

Et Rotary program for etisk bevisstgjøring

**Et selvinstruerende opplegg for
Rotarymøter om lederetikk og/eller yrkesetikk**

Utarbeidet av

**Underkomiteen for yrkesetikk
Yrkestjenesten
Rotary distrikt 2310**

1997

Innhold

Side

1 Lederetikk i Rotary	3
2 Etikk for ledere 5	
3 Oppgaver	6
Oppgave 1 Rotarys verdigrunnlag	7
Oppgave 2 Rotarys motto: Service above self	8
Oppgave 3 Rotarys formål: Rotarys mål er å gagne andre	9
Oppgave 4 Rotarys 4-Spørsmålsprøve	10
Oppgave 5 Rotarys verdigrunnlag i 3-minuttere	11
Oppgave 6 Etske retningslinjer for ledere (basert på Rotarys verdier)	12
Oppgave 7 Etske retningslinjer for ledere (basert på bedrifters verdigrunnlag)	13
Oppgave 8 Saker for et tenkt ledermøte	14
Oppgave 9 Den menneskefarlige lederkollegaen	15
4 Møteplaner	16
Tillegg 1 Etikk for ledere	17
1 Lederskap - verdier og prosess	17
2 Alle utøver lederskap - spesielt rotaryanere	18
3 Moral, normer og etikk	18
4 Vår etikk historie 19	
5 Utviklingen av en ny etikk	21
6 Etsk ansvar og unnfalshet	23
7 Tiltak for å styrke etikken	24
8 Rotarys formål: Å gagne andre	26
9 Etske sjekklister	27
Tillegg 2 Foiler	27

1 Lederetikk i Rotary

Rotarys etiske samfunnsansvar

Mange undersøkelser bekrefter det som de fleste av oss har inntrykk av, det foregår en moralsk oppløsning i vårt samfunn. Dette kan vi ikke leve med, og vi har alle ansvar for å gjøre noe. Rotary, som har som formål å gagne andre og som motto: "Service above self", tar selvsagt sitt ansvar på dette området alvorlig. Dette er slått klart fast i Rotarys egen presisering av hvordan vårt mål skal nåes, blant annet:

- Å stille høye etiske krav til oss selv i yrke og samfunnsliv, og å vise respekt og forståelse for alt nyttig arbeid.
- Å søke å virkeliggjøre Rotarys idealer i vårt privatliv, yrkesliv og som samfunnsborgere.

Med bakgrunn i denne forståelsen ble det igangsatt et prosjekt i Rotary. Dette prosjektet har bl.a. resultert i dette heftet om etikk. Heftet inneholder:

Et selvinstruerende opplegg for et Rotarymøte

Dette heftet skal være tilstrekkelig for å kunne gjennomføre ett eller flere Rotarymøter omkring yrkesetikk og spesielt lederetikk. Det består av følgende hoveddeler:

Foredrag om etikk for ledere

Tillegg 1 gir tilstrekkelig stoff til et foredrag om lederetikk og Rotarys bakgrunn for å ta opp dette temaet. Tanken er at en person i klubben kan få som oppgave å sette seg inn i dette og holde et innledningsforedrag før gruppe- eller plenumsdiskusjon.

Hvis hele kapitlet brukes i et foredrag, vil det som regel fylle et møte. Hvis en del av møtet skal brukes til diskusjoner i grupper eller plenum, bør vi bruke bare en del av stoffet fra Tillegg 1 i foredraget. Det er derfor ikke nødvendig, og vanligvis heller ikke tid til, å gjennomgå alt som står i Tillegg 1 i et foredrag. Tillegg 1 gir imidlertid foredragsholderen mulighet til å ta ut det han eller hun selv legger mest vekt på, slik at han/hun kan i gi foredraget sin personlige vri. Vi kan også ta ut den del som passer til de gruppeoppgavene vi skal bruke på møtet.

Foredraget inneholder også stoff som kan brukes som innledning til yrkesetiske diskusjoner om andre temaer enn lederetikk.

I stedet for å ha et innledende foredrag, kan vi kopiere opp Tillegg 1 og dele ut til medlemmene noen uker før møtet. De kan da lese dette som en forberedelse til møtet. Da vil vi kunne bruke større deler av møtet til gruppearbeid og plenumsdiskusjon.

Foiler til foredraget

Tillegg 2 inneholder papiroriginaler til foiler til et innledningsforedrag. Det framhever hovedpunktene fra gjennomgangen i Tillegg 1.

Rotarys motto, formål og 4-Spørsmålsprøven

Disse er gjengitt på en egen foil. Hensikten med dette er å gjøre det lettere for den som har ansvaret for møtet. Han eller hun kan da bruke dette til å kopiere og dele ut til medlemmene på møtet.

Diskusjonsoppgavene

Diskusjonsoppgavene er det viktigste i møteopplegget. Disse er presentert i Kapittel 3. De er laget på egne sider som kan kopieres og deles ut på møtet. Det er laget flere varianter. Igjen er hensikten at den eller de som har ansvaret for møtet skal ha mulighet til å velge.

Vi vil ikke rekke alle oppgavene på ett møte. Dette heftet inneholder derfor stoff nok til flere møter om lederetikk eller yrkesetikk. Vårt oppfatning er at etikk er en så viktig del av Rotarys formål og oppgave, at vi bør ha minst ett møte i året, helst i halvåret, om slike temaer. Det er også mulig å ha en rekke etterfølgende møter der vi tar opp forskjellige temaer innenfor hovedtemaet etikk.

Oppgavene er av følgende typer:

- Diskusjon av Rotarys motto, formål og 4-Spørsmålsprøven og hvordan vi i praksis bedre kan virkeliggjøre dette.
- Diskusjon av etiske retningslinjer for ledere.
- Eksempler (cases) basert på virkelige hendelser.

Etiske retningslinjer for ledere

Oppgavene presenterer to forslag til etiske retningslinjer for ledere. Oppgave 6 er basert direkte på Rotarys motto, formål og 4-Spørsmålsprøven. Oppgave 7 er et slags tverrsnitt av lederetiske retningslinjer i norske og internasjonale bedrifter.

Møteplan

Kapittel 4 inneholder forslag til møteplaner ut fra det som er presentert i dette notatet.

Etikk prosjektet i Rotary Distrikt 2310 Yrkestjenesten - Underkomiteen for yrkesetikk

Dette heftet er utarbeidet som en del av dette prosjektet. Prosjektets formål er å bidra til å styrke norske lederes etikk og derigjennom også etikken i de organisasjoner der lederne virker og i samfunnet forøvrig. Det er basert på at Rotarys formål er å gagne andre. Da Rotary er en organisasjon av ledere, er det naturlig at Rotary ivaretar sitt ansvar for samfunnets etiske utvikling nettopp gjennom å arbeide for å styrke norske lederes etikk. Prosjektet tar utgangspunkt i Rotarys etikk uttrykt ved Rotarys formål, 4-Spørsmålsprøven og mottoet "Service above self".

Prosjektets mål er bl.a. å:

- Utvikle etiske retningslinjer for ledere.
- Lage et selvinstruerende opplegg for Rotaryklubber for et klubbmøte om "Lederetikk".

Prosjektgruppa har bestått av: Henri Werring (leder) - Holmlia R.K., Hanna Sedal - Nordstrand R.K., Svein Basberg jr.- Eiksmarka R.K., Leif-Runar Forsth - Stovner R.K. og Anton Thune-Holm - Holmlia R.K..

Dette heftet er i hovedsak utarbeidet av Leif-Runar Forsth, delvis basert på bøkene "Næringslivsetikk i praksis" av Henri Werring og Leif-Runar Forsth og "Verdiledelse - Etikk for ledere" av Leif-Runar Forsth, og kurs og seminar utviklet i samarbeid med Bodil Nordvik i kurs- og konsulentfirmaet IPO AS. For referansene gitt i Tillegg 1, henvises til disse bøkene.

2Etikk for ledere

Dette kapitlet oppsummerer hovedpunktene fra Tillegg 1.

Forståelse og praktiske framgangsmåter

Formålet med dette kapitlet (slik det er utdypet i Tillegg 1) og oppgavene i Kapittel 3 er å:

- Gi en bedre forståelse av hva etikk er og hvordan den virker inn på det enkelte menneske, organisasjoner og samfunnet.
- Gi framgangsmåter for å utvikle vår egen etikk tilpasset oss selv og vår situasjon.
- Gi en praktisk framgangsmåte for hvordan vi kan arbeide med etikk i Rotary.

Hovedbudskapet er at etikken er lederskapets innerste kjerne.

