på grunn av noe annet."

Ut fra Aristoteles er det derfor også naturlige krav til lederen og lederskapet. Det skal bidra til menneskers lykke.

Også Platon sammenlikner det er å være en leder med andre yrker. Han sier at enhver fagmann, når han utfører sitt fag slik han som fagmann skal, gjør dette på riktig måte, dvs. slik faget krever. Han lar derfor ikke egeninteresser gå foran fagets krav. Hvis han i en handling gjør det, handler han ikke i dette tilfelle som fagmann, men ut fra andre krav enn fagets. Tilsvarende for ledere. I Republikken 342e sier Sokrates:

"Det er ingen leder, i den grad han er leder, som vurderer eller handler ut fra sin egen interesse. Tvert imot, en leder ivaretar intressen til det han har påtatt seg å være leder for. Det ivaretar han i alt han sier og gjør."

I Republikken 347d gjentas dette poenget:

"Den sanne leder er fra naturens side ikke ment å skulle ivareta sine egne interesser men det han er leder for".

Platon skiller også mellom tyranners form for ledelse og de som leder via frivillighet. Bare de som har den siste form for ledelse er sanne ledere ("true king and statesman", (Statesman 276e)). I Laws 691 sier Platon at uvitenhet er en mangel som er spesielt framtreddende blant konger fordi de lever et for luksuriøst liv. Platon skiller derfor mellom det å ha en posisjon som leder og det å utføre ledelse. Bare når lederen utfører ledelse etter lederskapets krav, er han i virkeligheten leder. Platon framhever også at lederskap stiller faglige krav på tilsvarende vis som andre fag. Lederskap er noe som må læres. Visse former for styring er ikke virkelig lederskap. Virkelig lederskap har vi bare når de ledede følger

lederen frivilling. Platon mener også at det finnes en naturlig form for lederskap som har den form og funksjon som han beskriver. Dette er også i tråd med moderne oppfatninger om at lederskap er noe som er utviklet hos gruppedyr i evolusjonen og som også mennesket har med seg som en del av sin genetiske disposisjon. Platon, via Sokrates, har også sin mening om hvordan det kan være for en dyktig leder å bli ledet av en annen, (Republikken 347c):

"Den største straff for en som ikke er villig til selv å påta seg lederskap, er å bli ledet av en som er enn dårligere leder enn en selv."

En oppfatning antagelig mange også i dag vil være enige i. Platon mener at ferdigheter i lederskap er noe som må utvikles gjennom både studier og praktiske erfaringer gjennom livet. Samfunnet bør være i harmonisk ballanse. For å få til dette må menneskene også være i harmonisk ballanse, spesielt lederne. Godt lederskap er derfor noe som både læres og som kommer via en indre utvikling. Også Seneca legger vekt på at lederens egenskaper må være ekte:

"For ingen kan bære en maske i lengre tid, det falske viser snart sitt sanne vesen. Men det som bygger på sannhet og så å si vokser opp fra gressroten, det vil i tidens løp vokse seg større og bedre."

Machiavelli regnes vel som maktfilosofen framfor noen. Hans bok "Fyrsten" ("The Prince") fra 1513 er en lærebok i hvordan en kan herske med rå makt og manipulasjoner og leses fremdeles av mange ledere i dag. Effektiviteten står sentralt i Fyrsten. Machiavelli legger ikke som de tidligere filosofer, stor vekt på statens, herskerens eller undersåttens utvikling. Siktemålet er rent praktisk, hvordan ha og utøve makt. Det er derfor spesielt interessant å se hvilke egenskaper Machiavelli mener en leder bør gi inntrykk av å ha (og helst ha):

"Medføldende, pålitelig, sympatisk, ærlig, religiøs, from, sannferdig og sympatisk"

Tilsvarende forståelser av lederskap kan vi finne i den klassiske lederskapsfilosofien fra andre kulturer. Lao Tzu skal i følge tradisjonen ha leved i Kina for omtrent to tusen femhundre år siden. Boka "Tao te ching" regnes som et av hovedverkene i taoismen. "Tao" betyr veien og "Tao te ching" blir da læren eller skolen om veien. Boka har vært mye lest også i vesten. Den er blitt oversatt mer enn tretti ganger til engelsk. Boka er en veiledning i hvordan en bør leve livet for å gå den veien mennesket bør gå. Den inneholder et av de mest gjengitte sitater i moderne vestlig lederskapsliteratur:

"Den beste av alle ledere merker de ledede knapt at eksisterer.