Etikk, moral, normer og verdier kan oppsummeres med: "Vanlig skikk og bruk".

Det er flere historiske trekk som preger vår etikk:

- Samfunnsformen, økonomisk system, tro, verdier og normer i førkristen tid.
- Kristendommen og dens utvikling i vår kultur, bl.a. protestantismen.
- Utviklingen av handels- og håndverkssamfunnet og industrialismen.
- Utviklingen av demokratiet og opplysningssamfunnet.
- Utviklingen av de store organisasjoner og byråkratiet.

Utviklingen av framtidens etikk vil preges av de samme faktorer og i tillegg av:

- En ny industriell revolusjon med nye farer og muligheter
- En hjernerevolusjon
- Økt internasjonalisering
- En idérevolusjon

De etiske spilleregler som følges, vil påvirke hvordan samfunnet utvikler seg og hva slags samfunn vi i framtida vil få.

Etikken krever av vi tar vårt ansvar når vi oppdager noe vi synes er galt. Et av våre største etiske problemer er etisk unnfallenhet.

Mange faktorer påvirker organisasjonens etikk, bl.a.:

- Overordnedes oppførsel
- Personlige etiske verdier
- Etiske holdninger i bransjen
- Samfunnets etiske holdninger
- Verdigrunnlag (etiske retningslinjer)
- Organisasjonens etiske politikk
- Oppførsel til sideordnede i organisasjonen

Dette gir oss også ideer til hva som kan gjøres for å styrke en organisasjons etikk.

I den situasjon verden nå befinner seg, har Rotary derfor sin største mulighet til å gagne amdre. En av de beste måtene Rotary kan tjene verden, menneskeheten og det enkelte samfunn, er å bidra til å utvikle og styrke verdier. Og den beste måten å gjøre dette på er antagelig "å søke og virkeliggjøre Rotarys idealer".

3Oppgaver

På de følgende sider følger forslag til oppgaver som kan brukes på møter om etikk. De er laget selvinstruerende. Det møtelederen må bestemme, er hvor mye tid som skal avsettes til gruppediskusjon om oppgavene og hvor mye tid som skal brukes til innledningsforedraget og plenumsdiskusjon. Kapittel 4 inneholder forslag til møteplaner.

Minimumstid på en gruppediskusjon på disse oppgavene er antakelig ti minutter. Det er neppe nødvendig å bruke mer enn tjue-tredve minutter på en oppgave. Det viktigste er ikke å komme fram til konklusjoner, men å få i gang tankene hos den enkelte rotaryaner og diskusjonen medlemmene imellom.

Oppgavene er korte nok til at de kan deles ut og leses gjennom på møtet. Vi kan også dele dem ut noen uker i forveien slik at medlemmene få bedre tid til å forberede seg.

Meningen er at de oppgavene som står på én side, skal være tilstrekkelig for ett møte der det har vært et foregående foredrag/innledning og der vi skal ha tid til plenumsdiskusjon etter gruppediskusjonene. Hvis vi bruker hele møtet til gruppediskusjoner, kan vi bruke flere av oppgavene på et møte.

Oppgave 1

Rotarys verdigrunnlag

Rotarys verdigrunnlag uttrykkes via Rotarys motto, formål og 4-Spørsmålsprøven

Rotarys motto: Service above self

Rotarys formål: Rotarys mål er å gagne andre

Dette mål søker vi å nå gjennom:

- 1.å lære våre medmennesker å kjenne.
- 2.å stille høye etiske krav til oss selv i yrke og samfunnsliv, og å vise respekt og forståelse for alt nyttig arbeid.
- 3.å søke og virkeliggjøre Rotarys idealer i vårt privatliv, yrkesliv og som samfunnsborgere.
- 4.å arbeide for internasjonal forståelse og fred gjennom vennskap over landegrenser mellom mennesker fra alle yrker.

Rotarys 4-Spørsmålsprøve

Om saker vi tenker, sier og gjør:

- 1.Er det sannhet?
- 2.Er det rettferdig overfor alle det angår?
- 3.Vil det skape forståelse og bedre vennskap?
- 4.Vil det være til beste for alle det angår?

Tenk deg først om og diskuter så i gruppa:

1Hva kan du selv gjøre overfor de andre medlemmene i klubben for bedre å virkeliggjøre Rotarys verdier?

2Hva kan de andre medlemmene i klubben gjøre overfor deg for bedre å virkeliggjøre Rotarys verdier?

3Hva kan du gjøre for bedre å virkeliggjøre Rotarys verdier og idealer i ditt privatliv, yrkesliv og som samfunnsborger?

4Hva kan klubben gjøre for bedre å virkeliggjøre Rotarys verdier og idealer?

Oppgave 2

Rotarys motto:

Service above self

Tenk deg først om og diskuter så i gruppa:

1Hva kan du selv gjøre overfor de andre medlemmene i klubben for bedre å virkeliggjøre Rotarys motto?

2Hva kan de andre medlemmene i klubben gjøre overfor deg for bedre å virkeliggjøre Rotarys motto?

3Hva kan du gjøre for bedre å virkeliggjøre Rotarys motto i ditt privatliv, yrkesliv og som samfunnsborger?

4Hva kan klubben gjøre for bedre å virkeliggjøre Rotarys motto?

Oppgave 3

Rotarys formål:

Rotarys mål er å gagne andre

Dette mål søker vi å nå gjennom:

1. å lære våre medmennesker å kjenne.
2. å stille høye etiske krav til oss selv i yrke og samfunnsliv, og å vise respekt og forståelse for alt nyttig arbeid.
3. å søke og virkeliggjøre Rotarys idealer i vårt privatliv, yrkesliv og som samfunnsborgere.
4. å arbeide for internasjonal forståelse og fred gjennom vennskap over landegrenser mellom mennesker fra alle yrker.

Tenk deg først om og diskuter så i gruppa:

- 1Hva kan du selv gjøre overfor de andre medlemmene i klubben for bedre å gagne dem?
- 2Hva kan de andre medlemmene i klubben gjøre overfor deg for bedre å gagne deg?
- 3Hva kan du gjøre for bedre å gagne andre i ditt privatliv, yrkesliv og som samfunnsborger?
- 4Hva kan klubben gjøre for bedre å virkeliggjøre Rotarys mål om å gagne andre?

Oppgave 4

Rotarys 4-Spørsmålsprøve

Om saker vi tenker, sier og gjør:

1. Er det sannhet?
2. Er det rettferdig overfor alle det angår?
3. Vil det skape forståelse og bedre vennskap?
4. Vil det være til beste for alle det angår?

Tenk deg først om og diskuter så i gruppa:

1Hva kan du selv gjøre overfor de andre medlemmene i klubben for bedre å virkeliggjøre Rotarys 4-Spørsmålsprøve?

2Hva kan de andre medlemmene i klubben gjøre overfor deg for bedre å virkeliggjøre Rotarys 4-Spørsmålsprøve?

3Hva kan du gjøre for bedre å virkeliggjøre Rotarys 4-Spørsmålsprøve i ditt privatliv, yrkesliv og som samfunnsborger?

4Hva kan klubben gjøre for bedre å virkeliggjøre Rotarys 4-Spørsmålsprøve?

Oppgave 5

Rotarys verdigrunnlag i 3-minuttere

Rotarys verdigrunnlag uttrykkes via Rotarys motto, formål og 4-Spørsmålsprøven

Rotarys motto: Service above self

Rotarys formål: Rotarys mål er å gagne andre

Dette mål søker vi å nå gjennom:

1. å lære våre medmennesker å kjenne.
2. å stille høye etiske krav til oss selv i yrke og samfunnsliv, og å vise respekt og forståelse for alt nyttig arbeid.
3. å søke og virkeliggjøre Rotarys idealer i vårt privatliv, yrkesliv og som samfunnsborgere.
4. å arbeide for internasjonal forståelse og fred gjennom vennskap over landegrensene mellom mennesker fra alle yrker.

Rotarys 4-Spørsmålsprøven

Om saker vi tenker, sier og gjør:

1. Er det sannhet?
2. Er det rettferdig overfor alle det angår?
3. Vil det skape forståelse og bedre vennskap?
4. Vil det være til beste for alle det angår?

Tenk deg først om og diskuter så i gruppa:

1. Det er viktig for enhver organisasjon å la sitt formål være grunnmuren for all aktivitet i organisasjonen. Dette betyr at Rotary alltid må ha sitt fokus på sitt motto, formål og 4-Spørsmålsprøven. Dette betyr igjen at hver enkelt av medlemmene også må gjøre dette. Er du enig eller uenig i disse påstandene?

2. Et bidrag til dette, kan være at 3-minuttere (eller 1-minuttere) på møter kan brukes til dette formål.

Medlemmer kan få i oppgave å forberede slike innlegg ut fra en eller flere av:

- Rotarys motto: Service above self
- Rotarys formål: Rotarys mål er å gagne andre
- Rotarys 4-Spørsmålsprøve

Dette kan være å fortelle om:

- Tanker og ideer ut fra dette.
- Praktiske erfaringer vi har med å anvende dette i vårt privatliv, yrkesliv og som samfunnsborgere.
- Praktiske erfaringer med å ikke anvende dette.

Hvis vi skulle ha noe slikt i vår klubb, hvordan burde vi da gjøre det?

Oppgave 6

Etiske retningslinjer for ledere

En leders fremste oppgave er å gagne andre mennesker.

Lederen skal utøve sitt lederskap ved å være en tjener for de han eller hun er satt til å være leder for.

Lederen skal stille høye etiske krav til seg selv både i sitt virke som leder og i livet ellers.

En leder skal vise respekt og forståelse for alle mennesker han eller hun kommer i kontakt med, og for alt nyttig arbeid.

Det er en leders plikt å utvikle seg selv og sin forståelse for seg selv og andre mennesker.

Lederen skal, i alle saker, prøve det han eller hun tenker, sier og gjør mot spørsmål som:

- Er det sannhet?
- Er det rettferdig overfor alle det angår?
- Vil det skape forståelse og bedre vennskap?
- Vil det være til beste for alle det angår?

Lederen skal arbeide for forståelse, fred og vennskap mellom mennesker fra alle yrker og over landegrensene.

Disse etiske retningslinjer for ledere er laget ut fra Rotays motto, formål og 4-Spørsmålsprøven.

Tenk deg først om og diskuter så i gruppa:

1Hva synes du om disse etiske retningslinjene? Hva er du enig i? Hva er du uenig i? Hvordan ville det være om ledere praktiserte disse reglene?

2Passer disse etiske retningslinjene for deg? Hvis nei: Hvordan skulle dine egne etiske retningslinjer være for å passe for deg?

3Hva kan du gjøre for å praktisere disse etiske retningslinjene i ditt privatliv, yrkesliv og som samfunnsborger?

4Mange organisasjoner har i dag egne skriftlige verdigrunnlag og/eller etiske retningslinjer for sine ledere. Forskning og praktisk erfaring viser at slike skriftlige retningslinjer kan ha sin virkning. Har de organisasjoner du er med i, skriftlig verdigrunnlag og/eller etiske retningslinjer for sine ledere? Hvis de har: Hvordan kan du bidra til at disse virkelig gjøres bedre? Hvis ikke: Hva kan du gjøre for at de skal få slike?

Oppgave 7

Etiske retningslinjer for ledere

1 Definisjon av en leder

En leder er en person som har kunnskaper på profesjonelt nivå i å lede andre mennesker i deres innsats for å nå organisasjonens mål.

2 Lederens oppgaver

Lederen skal aktivt utvikle sin kompetanse som leder.

Lederens fremste oppgave er å ivareta interessene til den organisasjon han/hun er leder for og de grupper som har interesser knyttet til organisasjonen, bl.a. eiere, ansatte, kunder, leverandører, myndigheter og samfunnet forøvrig. Lederen skal søke å finne en balanse mellom interessene til de forskjellige grupper og personer.

En av pliktene til en profesjonell leder er å stå for og praktisere etiske verdier, blant dem demokrati, medmenneskelighet, integritet, ærlighet, rettferdighet og lojalitet.

3 Forholdet til arbeidsgiveren

Lederen har ansvar for, på en god måte, å bruke de ressurser han/hun har til rådighet, for å nå arbeidsgiverens mål.

4 Forholdet til andre i organisasjonen

Lederen skal søke å ivareta behovene og interessene til sine underordnede, lederkollegaer og sine overordnede. Lederen har et spesielt ansvar for sine underordnede og deres mentale og fysiske helse, sikkerhet og velvære. Lederen skal bidra til at disse utvikler seg faglig og menneskelig og til at de utvikler og bruker sitt potensial til beste for seg selv og arbeidsgiveren.

Tenk deg først om og diskuter så i gruppa:

1 Gå gjennom forslaget til etiske retningslinjer. Hva er du enig i? Hva er du uenig i? Hva er styrken og svakhetene til disse retningslinjene?

2 Har de organisasjoner du er med i, skrevne verdigrunnlag eller retningslinjer for ledere? Disse kan også inngå som deler av verdigrunnlag, måldokumenter o.l. Hva er de uttalte og praktiserte etiske retningslinjer for ledere i din organisasjon? Hvis de ikke har slike, hva kan du gjøre for at de skal få det?

3 Lag dine egne skriftlige etiske retningslinjer for deg selv som leder.

4 Hvordan kan ledere praktisere etiske retningslinjer?

5 Forholdet til samfunnet

Lederen skal ta tilstrekkelig hensyn til korttids- og langtidsvirkningene på samfunnet av virksomhetens nåværende og framtidige handlinger.

Lederen skal ivareta og fremme samfunnets rådende verdier som demokrati, rettferdighet, likhet, frihet, velferd og rettssikkerhet.

6 Forholdet til miljøet

Lederen skal alltid søke å ivareta ressurser, spesielt ikke-fornybare ressurser. Forurensning skal unngås og det bør være utviklet planer som minsker ødeleggelsene hvis ulykker skulle skje.

Lederen har ansvar for at Norges forurensningsproblemer ikke løses ved å eksportere dem til andre land.

7 Forholdet til andre land og kulturer

Lederen skal ta tilbørlig hensyn til de virkninger hans og organisasjonens handlinger kan ha for det globale miljøet.

Lederen skal ta hensyn til at det som er god skikk i Norge ikke alltid er god skikk i andre land. Lederen skal respektere og ta hensyn til skikk og bruk i de land og kulturer han/hun kommer i kontakt med.

Disse etiske retningslinjene for ledere er laget med utgangspunkt i en del organisasjoners verdigrunnlag og norske og internasjonale etiske retningslinjer for ledere.

Oppgave 8

Saker for et tenkt ledermøte

Forestill deg at du sitter i et ledermøte som skal behandle følgende saker:

Sak 1 - Medarbeider har underslått

Du har funnet ut at en av dine medarbeidere har underslått nærmere 200.000 kroner. Det viser seg at vedkommende var i en alvorlig pengeknipe. Ektefellen hadde mistet arbeidet og et av barna hadde en sykdom som krevde store ressurser, bl.a. en operasjon i Sveits. Hva gjør du (velg en eller flere av svarene):

1. Lar vedkommende beholde stillingen
2. Avtaler tilbakebetalingsplan
3. Gir vedkommende sparken på dagen
4. Gir vedkommende tre måneders oppsigelse
5. Lar vedkommende få si opp selv
6. Lar vedkommende få tid til å finne en annen jobb
7. Annet?

Sak 2 - Bonusreiser med fly

Flere av dine medarbeidere har reist mye i forbindelse med den kraftige økningen i bedriftens eksport. Tidligere var det vanlig at de ansatte kjøpte lavprisbilletter. I den seinere tid har flere og flere av dine medarbeidere begynt å reise på Business Class siden det gir flere bonuspoeng.

Hva gjør du:

1. Ingenting
2. Sier til dine underordnede at denne praksisen godtas og at de kan bruke bonuspengene til reiser for seg og sin familie
3. Stopper dette og pålegger alle å bruke billigste flybilletter som før
4. Bestemmer at bonuspoengene skal tilfalle bedriften
5. Annet?

Sak 3 - Bestikkelser for å få kontrakt

Du har forhandlet fram en kontrakt i utlandet som vil være svært lønnsom for din bedrift. Den vil føre til at dere kan øke arbeidsstokken med 10 til 20%. Uten avtalen vil det være sannsynlig med en tilsvarende reduksjon i arbeidsstokken.

Like før avtalen skal undertegnes, får du beskjed av avtalemotpartens leder om at en annen norsk bedrift (din hovedkonkurrent på hjemmemarkedet) er villig til å betale kr. 500.000,- i bestikkelser til lederen i kundebedriften for å få kontrakten. Lederen vil godta dette tilbudet hvis ikke du er villig til å gjøre det samme. Dette kan ordnes ved en fiktiv faktura til et sveitsisk konsulentfirma.

Hva gjør du?

Tenk deg først om.