Etter denne kommer den de elsker og lovpriser.

Etter den kommer den de frykter.

Etter den kommer den de tar friheter i forhold til."

Med de beste lederne opplever de underordnede det slik:

"Når oppgaven er fullført og arbeidet gjort, sier alle: Det skjedde helt naturlig."

Det er ukjent hvem den kinesiske krigsherre og filosof Sun Tzu var og når han levde. Hans bok "Krigens kunst" antas å være ca. to tusen år gammel. Den er fremdeles regnet som en av de viktigste bøker som er skrevet om strategisk lederskap og nevnes fremdeles i moderne bøker om lederskapsstrategi. Boka leses av ledere både i østen og vesten. Når boka fremdeles leses og har en slik anseelse, er det ikke fordi råd om krigføring slik kriger ble ført i Kina for to tusen år siden, er så nyttige. Boka studerer konflikter og hvordan disse kan håndteres. Den tar også for seg hva som skal til for en leder for å få sine underordnede til å fungere godt. Sun Tzu har framstilt noen grunnleggende prinsipper om lederskap som fremdeles appellerer til moderne ledere. Boka er en del av den taoistiske

tradisjon . Sun Tzu sier:

"Den rette vei betyr å få folk til å ha samme mål som lederskapet, slik at de vil dele livet og døden, uten frykt for fare."

Og om kravet til en leder:

"Lederskap er et spørsmål om intelligens, pålitelighet, menneskelighet, mot og fasthet."

Også Sun Tzu har bidratt med ett av de mest brukte sitater om lederskap:

"Se på dine soldater som du gjør med barn og de følger deg villig inn i de dypeste daler. Se på dine soldater som dine egne elskede barn, og de er villig til å dø sammen med deg"

For en kinesisk krigsherre som var vant til den tids kriger, mente altså at kjærlighet til de han ledet, var det ypperste i lederskap.

Lederskap har en derfor lang tradisjon i klassisk filosofi. Tidligere var det først og fremst filosofer (sivile og militære) som skrev om lederskap. Det var deres arbeider som ble brukt i opplæringen av ledere. I tillegg inngikk filosofi (annet enn lederskapsfilosofi) i den generelle utdanning, slik at mange ledere hadde en viss bakgrunn i filosofi. De hadde via dette fått stimulert og utviklet sin filosofiske interesse, tankegang og holdning.

I de seinere år har filosofien begynt å få en sterk posisjon igjen lederskap. Burns (1979:2) konkluderer at:

"Uten en kraftfull moderne filosofisk tradisjon ... mangler vi selve fundamentet for kunnskap om et fenomen - lederskap i kunst, undervisning, forskning, politikk, arbeidsliv, krig - som berører og former vårt liv."

Det er et område innen både moderne praktisk lederskap og moderne lederskapsteori der filosofien har hatt en sentral plass. Det er etikk. Årsaken til den store satsningen på etikk i næringslivet og en del andre områder i arbeidslivet, er flerdelt. En viktig årsak er økonomi. Mange mener at en dårlig etikk koster mye også i penger. En annen årsak er rent menneskelig. En dårlig etikk kan føre til mistriksel, sykdom og endog død, mens en god etikk kan gi trivsel, helse og livsglede.