La så gruppa være et ledermøte. Diskuter og ta beslutninger i de tre sakene over.

Oppgave 9

Den menneskefarlige lederkollegaen

Forestill deg at du hadde opplevd følgende situasjon:

Din ektefelle spiller bridge sammen med en som er gift med en ansatt i en annen avdeling i ditt firma. Du får derfor høre flere skrekkhistorier om lederen i den avdelingen. Ifølge historiene tyranniserer han enkelte av sine medarbeidere og favoriserer andre. Dette har gått så langt at flere har blitt sykemeldt og det går rykter om at én har tatt livet av seg.

Du kjenner vedkommende bare fra ledermøtene. Han gjør der et godt inntrykk og er kjent for å være både faglig dyktig, arbeidsom og sosialt omgjengelig. Sant nok er det kjent at det er flere som slutter i hans avdeling enn i andre og at den også har et høyere sykefravær. Det er uklart hva dette skyldes. Den vanlige oppfatning er at denne lederen arbeider så hardt og inspirerer sine medarbeidere til å arbeide så hardt at ikke alle greier å følge med.

På grunn av innholdet i historiene, undersøker du dem. Ifølge disse undersøkelsene virker det som om noen av de historiene du har hørt er overdrevne. På den annen side viser det seg også at det er andre historier som er vel så ille og kanskje verre. Du er overbevist om at denne lederen har skadet og kan komme til å skade flere av sine medarbeidere.

Tenk deg først om hva du selv ville ha gjort og diskuter så i gruppa:

1Hva bør vi gjøre i en slik situasjon?

2Hva ville du ha gjort?

3Kjenner du til liknende situasjoner fra det du selv eller andre har opplevd? Hva ble gjort i disse tilfellene? Hva burde vært gjort?

4 Møteplaner

Dette kapitlet inneholder forslag til møteplaner, basert på innholdet i dette heftet.

Møteplan 1

- 1 Foredrag om etikk. Det viktigste fra Tillegg 1. 30 minutter.
- 2 Plenumsdiskusjon.

Møteplan 2

- 1 Presentasjon av hva som skal foregå på møtet, 1-3 minutter.
- 2 Innledende foredrag. Fra
Tillegg 1: 3 Moral, normer og etikk
Tillegg 1: 7 Tiltak for å styrke etikken
Tillegg 1: 8 Rotarys formål: Å gagne andre
10-20 minutter.
- 3 Gruppediskusjon - Oppgave 1 Rotarys verdigrunnlag, 10-20 minutter
- 4 Plenumsdiskusjon. 5 minutter

Møteplan 3

- 1 Presentasjon av hva som skal foregå på møtet, 1-3 minutter.
- 2 Gruppediskusjon - Oppgave 6 Ethiske retningslinjer for ledere, 10-20 minutter
- 3 Plenumsdiskusjon. 5 minutter

Møteplan 4

- 1 Presentasjon av hva som skal foregå på møtet, 1-3 minutter.
- 2 Gruppediskusjon - Oppgave 8 Saker for et tenkt ledermøte, 10-15 minutter
- 3 Gruppediskusjon - Oppgave 9 Den menneskefarlige lederkollegaen, 5-10 minutter
- 4 Plenumsdiskusjon. 5-10 minutter

Møteplan 5

- 1 Presentasjon av hva som skal foregå på møtet, 1-3 minutter.
- 2 Innledende foredrag. Utvalgte tema fra Tillegg 1. 5-10 minutter.
- 3 Gruppediskusjon - Oppgave 2 Rotarys motto: Service above self, 10-20 minutter
- 4 Plenumsdiskusjon. 5 minutter

Møteplan 6

- 1 Presentasjon av hva som skal foregå på møtet, 1-3 minutter.
- 2 Gruppediskusjon - Oppgave 5 Rotarys verdigrunnlag i 3-minuttere, 10-15 minutter
- 3 Plenumsdiskusjon. 5 minutter

Tillegg 1

Etikk for ledere

Forståelse og praktiske framgangsmåter

Formålet med dette kapitlet og oppgavene i Kapittel 3 er å:

- Gi en bedre forståelse av hva etikk er og hvordan den virker inn på det enkelte menneske, organisasjoner og samfunnet.
- Gi framgangsmåter for å utvikle vår egen etikk tilpasset oss selv og vår situasjon.
- Gi en praktisk framgangsmåte for hvordan vi kan arbeide med etikk i Rotary.

1 Lederskap - verdier og prosess

En vanlig definisjon av ledelse er å oppnå resultater via andre. En annen er å motivere og kontrollere andres aktiviteter til felles innsats for å nå organisasjonens mål. Dette kan illustreres slik:

Figur 1: Ledelsesprosessen er å ivareta mennesker og saker.

Lederens oppgave er derfor å få til en prosess som gjør at medarbeiderne løser oppgavene på en god måte. Da vi skal arbeide sammen også etter at vi er ferdige med denne saken, betyr ivaretakelsen av mennesker også at de bør bli best mulig rustet til å løse de kommende oppgaver.

Etikken er lederskapets innerste kjerne

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.

Ledelsesprosessen er en samling av alle de prosesser som samspillet mellom mennesker består av. Det betyr at ledelse er så omfattende og sammensatt at det vanskelig kan beskrives ved hjelp av enkle teorier. Vi trenger derfor en overordnet forståelse som kan gi oss kartet vi skal orientere oss i forhold til og kompasset vi skal styre etter.

Kapitlets hovedbudskap er at etikken er den viktigste byggeklossen i en slik forståelse. Formålet er å belyse hvordan etikken er en organisasjons og et samfunns grunnmur, reisverk og sosiale bindemiddel. Etikken er derfor lederskapets innerste kjerne.

2 Alle utøver lederskap - spesielt rotaryanere

Ut fra dette er det klart at alle, ikke bare de formelle lederne, utøver lederskap. Alle som påvirker andre

til innsats, utøver lederskap. Den som har best anledning til å gjøre det, er den formelle leder. Lederen skal sørge for at både arbeidsoppgavene og medarbeiderne ivaretas på en god måte.

Men både forskning og praktisk erfaring viser at det uformelle lederskap, lederens og andres, kan være like viktig eller viktigere enn det formelle. De fleste av oss kjenner vel til eksempler på personer som virker så inspirerende og motiverende på sine omgivelser at de påvirker deres arbeidsinnsats. Og vi kjenner også eksempler på de som gjør det motsatte.

Mange rotaryanere innehar lederstillinger, og alle utøver uformelt lederskap.

3Moral, normer og etikk

Moral

Ordet moral kommer fra det latinske ordet *moralis* som igjen er avledet fra ordet *mos*. *Mos* betyr sed eller skikk. I dag brukes ordet moral om de normer, verdier og holdninger som hevdes og/eller praktiseres av enkeltmennesker eller grupper. Moralen forteller oss hva som ifølge dette, er riktig eller galt.

Moral kan også brukes i betydningen entusiasme, utholdenhet, mot og vilje, for eksempel i sammensetningen kampmoral.

I arbeidslivet brukes vi ordet moral i begge disse betydningene. Når vi sier at noen har en god arbeidsmoral, kan vi både mene at vedkommende oppfører seg ifølge de aksepterte moralske regler og retningslinjer, og at hun arbeider med ansvarsbevissthet og entusiasme.

Moral er derfor både å vite hva som er riktig og galt og å etterleve dette i praksis.

Moral kan være utformet ved hjelp av helt konkrete retningslinjer og regler for hva som er riktig og galt:

-Du skal ikke lyve.

-Timelistene skal være korrekt utfylte. Enhver kunde skal bare belastes den tid som er medgått på hans prosjekt.

-Vi skal holde ord, avtaler og tidsfrister.

Moralreglene kan også være utformet som mer generelle regler eller som overordnede prinsipper, for eksempel:

-Fornøyde kunder er vårt viktigste aktivum.

-Forbrukerne skal føle trygghet når de kjøper våre produkter.

-Våre verdier og holdninger skal også prege vår atferd overfor partnere, konkurrenter, næringsliv og samfunn.

Normer

Ordet norm kommer fra det latinske ordet *norma* som betyr snekkerens vinkel. I dag betyr ordet norm en regel, retningslinje eller vanlig oppfatning av hvordan noe skal være. Vi sier for eksempel at noe oppfyller visse kvalitetsnormer når det er i overensstemmelse med de kvalitetskravene som gjelder på området.

De moralske eller etiske normene brukes til å finne ut og vurdere om noe er riktig eller galt. I arbeidslivet kan en moralsk norm (regel/retningslinje) være at et produkt ikke skal være helseskadelig. Normene kan også ha etisk betydning på en mer indirekte måte. Det kan være en kvalitetsnorm at visse tekniske spesifikasjoner skal oppfylles. Disse spesifikasjonene i seg selv behøver ikke å ha noe med moral å gjøre, men hvis det er en felles forståelse eller underforstått avtale om hvilke kvalitetsspesifikasjoner slike produkter skal oppfylle, kan det være et moralsk krav om hederlighet å oppfylle disse.

Verdier

Verdier er det som kan oppfylle våre ønsker og behov. Eller sagt med andre ord; alt som er verdifullt for oss. Eksempler på verdier er: Penger og andre materielle ting, trygghet, frihet, helse, tilhørighet, ren natur, menneskeverd, respekt og muligheter til selvrealisering. Enkelte verdier er mål i seg selv, for

eksempel kjærlighet og selvrealisering. Andre kan være hjelpemidler til å nå andre verdier. Med penger kan vi kjøpe oss både det ene og det andre og en bil kan frakte oss til andre verdier vi ønsker å nå.

Mange av våre verdier er det vi kaller moralske verdier, for eksempel sannhet, medmenneskelighet, ansvar og hensynsfullhet. Disse verdiene ligger til grunn for moralen og de moralske normene. Andre verdier kan være avledet av de grunnleggende verdiene eller av de moralnormene som følger disse. Fra den grunnleggende verdien sannhet følger den moralske regelen: Du skal ikke lyve. Fra denne kan igjen følge den praktiske moralske regelen at våre produktspesifikasjoner skal være korrekte.

Også de verdier som vi vanligvis ikke vil kalle moralske, kan ha moralsk betydning. De fleste mennesker arbeider blant annet for å tjene penger. Selv om penger i seg selv ikke regnes som en moralsk verdi, er det en moralsk verdi at de som selger sitt arbeid, skal ha en rimelig økonomisk godtgjørelse for dette.

Etikk

Ordet etikk kommer fra det greske ordet ethikos som er adjektivformen av substantivet ethos. Det betyr sedvane, skikk og bruk o.l. Opprinnelig betydde ordene etikk og moral det samme. Også i dag brukes ordene om hverandre og i samme betydning. Å si at noe er etisk høyverdig, betyr det samme som å si at det er moralsk høyverdig. Og tilsvarende mener vi det samme med uetisk som med umoralsk.

Mange bruker i dag ordene etikk og moral i forskjellig betydning. Moral er da de reglene og retningslinjene som vi mener er riktige og/eller som vi følger. Etikken er da teorien om moralen, begrunnelsen av moralreglene og sammenhengen mellom de forskjellige moralske reglene. Ordet etikk kan da brukes i betydningen morallære, moralfilosofi eller moralteori.

I dagligtalen bruker antagelig de fleste ordene etikk og moral om hverandre.

Etikk er noe mer enn teori og en begrunnelse for moralske normer og handlinger. Etikk har med og er nær knyttet til våre grunnleggende verdier, holdninger og oppfatninger. Den er nøye knyttet sammen med vår virkelighetsoppfatning og vår religiøse og filosofiske tro.

Skikk og bruk

Opprinnelig er ordene moral og etikk også brukt i betydningen skikk og bruk. Fremdeles brukes de på denne måten i bestemte sammenhenger. Når vi snakker om god advokatskikk, forretningsskikk e.l. mener vi hva som er vanlige krav til oppførsel i slike sammenhenger, både rent faglige krav, men også etiske.

Denne språkbruken er noe mer enn en ren overlevning. Den viser at vi fremdeles oppfatter det som et moralsk krav å utføre et yrke eller en arbeidsoppgave i overensstemmelse med de krav som vanligvis stilles til disse.

4Vår etikks historie

Det er flere historiske trekk som preger vår etikk:

- Samfunnsformen, økonomisk system, tro, verdier og normer i førkristen tid.
- Kristendommen og dens utvikling i vår kultur, bl.a. protestantismen.
- Utviklingen av handels- og håndverkssamfunnet og industrialismen.
- Utviklingen av demokratiet og opplysningssamfunnet.

Utviklingen av handels- og håndverksetikken

Mye av det vi i vår kultur oppfatter som god moral, er den moral som utviklet seg samtidig med framveksten av handels- og håndverksborgerskapet, (Fougner, 1993).

For ca. tusen år siden førte befolkningsoverskuddet på landet til at flere mennesker måtte livnære seg på andre måter, bl.a. ved handel og håndverk. Disse borgerne var avhengige av sin egen arbeidsinnsats for å overleve. Dyder som arbeidsomhet og sparsommelighet ble en livsnødvendighet. Ærlighet, pålitelighet, kvalitet og hensynsfullhet var nødvendig for at kunden skulle komme igjen. En som er avhengig av handel, må lære å oppføre seg slik at han ikke virker støtende på kundene. Høflighet og gode manerer var derfor viktig. Og framfor alt måtte han ikke provosere eller la seg provosere av andre. Det ble det ikke noe salg av. Borgeren måtte derfor lære seg å kontrollere sine følelser.

Den borgerlige moral har utvilsomt bidratt til vår kulturs suksess når det gjelder økonomi, opplysning, vitenskap og demokratiske systemer. Men den har også på enkelte områder blitt vår kulturs svøpe. Hemmingen av følelselivet kan gi dyktige forretningsfolk og karrieremennesker, men det gir ikke samme suksess i familielivet og kan være ødeleggende for det enkelte menneskes fysiske og psykiske helse.

De store organisasjoners etikk

En annen historisk utvikling som har påvirket vår moral, er framveksten av de moderne statssystemer og andre store organisasjoner.

Med industrialismen fulgte også en vekst av byråkratiet og en økning av byråkratiets makt. Et av kjennetegnene på det moderne industrialiserte samfunn er mange og store byråkratiske organisasjoner. Disse var nødvendige for å administrere de nye samfunnsformene. Byråkrati var også nødvendig for å administrere de nye masseproduksjons-prosessene og alle menneskene som var involvert i disse. Det ble derfor ikke bare det offentlige styringssystemet som ble preget av byråkrati. Også mange private bedrifter, spesielt de store, kunne utvikle et omfattende og avansert byråkrati.

Byråkratiet utviklet sin egen etikk. Denne kunne på mange områder avvike sterkt fra den borgerlige etikk den sprang ut fra. Dette er ikke overraskende, da den byråkratiske organisasjons- og arbeidsform avviker svært fra arbeid som handel, håndverk og håndverkbasert produksjon.

Lydighet, pliktoppfyllelse og nøyaktighet er nødvendige dyder i et stort hierarkisk byråkrati. Høflighet, lojalitet og ofte også underdanighet er viktig for den som ønsker å klatre i et slikt byråkratisk system. Embetsmannsverket utviklet derfor sine egne moralske normer som delvis var sammenfallende med handelsborgerskapets, delvis avvikende. De fremste dyder i et byråkrati er lydighet og viljen og evnen til å innordne seg i det byråkratiske systemet, det vil først og fremst si overfor alle sine overordnede, (Jackall, 1989).

Hovedforskjellen ligger i at for handels- og håndverksborgeren var det først og fremst ens egen innsats som ga suksess, men for byråkraten var det først og fremst det at en behaget sine overordnede og organisasjonen forøvrig.

Koestenbaum (1986) sier det slik: "Og byråkratiet er hammeren som slår spikeren i tyranniets kors."

Industrialismens etikk

Den forrige industrielle revolusjon, den mekanisk-industrielle revolusjon, startet i Europa på slutten av 1700-tallet og i begynnelsen av 1800-tallet. Denne formulerte nye krav til hvordan arbeidet skulle organiseres og oppfatninger av hva slags eierskap og ledelse som ga høyest mulig produktivitet. Et kjennetegn på den forrige industrielle revolusjon er masseproduksjonen av industrivarer. Samlebåndet er blitt et bilde for denne industrielle revolusjonen. Goodpaster (1989) mener at den forrige industrielle revolusjon ga følgende tre hovedendringer i produksjonsforholdene:

- Det ble mindre krav til spesialisters håndverksarbeid.
- Produksjonsprosedyrer (metoder og framgangsmåter) ble standardisert.
- Flere mennesker måtte arbeide utenfor hjemmet. Mange flere flyttet til byer for arbeidets skyld.