Det er også en annen grunn til filosofiens inntreden i moderne lederskap. Mange fagområder har bidratt til forståelse av området lederskap. Eksempler er antropologi, biologi, filosofi, fysikk, markedsføring, medisin, psykologi, salg, religion, zoologi og økonomi. De bringer med seg sine fags egne forståelser. Disse kan være svært svært forskjellige fra hverandre. Rost (1991:70) undersøkte 312 bøker og artikler om lederskap. Han fant 110 definisjoner av "leadership". 202 forfattere hadde ikke definert begrepet. Kirkeby (1998:27) spør, med referanse til Wittgenstein, om begrepet "ledelse" brukes i så mange og forskjellige sammenhenger at det er blitt meningsmessig tomt. Underlid (1997:227) fant syv forskjellige standarddefinisjoner av begrepet "leiarskap". Han mente at det var felleselementer i disse, men at "Det er vanskeleg å få auge på ei tilsvarende samforståing når det gjeld synet på kva ein leiar er." Burns (1979:2) nevner at en undersøkelse fant omtrent 130 forskjellige definisjoner av ordet "leadership". Han mener at:

"Lederskap er et av de mest studerte og minst forståtte fenomener i verden."

Tradisjonelt var filosofien et slags overordnet fag i forhold til andre fag. I moderne lederskap er den i ferd med å innta denne tradisjonelle rolle. Filosofien trengs for å dra sammen beskrivelsene og forståelsene fra de forskjellige fag slik at det kan bli mulig å forstå hva

lederskap "egentlig" er. Filosofien tar også opp menneskets mer grunnleggende spørsmål. Som illustrert over presser vårmoderne tid slike spørsmål på oss alle. Den danske filosof Kirkeby (1998:7) mener at alle fagområder har behov for sin egen filosofi. Spesielt er dette et prekært behov innen lederskap. Kirkeby (1998:14) gir tre hovedgrunner:

- "-Ledelsesteorien står i et næsten enestående tæt forhold til lederens egen selvforståelse.
- Ledelses-adfærd udtrykker en almen menneskelig adfærd.
- Fordi der allerede eksisterer så mange discipliner, der gør hævde på at have skabt et "apparat" til analyse af ledelsesfænomenet, eller i alt fald af vægtige sider af det."

For å imøtekomme dette behov, mener Kirkeby (1998:12) (også han i tråd med Platon) at:

"Ikke blot den ramme, der beskriver lederens projekt må være filosofisk, men lederen må selv være lidt av en filosof."

Etikk i moderne lederskap

Ledelsesprosessene er da en samling av mange av de prosesser som samspillet mellom mennesker består av. Kontakten og samspillet mellom mennesker kan bare i begrenset grad reguleres med lover, regler og avtaler. Det meste reguleres med uskrevne spilleregler. Etikken gir slike regler. Lederskap slik forstått, blir så omfattende og sammensatt at det vanskelig kan beskrives ved hjelp av enkle teorier. Vi trenger da en overordnet forståelse som kan hjelpe oss. Etikken gir også en del av den overordnede forståelse som vi har behov for, da den per definisjon befatter seg med mye av det samme som kommer inn i lederskapsprosessene. Ut fra en slik forståelse har etikken en viktig rolle i lederskapet. Dette kommer til uttrykk ved at etikken er i ferd med å få en viktig plass i moderne lederskap. De fleste moderne teorier legger stor vekt på etikk. De legger også stor vekt på visjoner, som igjen er uttrykk for verdier. I næringslivet selv, har etikken nå en framtrædende rolle i lederskapet. Vi skal derfor se nærmere på moderne lederetikk.

Ingen bedrift er en ensom øy som lever sitt liv uavhengig av andre. For at en bedrift skal kunne nå sine mål, trenger den både leverandører, kunder, eiere, ansatte m.fl. I dette systemet lever partene i en gjensidig avhengighet. Et av kravene til lederen er å bidra til en god fordeling mellom de forskjellige aktørene i systemet, noe som lett kan bli en kjerne til konflikter, (Brinkmann, 1993; Sherwin, 1989; Johansen, 1994). Denne forståelsen av at den enkelte bedrift inngår i et mer totalt system, er i dag utbredt i norsk næringsliv, og preger bl.a. Næringslivets Hovedorganisasjons Prosjekt "Etikk i næringslivet". I presentasjonen av dette prosjektet skriver NHO (1993:2):

"Vi ønsker alle å arbeide i en bedrift som har et godt omdømme. En bedrift som for eiere, ansatte, markedet og samfunnet, representerer det gode og gjennomtenkte, viser ansvar og skaper verdier. Vi bidrar til bedriftens utvikling når vi vet at arbeidet vi utfører kommer oss selv og andre til nytte."