Med den nye høye produktiviteten utviklet konsumentensamfunnet seg. Produktivitetens effektivitetskrav ble gjort til etiske krav, (Fougner, 1993). Det ble et ettertraktet personlighetstrekk å være effektiv og produktiv. Denne etikken kunne føre til at menneskene skadet seg selv, både psykisk og fysisk. Mange arbeidet seg til psykosomatiske plager, sykdommer og for tidlig utbrenthet og død. Effektivitet ble den fremste etiske verdien, (Goodpaster, 1989).

Vår kulturs store sjokk: Utdannelsen og dannelsen var bare et ytre skall

Det største sjokket vår kultur har opplevd er antagelig nazismens grusomheter. Den tyske nazismen og den italienske fascismen var et kraftig skudd for baugen for kulturoptimismen. Nazismens tyranni, masseutryddelsesleirene og eksperimenterne 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.

Ofstad (1990) sier om dette:

"Om vi holder nazismen opp som et speil 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."

5Utviklingen av en ny etikk

De etiske spilleregler som følges, vil påvirke hvordan samfunnet utvikler seg og hva slags samfunn vi i framtida vil få.

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 framtidsutopia. Ingen kan si med sikkerhet hva som vil skje. Men vi kan i hvert fall 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. Fire viktige faktorer vil, hver for seg og sammen, føre til endringer i menneskehetens situasjon.

1Ny industriell revolusjon med nye farer og muligheter

Den første store endringsfaktor er den nye industrielle revolusjon, den informasjonsteknologiske revolusjon. Edb-basert teknologi og teknologi utviklet ved hjelp av denne, vil føre til store endringer i produksjonsprosessene. Verden står foran den største industrialisering historien har sett.

Den nye etikk bør derfor ikke være en tilpasning til det samfunn den forrige industrielle revolusjon ga, men til det samfunn den nye industrielle revolusjon kan gi.

Nye klassemotsetninger

Utviklingen gjør det mulig for en liten overklasse å ha et høyt materielt forbruk uten å ha en stor underklasse til å produsere for seg. Spørsmålet er da hva en slik liten overklasse med makt er villig til å gjøre med en underklasse den ikke lenger har bruk for.

Det gode liv - fra kvantitet til kvalitet

Teknologien er i ferd med å bringe de klassiske filosofiske spørsmål inn i vår alles hverdag. Hva er det gode liv? Og hvordan virkeliggjør vi dette for oss selv, for andre mennesker og for hele samfunnet?

En aktuell spørsmålsstilling i denne sammenheng er: Ønsker vi å bruke den nye produksjonskapasiteten til å skaffe oss et stadig høyere forbruk eller mer fritid?

2Hjernerevolusjon

Den andre store endringsfaktoren er hjernerevolusjonen. Dette er bl.a. utvikling av kunnskaper og ferdigheter i hvordan enkeltpersoner, grupper og organisasjoner kan bli mer kreative og fleksible, (Forsth, 1991 og Forsth og Nordvik, 1995). 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".

Det er ingen tilfeldighet at denne hjernerevolusjonen kommer samtidig med den teknologiske revolusjon. Den nye teknologien gjør det lettere å kommunisere med andre mennesker og få tilgang til

mer kunnskap.

Mer kunnskap tilgjengelig for flere

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.

3Økt internasjonalisering

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

4Idérevolusjon

Den fjerde store endringsfaktoren er en idérevolusjon. Påvirkningen fra mange fremmede religioner, samfunnssystem, ideologier og andre kulturtrekk, påvirker også vårt etiske grunnlag. Idérevolusjonen er en følge av at mange forskjellige tanke-systemer 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.

Endrings-samfunnet

De fire faktorene som er beskrevet over, 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?

Det etiske dilemmaet 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

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. Bloodgett (1989) sier det slik om etikken i næringslivet:

"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."

6Etisk ansvar og unnfalshet

Cherrington (1992) påpeker at samfunnet forventer at folk gjør noe når de får vite om umoralske handlinger, enten at de griper inn selv, eller at de rapporterer til andre som kan gjøre det.

SOCAP-undersøkelsen tyder på at det ofte er stor forskjell mellom hva folk mener de bør gjøre og hva de virkelig gjør. De amerikanske lederne svarte på hva de mente de burde gjøre og hva de virkelig gjorde når de oppdaget en uetisk oppførsel.

Hvordan ledere mener en bør reagere på moralske brudd og hva en gjør. USA

Bør gjøre

Gjør i virkeligheten

Tar det opp med bedriftens autoriteter	91%	63%
Snakker til personen som handler uetisk	49%	8%
Forsøker å rette opp det gale som ble gjort	51%	7%
Rapporterer til autoriteter utenfor bedriften	5%	7%
Passer sine egne saker	2%	29%

Tallene viser at det kan være stor forskjell mellom hva lederne mener de bør gjøre og hva de faktisk gjør.

I svært mange saker, også der det foregår alvorlige etiske brudd som grov mishandling av andre mennesker, kan det være mange som vet om eller burde vite om hva som skjer. Det er dessverre mange eksempler på at folk ikke griper inn, selv om de har mulighet til å gjøre det og selv om det ville koste dem selv lite. I mange tilfeller er det nok å si ifra at en vet hva som skjer og at en mener at dette er galt.

Ellingsen (1995) viser at andelen av lovbrudd mot bedrifter som ble anmeldt var:

Andel lovbrudd mot bedrifter som ble anmeldt. Norge

1988	41%
1992	34%
1994	31%

Begrunnelsene for å la være å anmelde, var at mange trodde at det ikke ville føre til noe. Mange av de som tidligere har anmeldt lovbruddene til politiet, har opplevd at intet har skjedd. I 6% av tilfellene lot en være å anmelde forholdet for å skåne lovbyrteren.

Ellingsen mener at de ikke-økonomiske konsekvensene av forbrytelsene kan være alvorligere enn de økonomiske. Dette er tap av tillit til og respekt for samfunnets spilleregler. Dette tapet er en følge av at reglene brytes, men også av at det ikke reageres mot bruddene. Ellingsen sier det slik:

"Går næringslivets aktører foran med et dårlig eksempel her, vil mange lett kunne følge etter."

Ellingsens og SOCAPs undersøkelse antyder at det største etiske problemet i arbeidslivet er at mennesker ikke reagerer slik de mener de burde gjøre, når de oppdager moralsk uakseptable handlinger.

Arnulf Øverland sier det slik i sitt dikt "Du må ikke sove":

Du må ikke sitte trygt i ditt hjem
og si: Det er sørgelig, stakkars dem!
Du må ikke tåle så inderlig vel,
den urett som ikke rammer deg selv.
Jeg roper med siste pust av min stemme:
Du har ikke lov å gå der og glemme!

ADHSW viser at det er markert mange flere av de norske lederne som tror på straff (69%) enn på belønning (26%) for å fremme etisk atferd. De samme lederne har i andre sammenhenger langt mer tro på positive motivasjonsfaktorer enn negative. Dette er derfor antakelig et uttrykk for at god etikk springer ut fra en indre forståelse og motivasjon. På den andre siden har de fleste opplevd så mye av livet at de vet at det finnes en del mennesker som ikke bremses av sin egen etikk. Hvis slike skal følge våre etiske normer, må de hindres i å gjøre noe annet.

Også mennesker som vanligvis er hederlige kan la seg friste, spesielt hvis faren for å bli avslørt er liten. Gellermann (1992) sier det slik:

"For å sikre at moralske mennesker forblir moralske også når de stilles overfor fristelser, bør du øke faren for å bli avslørt. Hensikten er ikke å fange flere kjeltringer, men å forhindre at hederlige mennesker blir kjeltringer. Derfor skal du fortelle dem helt åpent om hvilke eksisterende rutiner som er utarbeidet med sikte på å avsløre uetisk opptreden.

Det er en viktig forskjell mellom å true mennesker som ikke når prestasjonsmål, og å true

mennesker som forsøker å nå sine mål gjennom å bryte reglene. Når de første blir truet, presses de til å glemme sine etiske normer. Når de andre blir det, presses de til å huske dem."

Stiltiende godkjenning av uetisk atferd kan være et sterkt signal om at denne aksepteres. Enda verre er å belønne uetisk oppførsel, (Brinkmann, 1993). Dette kan være å belønne resultatene av uetisk atferd samtidig som en ikke reagerer på mangelen på etikk. Et eksempel er å belønne gode økonomiske resultater som er oppnådd på bekostning av etiske verdier.

I USA er det kommet lover som skal stimulere næringslivet til å arbeide med sin etikk. Disse baserer seg både på å belønne god etikk og å straffe det motsatte. Rafalko (1994) drøfter effekten av slike tiltak.

Kohn (1993) mener at de fleste belønningssystemer mislykkes fordi de baserer seg på ytre belønninger (eller straffer) i form av penger. De kan føre til at de ansatte blir flinkere til å gjøre det som skal til for å skaffe seg belønninger. Kohn mener at hovedsvakheter med slike belønningssystemer er at de ikke påvirker de ansattes holdninger og at de kan skade forholdet mellom de ansatte. På sikt kan derfor belønningssystemer lett virke mot sin hensikt.

7 Tiltak for å styrke etikken

Faktorer som påvirker organisasjonens etikk

Aarum, Demirel, Hole, Stangeland og Waitz (1995) (ADHSW) har utført en spørreundersøkelse blant 311 norske ledere. Lederne skulle velge fra en liste med ni faktorer, de to de mente har størst påvirkning på etikken i en organisasjon. Dette ga følgende resultater:

De faktorer som har størst påvirkning på etikken i en organisasjon. Norge

Overordnedes oppførsel	67%
Personlige etiske verdier	42%
Etiske holdninger i bransjen	21%
Samfunnets etiske holdninger	21%
Verdigrunnlag (etiske retningslinjer)	18%
Organisasjonens etiske politikk	17%
Oppførsel til sideordnede i organisasjonen	7%
Personlige økonomiske behov	3%
Annet	2%

Flere andre undersøkelser har gitt lignende resultater (SOCAP (The Society of Consumer affairs Professionals in Business Foundation), 1993; Soutar m.fl., 1994; Ellingsen, 1995). Dette er nærmere drøftet i Forsth (1998).

Undersøkelsene viser klart at de fleste mener at det er lederens oppførsel som er det viktigste for etikken i en organisasjon. Lederens etikk, både den praktiserte, den uttalte og den etikk lederen virkelig har, kan påvirke organisasjonens etikk på flere måter. Lederen er, overfor sine underordnede, den som først og fremst representerer organisasjonen. Hva lederen sier er viktig, men enda viktigere er det hva han gjør. Lederens egen oppførsel er også et signal om hva han forventer fra sine medarbeidere.

Halvparten av lederne som deltok i ADHSW-undersøkelsen, arbeidet i organisasjoner som hadde skriftlige verdigrunnlag. 80% av disse mente at dette verdigrunnlaget var til praktisk nytte.

Dahlgren (1992) refererer til en undersøkelse som konkluderer med at bedrifter som oftere rammes av interne tyverier, kan ha:

- få karriereveier
- en byråkratisk arbeidsorganisasjon
- generelle belønninger
- revirtenkning
- unødvendige sikkerhetssystemer
- arbeidsledere som rekrutteres utenfra

-en kjønnsdiskriminerende ledelse

Tiltak for å bedre en organisasjons etikk

ADHSW spurte lederne om hva de mente om forskjellige tiltak for å bedre etikken. Tabellen viser de som var Delvis enig, Enige eller Helt enige i utsagnene.

Hva bør gjøres for å bedre etikken. Norge

Alle ledere bør gjennomgå kurs i etikk	76%
Det er nødvendig å ha fastlagte sanksjoner for brudd på bedriftens interne regler	69%
Etiske retningslinjer (verdigrunnlag) kan forhindre at uetiske handlinger skjer	68%
Norske bedrifter bør gi belønning til de som handler etisk	26%
Norske bedrifter bør ha en etisk komité	17%

SOCAP spurte også ledere hva de mente om forskjellige tiltak for å styrke etikken i bedriften. Tallene viser hvor mange som var enige eller fullstendig enige i at tiltakene burde gjennomføres.

Tiltak for å bedre en organisasjons etikk. USA

Bedriften bør ha skrevne etiske retningslinjer	87%
Det bør gjennomføres et etisk treningsprogram for de ansatte	79%
Ansatte som opptrår etisk bør belønnes	39%
Bedriften bør ha en komité som avgjør etiske stridsspørsmål og straffer de som opptrer uetisk	35%

Jones (1995) mener at den beste garanti for å få bedre ledere med høy etikk, er å velge mennesker som i utgangspunktet er disponert for å leve ifølge en høy moralsk standard. Han mener at dette kan være mennesker med asketisk personlighet

Kavathatzopoulos (1992) mener at etikkundervisning kan gi resultater:

"Det autonome individet har et klart bilde av sine egne, gruppens, samfunnets og verdens interesser, plikter og roller. Samtidig er individet bevisst sine egne kognitive funksjoner og kan anvende dem for å selv produsere moralske prinsipper og regler.

Flere studier har faktisk vist at riktig lagt opp undervisning stimulerer overgangen til den autonome etiske funksjon. Selv den forretningsetiske ferdigheten har nå vist seg å utvikles raskt for individer som har tatt imot instruksjoner og veiledning."

Delaney og Sochell (1992) undersøkte virkningen av etikkundervisningen ved Columbia University Graduate School of Business og av etiske treningsprogrammer i bedrifter. De fant at de som hadde fått opplæring i etikk som en del av undervisningen, sjeldnere mente at de var nødt til å begå uetiske handlinger for å komme seg fram i bedriften. De var også mindre villige til å handle uetisk når de sto overfor vanskelige etiske dilemmaer.

Verdiregnskap lages vha. undersøkelser av i hvilken grad en organisasjon når sine verdimeslige mål. Sammen med et skriftlig verdigrunnlag kan verdiregnskap være et meget effektivt virkemiddel for å utvikle en organisasjons etikk.

8Rotarys formål: Å gagne andre

Som det går fram av avsnitt 4 og 5, lever vi i en etisk endringstid. 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. I den situasjon verden nå befinner seg, har Rotary derfor sin største mulighet til å gagne andre. En av de beste måtene Rotary kan tjene verden, menneskeheten og det enkelte samfunn, er å bidra til å utvikle og styrke verdier. Og den beste måten å gjøre dette på er antagelig "å søke og virkeliggjøre Rotarys idealer".

Rotary bør være et signal om at det nytter å gjøre noe

Vi møter i dag ofte en viss resignasjon i forhold til den etiske utvikling i samfunnet. Mange, antakelig de fleste, er bekymret og ønsker at det skulle være annerledes enn det er og ønsker en styrking av etikken. Inntrykkene av etisk forfall, spesielt fra massemediene, kan skape en viss motløshet og resignasjon: "Det nytter ikke, det sklir ut likevel, se på "det" eller "det", er utsagn vi ofte møter når vi arbeider med etikk.

Håpet og troen på at det nytter, er nødvendig for at det skal nytte. Det er derfor viktig med signaler om at det nytter å gjøre noe, at det er noen som virkelig tror dette og at det er noen som gjør noe.

Et eksempel på god organisasjonsetikk

Noe av det viktigste for utviklingen av etikken, er gode eksempler. Først og fremst personlige eksempler, men også organisasjoner. Noe av det viktigste Rotary og rotaryanere kan gjøre, er derfor å selv være signal om at det finnes organisasjoner og mennesker som tror at det nytter å gjøre noe med den etiske utviklingen i samfunnet. De har til og med slått seg sammen i en organisasjon med et formål og motto som Rotarys, for å gjøre en aktiv innsats.

Dette betyr ikke at bare mennesker med "høy moral" skal kunne være med i Rotary. Det er ethvert menneskes rett, uansett hva det skulle ha gjort og hvilken moral det har, å arbeide for utviklingen av etikken, sin egen, en organisasjons og samfunnets. Og det er ethvert menneskes plikt. Signalet kan være at alle kan og bør ta aktivt ansvar for sin egen, sine organisasjoners og sitt samfunns etikk. Om de river ned på ett område, bør de likevel gjøre det de kan for å bidra konstruktivt på et annet. Det er også et viktig signal.

Rotaryanere - aktører og pådrivere

Rotary har solide tradisjoner med å ta ansvar. Disse kan videreføres ved å igangsette og holde ved like tiltak for å arbeide for etikken i samfunnet. Ved å arbeide for Rotarys mål slik Rotary selv beskriver det, vil både Rotary og den enkelte rotaryaner være eksempler og pådriver for en god etisk utvikling.

Prosjektet som ligger til grunn for denne rapporten er et eksempel. Ved å arbeide med vår egen etikk, Rotarys og vår personlige, bidrar vi også til utviklingen av samfunnets etikk. Ved å overføre og videreføre det vi gjør i Rotary til andre situasjoner, miljøer og organisasjoner vi er med i, kan vi bidra enda mer. Hvis hver rotaryaner arbeider for etikken i sine egne organisasjoner, kan Rotary gjøre en enorm innsats for samfunnets etiske utvikling.