De sier også (NHO 1993:3):

"Arbeidet med verdier og holdninger må gjennomsyre alt bedriften gjør. Det må forankres i målene og bygges inn i bedriftens strategi og kvalitetsarbeid."

I NHOs hefte "Jeg ser hva du sier - et hjelpemiddel i arbeidet med holdninger og etikk i norske bedrifter", sier Dietrichson (1993:4):

"Næringslivet er til for å tilfredsstillе menneskenes og samfunnets behov for varer og tjenester. Det er et overordnet mål at virksomheten drives til gagn for alle parter: Kunder, leverandører, eiere, medarbeidere og samfunnet omkring. Gode bedrifter lever i harmoni med omgivelsene."

Og:

"Medarbeiderne i bedriften trenger visjoner og mål utover de rent økonomiske. Det er en forutsetning for å utvikle organisasjonen til å møte fremtidens krav."

En undersøkelse viste at 76% av lederne i store amerikanske bedrifter la vekt på et selskaps etikk når de vurderte å investere sine egne penger i et selskaps aksjer, (SOCAP 1993). Tilsvarende tall ble funnet for lederne av store internasjonale selskaper. Det er dog uklart i hvilken grad dette betyr at lederne trodde at selskapet med en god etikk var en bedre investering også rent økonomisk sett, eller om de la vekt på etikken uavhengig av de økonomiske aspekter. Sparekassen Nordjylland i Danmark (1994) fant at mellom 70-80% av aksjonærene var enige i utsagnet: "På kort sikt er det viktigere for deg, at Sparekassen skaper aktiviteter og arbeidsplasser i Nordjylland, enn at du får utbytte av dine aksjer." Epstein m.fl. (1994) fant at flertallet av eierne (58%) ville ofre profitten framfor å godta uetiske handlinger. 72% mente at en vurdering av etikken burde med i årsrapportene. Amatsong og Manina (1995) mener at en klart uttrykt etisk profil kan være en effektiv måte å tiltrekke seg kunder på. Spesielt de mest attraktive kundene. Carr og Valinezhad (1994) mener at hvis lederen behandler alle interessentene på en rettferdig måte, vil dette føre til en markert lavere sannsynlighet for at bedriften skal oppleve kriser. De mener at det er viktig å belønne lederen for hans innsats overfor alle interessentene og ikke bare overfor eierne.

Ellingsen (1995) fant at 55% av de spurte (ansatte i næringslivet) var fullstendig enige i utsagnet "Næringslivets moralske standard er bedre enn det man får inntrykk av gjennom media." Bare 10% var helt uenige i utsagnet. Harris og Sutton (1995) påpeker at en rekke undersøkelser viser at næringslivslederne faktisk er mindre tolerante overfor tvilsomme forretningsmetoder enn det studenter er.

Medarbeidernes innsats og yteevne er nøye knyttet sammen med hvordan de trives på jobben. Lederens oppgave er bl.a. å skape og vedlikeholde et miljø hvor medarbeiderne trives. Med et fint ord kaller vi dette et godt psykososialt miljø. Forskning viser at et dårlig psykososialt miljø kan gi fysiske plager. Monsen, Eklund og Hals (1995) fant en klar sammenheng mellom et dårlig psykososialt miljø og smerter i muskel/skjelettsystemet. De fant bl.a. at følgende problemer kunne være av betydning:

Mangel på åpen informasjon	49%
Interne konflikter	47%
Mangel på klart definerte arbeidsområder	44%
Manglende tilbakemelding fra overordnede	43%
Leder unngår konflikter	27%

Tallene viser hvor stor andel av problemene over, de med smerter i muskel/skjelettsystemet hadde på sin arbeidsplass. Dette viser at problemet er knyttet direkte til lederens oppgaver. De nevner også en undersøkelse som viste at minsket stress og bedre psykososiale forhold førte til at sykefraværet gikk ned med 20%.

En av de alvorligste grunnene til mistriivsel er mobbing. Einarsen m.fl. (1995) definerer mobbing slik: Plaging, trakassering, psykisk vold, utstøting, seksuell trakassering, sårende eriting og fleiping. Deres undersøkelse viste at omtrent 5% av arbeidstakerne ble mobbet av og til eller ofte. Hele 18% svarte at de enten mobbes selv eller at de opplever mobbing på jobben som en alvorlig belastning i det daglige arbeidet. 27% hadde vært vitne til at noen ble mobbet på deres arbeidsplass. 27% mente at mobbing på deres arbeidsplass førte til redusert effektivitet. 21% at det gikk utover deres egen trivsel. Dette viser at mobbingen oppleves som en belastning også av de som ikke selv blir utsatt for den. Det er ofte kolleger som står for mobbingen. Men hele 40% av mobbeofrene følte seg mobbet av sin nærmeste leder eller av andre ledere. Også kunder kan oppleves som mobbere. Psykisk mishandling (mobbing) er derfor uten tvil et stort problem i norsk arbeidsliv. Dette bekreftes også av en undersøkelse av Kile (1990). Mobbing fører til vantrivsel for mange og til store menneskelige tragedier for de som rammes hardest. Det kan også koste den enkelte bedrift mye økonomisk. For

samfunnet koster psykisk mishandling store beløp. Mobbing er uten tvil et av de største problemer i arbeidslivet, både menneskelig og økonomisk. Det sier seg selv at problemet mobbing har direkte sammenheng med etikk eller mangel på etikk.

Asheim (1994) mener at etikken trenger en retningsgivende visjon av en bedre verden. Kemp (1992) definerer etikken slik:

"Etikken er en visjon om det gode liv. Dette krever ikke bare at man er følsom, men at man har følelser for andre mennesker."

Koestenbaum (1986) sier det slik:

"Hvis du en gang har opplevd at en person som ikke kjente deg, satte sitt eget liv i fare for å redde ditt, da har du fått et glimt av hva etikk egentlig er."

Kjønstad og Willmott (1995) konkluderer med at etikken kan gi både enkeltpersoner og grupper inspirasjon og større energi. Noe av det som oppleves som mest frustrerende og hemmende er å bli tvunget til å gjøre det motsatte av det vi mener er riktig. En etikk som virker som en slags appell til å virkeliggjøre det gode liv, er frigjørende, (Kemp, 1992:32). Men en etikk som er moralismens autoritære bedrevitende svøpe, blir en tvangstrøye.

Primeaux og Stieber (1994) mener at god etikk og god forretning er nært knyttet sammen. De mener at etikken er den gode forretnings hjerte og senter, og at profitt og etikk avhenger av hverandre.

Det er i hovedsak tre hovedskoler når det gjelder forholdet mellom profitt og etikk. En gruppe mener at god etikk også vil lønne seg økonomisk, i hvert fall på lang sikt. En annen at etikk og butikk absolutt ikke henger sammen, og at du må glemme etikken hvis du har tenkt å tjene penger. Den tredje gruppen mener at det ikke finnes noen klar sammenheng. Learned m.fl. (1989) deler troen på at god etikk også gir god fortjeneste, inn i tre hovedgrupper.

Den første måten å forklare det på, er at høyverdig forretningsmessig oppførsel vil påvirke andre til å oppføre seg på tilsvarende måte mot vår bedrift. Vi vil vinne kundenes respekt og lojalitet, noe som påvirker salget. Leverandørene ønsker å selge til oss framfor til mindre hederlige bedrifter, noe som gjør at de kan gjøre en ekstra innsats med leveransene til vår bedrift. Det finnes en mengde praktiske eksempler som viser at det virkelig kan være slik.

Den andre hovedbegrunnelsen baserer seg på farene ved å opptre uhederlig. Disse innrømmer at det nok kan lønne seg å opptre uhederlig, så lenge det går. Tankegangen er da at sannsynligheten for at det ikke skal gå er for høy, og at de negative konsekvensene er for store hvis uhederligheten blir kjent. Det finnes mange praktiske eksempler som viser at dette kan være riktig.