9 Etiske sjekklister

Rotary har laget en kort sjekklister. Den anbefaler å prøve det vi sier og gjør mot følgende:

- 1Er det sannhet?
- 2Er det rettferdig overfor alle det angår?
- 3Vil det skape forståelse og bedre vennskap?
- 4Vil det være til beste for alle det angår?

Denne enkle sjekklister kan være et meget virkningsfullt hjelpemiddel.

Den enkleste og kanskje beste sjekklister er et prinsipp som finnes i de fleste religioner og som kalles "Den gyldne regel":

Gjør mot andre det du vil at andre skal gjøre mot deg.

Gjør ikke mot andre det du ikke vil at andre skal gjøre mot deg.

Tillegg 2 Foiler

På de følgende sider følger papiroriginaler som kan brukes til å lage foiler til innledende foredrag.

Rotarys motto: Service above self

Rotarys formål:

Rotarys mål er å gagne andre

Dette mål søker vi å nå gjennom:

- 1. å lære våre medmennesker å kjenne.**
- 2. å stille høye etiske krav til oss selv i yrke og samfunnsliv, og å vise respekt og forståelse for alt nyttig arbeid.**
- 3. å søke og virkeliggjøre Rotarys idealer i vårt privatliv, yrkesliv og som samfunnsborgere.**
- 4. å arbeide for internasjonal forståelse og fred gjennom vennskap over landegrenser mellom mennesker fra alle yrker.**

Rotarys 4-Spørsmålsprøve

Om saker vi tenker, sier og gjør:

- 1. Er det sannhet?**

- 2. Er det rettferdig overfor alle det angår?**
- 3. Vil det skape forståelse og bedre vennskap?**
- 4. Vil det være til beste for alle det angår?**

Etikk for ledere

**Ledelse er å
oppnå resultater via andre**

**Etikken er lederskapets innerste
kjerne**

**Alle som påvirker andre til inn-
sats, utøver lederskap**

Moral

Moralis er avledet fra mos

Mos betyr sed eller skikk

I dag:

Moral er de normer, verdier og holdninger som hevdes og/eller praktiseres av enkeltmennesker eller grupper. Moralen forteller oss hva som ifølge dette, er riktig eller galt

Moral kan også brukes i betydningen

entusiasme, utholdenhet, mot og vilje, for eksempel i sammensetningen kampmoral

Moral kan være utformet ved hjelp av helt konkrete retningslinjer og regler for hva som er riktig og galt:

Du skal ikke lyve

Timelistene skal være korrekt utfylte

Enhver kunde skal bare belastes den tid som er medgått på hans prosjekt

Vi skal holde ord, avtaler og tidsfrister

Moralreglene utformet som mer generelle regler eller som overordnede prinsipper:

Fornøyde kunder er vårt viktigste aktivum

Forbrukerne skal føle trygghet når de kjøper våre produkter

Våre verdier og holdninger skal også prege vår atferd overfor partnere, konkurrenter, næringsliv og samfunn

Normer

Latinske norma betyr snekkerens vinkel

I dag betyr ordet norm en regel, retningslinje eller vanlig oppfatning av hvordan noe skal være

Vi sier for eksempel at noe oppfyller visse kvalitetsnormer når det er i overensstemmelse med de kvalitetskravene som gjelder på området

De moralske eller etiske normene brukes til å finne ut og vurdere om noe er riktig eller galt

I arbeidslivet kan en moralsk norm (regel/retningslinje) være at et produkt ikke skal være helseskadelig

Verdier

Verdier er det som kan oppfylle våre ønsker og behov

Eksempler på verdier er:

Penger og andre materielle ting

Trygghet

Frihet

Helse

Tilhørighet

Ren natur

Menneskeverd

Respekt

Muligheter til selvrealisering

Enkelte verdier er mål i seg selv:

Kjærlighet

Selvrealisering

Andre kan være hjelpemidler til å nå andre verdier

Med penger kan vi kjøpe oss både det ene og det andre og en bil kan frakte oss til andre verdier vi ønsker å nå

Eksempler på moralske verdier:

Sannhet

Medmenneskelighet

Ansvar

Hensynsfullhet

Disse verdiene ligger til grunn for moralen og de moralske normene

Andre verdier kan være avledet av de grunnleggende verdiene eller av de moralnormene som følger disse

Fra den grunnleggende verdien sannhet følger den moralske regelen:

Du skal ikke lyve

Fra denne kan igjen følge den praktiske moralske regelen at våre produktspesifikasjoner skal være korrekte

Etikk

**Gresk ethikos,
adjektivformen av substantivet
ethos**

**Det betyr sedvane, skikk og bruk
o.l.**

**Opprinnelig betydde ordene etikk og moral det samme.
Også i dag brukes ordene om hverandre og i samme
betydning**

**Etikk og moral i forskjellig betyd-
ning**

**Moral er da de reglene og retningslinjene som vi mener
er riktige og/eller som vi følger**

**Etikken er da teorien om moralen, begrunnelsen for
moralreglene og sammenhengen mellom de for-
skjellige moralske reglene. Ordet etikk kan da brukes i
betydningen morallære, moralfilosofi eller moralteori**

**Etikk er noe mer enn teori og en
begrunnelse for moralske
normer og handlinger**

**Etikk har med og er nær knyttet
til
våre grunnleggende
verdier
holdninger og
oppfatninger**

**Vår etikk er nøye knyttet sam-
men med vår virkelig-
hetsoppfatning og vår religiøse
og filosofiske tro**

Vår etikks historie

Det er flere historiske trekk som preger vår etikk:

Samfunnsformen

Økonomisk system

Tro

Verdier

Normer i førkristen tid

Kristendommen og dens utvikling i vår kultur, bl.a. protestantismen

Utviklingen av handels- og håndverkssamfunnet og industrialismen

Utviklingen av demokratiet og opplysningssamfunnet

Utviklingen av handels- og håndverksetikken

De store organisasjoners etikk

Industrialismens etikk

Utviklingen av en ny etikk

**1 Ny industriell revolusjon med
nye farer og muligheter**

2 Hjernerevolusjon

3 Økt internasjonalisering

4 Idérevolusjon

Endringssamfunnet

En kontinuerlig etisk revolusjon

Etisk ansvar og unnfallenhet

Undersøkelse fra USA om hvordan ledere mener en bør reagere på moralske brudd og hva en gjør

	Bør gjøre	Gjør i virkeligheten
Tar det opp med bedriftens autoriteter	91%	63%
Snakker til personen som handler uetisk	49%	8%
Forsøker å rette opp det gale som ble gjort	51%	7%
Rapporterer til autoriteter utenfor bedriften	5%	7%
Passer sine egne saker	2%	29%

Kan være stor forskjell mellom hva lederne mener de bør gjøre og hva de faktisk gjør

Arnulf Øverland sier det slik i sitt dikt

Du må ikke sove

**Du må ikke sitte trygt i ditt hjem
og si:**

Det er sørgelig, stakkars dem!

**Du må ikke tåle så inderlig vel,
den urett som ikke rammer deg
selv.**

**Jeg roper med siste pust av min
stemme:**

**Du har ikke lov å gå der og glem-
me!**

Tiltak for å styrke etikken

Norsk undersøkelse av faktorer som påvirker organisasjonens etikk

Overordnedes oppførsel	67%
Personlige etiske verdier	42%
Etiske holdninger i bransjen	21%
Samfunnets etiske holdninger	21%
Verdigrunnlag (etiske retningslinjer)	18%
Organisasjonens etiske politikk	17%
Oppførsel til sideordnede i organisasjonen	7%
Personlige økonomiske behov	3%
Annet	2%

Tiltak for å bedre en organisasjons etikk

Alle ledere bør gjennomgå kurs i etikk	76%
Det er nødvendig å ha fastlagte sanksjoner for brudd på bedriftens interne regler	69%
Etiske retningslinjer (verdigrunnlag) kan forhindre at uetiske handlinger skjer	68%

Rotarys formål:

Å gagne andre

Rotary bør være et signal om at det nytter å gjøre noe

Et eksempel på god organisasjonsetikk

Rotaryanere - aktører og pådrivere

4 - Spørsmålsprøven i det daglige liv:

1Er det sannhet?

2Er det rettferdig overfor alle det angår?

3Vil det skape forståelse og bedre vennskap?

4 Vil det være til beste for alle det angår?

Den enkleste og kanskje beste sjekklisten er

et prinsipp som finnes i de fleste religioner og som kalles

Den gyldne regel

Gjør mot andre det du vil at andre skal gjøre mot deg

Gjør ikke mot andre det du ikke vil at andre skal gjøre mot deg