Den tredje hovedgruppen flytter lønnsomheten vekk fra rene økonomiske kriterier. De kan argumentere for at andre verdier er mer verdifulle enn penger, for eksempel respekt fra andre og en selv, vennskap, kjærlighet osv. Denne typen synspunkter er også underbygget med mange eksempler. Disse kan vise hvordan det har gått dårlig med folk som ensidig har fokusert på økonomisk gevinst, selv om de har lyktes i å bli rike. Et kjent eksempel er Dickens julehistorie om Scroogie. Andre eksempler viser hvordan mennesker som har valgt en annen vei enn å søke mest mulig rikdom, har endt opp med å bli mer lykkelige. Solomon (1993) sier det slik:

"Næringslivsetikk er ikke bare å løse problemer eller moralisere ut fra bedriftens etiske regler. Det er først og fremst en essensiell øvelse i selvinnsikt."

Et yrke er noe vi arbeider med og tjener penger på. Ordet profesjon kommer fra det latinske *professio* som betyr den offentlige angivelse av ervervet. Med profesjon mener vi vanligvis en yrkesgruppe der det stilles så høye krav til utøveren at han eller hun må ha gjennomgått en omfattende utdanning eller opplæring for å utøve yrket. For å bli medlem av profesjonen må vi da oppfylle disse kravene. En fullt utviklet profesjon har som regel yrkesetiske krav som profesjonsmedlemmet må oppfylle i utøvelsen

av sitt yrke. Også innen lederskap er det mange som mener at lederskapets faglige krav inkluderer etiske krav. Det britiske The Institute of Management (IM) er en organisasjon for ledere. I 1992 utga IM sitt *Code of Conduct and Guides to Professional Management Practice*. Instituttets Code of Conduct er bindende for medlemmer av IM. Dette betyr blant annet at IM kan iverksette disiplinære sanksjoner mot medlemmer som bryter Code of Conduct. Koden definerer en profesjonell yrkesutøver som en mann eller kvinne som har nådd, og vedlikeholder en høy yrkesstandard via utdanning og trening. For en profesjonell leder består profesjonaliteten blant annet av kunnskaper på ekspertnivå i å lede, motivere og kontrollere andres aktiviteter i felles innsats for å nå organisasjonens mål. En av pliktene til en profesjonell leder er å stå for og praktisere etiske verdier, blant dem integritet, ærlighet, lojalitet og rettferdighet. Også mange norske organisasjoner stiller etiske krav til sin ledere. Den store interessen for lederetikk i dag skyldes også troen på at "god etikk er god butikk". Et eksempel er boka "The Ethical Manager" av Green (1994:419) som sier:

"Vi har konkludert med et eksempel på foretningsetikk på sitt beste, et eksempel der etiske og finansielle prestasjoner er knyttet nært sammen."

Ved Harvard Business School inngår etikk som en viktig del av lederopplæringen, (Piper m.fl., 1993). I NHOs hefte "Jeg ser hva du sier," knytter Dietrichson (1993) sammenhengen mellom næringslivsetikken og lederens ansvar:

"Hovedansvaret for å skape gode bedrifter ligger hos lederne. Det er et lederansvar å sørge for at bedriften og alle medarbeidere handler rett og riktig. Lederne har makt over og øver stor påvirkning som forbilde og eksempel til etterfølgelse.

Etiske retningslinjer for ledere

For at lederskap skal oppfattes som en profesjon, må det stilles krav til at lederen har gjennomgått en så omfattende opplæring eller utdanning som leder at hun kan utøve sitt lederskap på en profesjonell måte. Lederen har selv hovedansvaret for sin utvikling som leder. Denne oppfatningen ligger til grunn når mange organisasjoner forsøker å gi retningslinjer for ledernes opptreden og utvikling v.h.a. etiske retningslinjer for ledere. De definerer det da som lederens ansvar å legge disse verdiene til grunn for sitt arbeid og få til prosesser som bidrar til oppfyllelsen av disse verdiene. Når en organisasjon har skriftlige etiske retningslinjer for sine ledere, er de å oppfatte som en del av ledernes arbeidsinstruks. Utsagn om lederetikk kan også inngå i andre dokumenter, for eksempel i organisasjonenes verdigrunnlag.

Lederetiske retningslinjer tar for seg forholdet til:

1. Utøvelse av lederyrket
2. Arbeidsgiveren
3. Underordnede
4. Kolleger
5. Samfunnet

Sitater fra slike retningslinjer kan gi et bedre inntrykk av hva de går ut på, enn å fortelle om deres innhold. Jeg har derfor tatt med et representativt utvalg av sitater fra lederetiske retningslinjer. Sitatene gir også et godt inntrykk av hvilke profesjonsetiske retningslinjer for ledere som er i ferd med å utvikle seg i Norge.

1. Utøvelse av lederyrket

Det går klart fram av sitatene at lederskap i dag er i ferd med å bli oppfattet som en egen profesjon. Mange retningslinjer presiserer at lederskap har med holdninger, atferd, ansvar og resultater å gjøre. Dette viser en helhetsforståelse der lederskap oppfattes som noe som både foregår inne i lederen og i prosessene i forhold til medarbeiderne og andre. Eksempler på utsagn:

Ledelse vil si å fastlegge mål og å oppnå resultater gjennom andre. Ledelse er en egen profesjon basert på holdninger og adferd, såvel som kunnskaper.

Orkla

En leder i staten har ansvar for å: Nå oppsatte mål som kommer brukerne til gode og som er i samsvar med politiske og administrative beslutninger. Staten skal gå foran ved å vise respekt og interesse for individet, enten det er medarbeidere eller publikum.

St.meld. nr. 35 (1991-92)

2. Arbeidsgiveren

Sitatene illustrerer at lederskap ikke bare er å utføre bestemte arbeidsoppgaver, det er også å ta et helhetlig ansvar for virksomheten. Sitatene viser også eksempler på hvordan dette ansvaret skal ivaretas i forhold til arbeidsgiveren. Eksempler på utsagn:

Vi må ha et helhetssyn på vår virksomhet. Våre handlinger skal preges av et ansvar for konsernets beste.

Orkla

Ledelse er å ta medansvar for hvordan hele organisasjonen fungerer. Det skal brukes tid foran veivalg for at synspunkter og motforestillinger - spesielt fra de mest berørte - skal komme frem og det endelige resultatet bli best mulig. Men når beslutningen er tatt, skal den lojalt støttes og gjennomføres på alle ledernivåer. Ved endring av forutsetninger må tilbakemelding gis umiddelbart, slik at en revurdering kan gjøres på et objektivt grunnlag.

Hafslund Nycomed

Våre ledere må være målrettede og resultatorienterte, og stå til regnskap for resultatene.

Statoil

3. Underordnede

Samlet så gir sitatene under en god oversikt over hva som er lederens oppgave i forhold til sine medarbeidere. Eksempler på utsagn:

God ledelse innebærer å: Sette klare mål og krav til medarbeidere og gi jevnlig støtte og tilbakemelding.

Orkla

En leder skal være synlig og tilgjengelig for sine medarbeidere.

Wilh. Wilhelmsen

Oppmuntre til dristighet og gi medarbeiderne anledning til å prøve og feile. Fokuser på muligheter fremfor problemer.

...

å tro at våre medarbeidere alltid har mer å gi, flere ubrukte sider ved seg som kan tas i bruk eller videreutvikles.

Hafslund Nycomed

Lederen må kontinuerlig vurdere og videreutvikle medarbeidernes kompetanse, og sørge for at den blir brukt optimalt. Ved hjelp av alle medarbeiderne skal lederen skape entusiasme for de mål som skal nås.

St.meld. nr. 35 (1991-92)

Sørge for at alle er informert om våre mål, prioritering av midler og oppnådde resultater, slik at hver enkelt forstår sin rolle i helheten.

Statoil

4. Kolleger

Sitatene viser at lederen også har et sideordnet ansvar. Dette følger direkte av at lederen ikke bare har ansvar for sine egne medarbeidere, men for organisasjonen som helhet. Eksempler på utsagn:

I dette ligger også at lederen har et ansvar for å ta vare på sin overordnede leder og sine kolleger.

Hafslund Nycomed

En Nore-leder er både leder og kollega. En Nore-leder lar informasjonen strømme fritt.

Norema

Lederen skal aktivt søke stimulerende kontakt med fagmiljøer og andre ledere for å skape erfaringsutveksling og på den måten sørge for egenutvikling og faglig oppdatering i tråd med statens ledelsesprinsipper.

St.meld. nr. 35 (1991-92)

5. Samfunnet

Sitatene illustrerer hvordan lederansvaret også innebærer å ivareta organisasjonens interesser overfor samfunnet og samfunnets interesser overfor organisasjonen. Dette inkluderer ansvaret for naturen og forholdet til andre land. Eksempler på utsagn:

Lederen skal engasjere seg i fremtidige utfordringer. I praksis betyr dette at lederen må tenke ut fra et helhetlig perspektiv og skue utover eget ledelsesområde. Han/hun må kunne se sammenhenger mellom faglige anbefalinger og råd og konsekvenser disse får for andre deler av samfunnet, og være pådriver i endringsarbeidet.

St.meld. nr. 35 (1991-92)

Hver enkelt medarbeider har i sin funksjon ansvar for å ta vare på selskapets profil. For når vi er på jobb vil alt vi gjør, og alt vi sier, påvirke våre kunders opplevelse av Statoil Norge AS. Derfor er det viktig at vi alle er med på å skape vår profil gjennom å yte våre kunder assistanse og service slik at de får det rette inntrykket av Statoil Norge AS. Da kan våre visjoner bli til virkelighet. Da kan våre mål nås. Og da kan vi alle ha en trygg og stabil arbeidsplass.

Statoil

Moderne lederkrav gir en renessanse for eldre ledere

På de områder der vi mennesker er like, vil det være noen som har større kunnskaper og erfaringer enn andre. Etikk har i stor grad med de kunnskaper, erfaringer og innsikter livet gir oss. Det betyr at de som har opplevd mest liv, også har hatt de største mulighetene til å erverve disse kunnskapene, erfaringene og innsiktene. Det betyr igjen at de som først og fremst har mulighet til å være etiske autoriteter i forhold til andre, er eldre, modne mennesker. Økningen i betydningen av etikk i arbeidslivet og i samfunnet forøvrig, kan gi oss en renessanse for eldre ledere.

Dette forsterkes av at vi har en utvikling der det blir viktigere og viktigere å kunne utnytte de menneskelige ressursene i en organisasjon. For å kunne lede prosesser som bruker de menneskelige ressurser fullt ut, kreves det kunnskaper og innsikt som bare erfaringer kan gi.

En neste faktor som kan gi en renessanse for eldre ledere, er de store endringene samfunnet går gjennom. I endringsituasjoner er det viktig at noe er stabilt. Verdier som har holdt seg over tid, kan gi noe av denne grunnleggende stabiliteten. Det kan også menneskelig innsikt og modenhet gi. Dess lenger vi har levd, dess mer har vi med oss av mental ballast som kan gi oss styrke og stabilitet til å tåle påkjenninger og kriser. De fleste som har levd en tid, har opplevd sine kriser, sine nederlag, sine seire, sine lykkelige og sine ulykkelige stunder. Dette kan gi oss både ferdighet og trygghet til å møte og komme gjennom nye vanskelige situasjoner. Livet lærer oss at vi som regel kommer gjennom de ustabile og omveltende situasjonene og at de ofte ikke var så alvorlige som de så ut. Disse innsiktene vil den som har levd lenge, ha større mulighet til å tilegne seg enn de som ikke har like mange år bak seg. Dette betyr ikke nødvendigvis at alle eldre mennesker er etiske autoriteter. Det stilles også en rekke andre krav enn bare det å ha levd mange år. Men det betyr at eldre mennesker har bedre mulighet til å ha tilegnet seg denne menneskelige modenhet.

Litteratur

SETTES INN