

# 04

# Den ledelsesetiske beslutningsmodel

AF THOMAS SPECHT, CAND. MAG. I FILOSOFI,  
CHEFKONSULENT MACMANN BERG

”Det etiske er ikke et område for sig selv ved siden af andre områder. Der er ikke et bestemt hensyn, som altid pr. definition er det etiske hensyn; men det etiske hensyn er altid et bestemt hensyn. Det er det hensyn, der i den givne situation er særlig grund til at minde om, ikke fordi det er etisk, men fordi det er overset. Det er hensynet til den anden, når selvisheden tager overhånd, det er hensynet til én selv, når udnyttelse og moralsk masochisme truer. Det er den langsigtede interesse, når den ofres for en kortsigtet fordel; men det er livet her og nu, når det langsigtede hensyn bruges undertrykkende. Det er Alvoren, når overfladiskheden dominerer, men det er glimtet i øjet, når Alvoren sænker sig. Det er fornuftens stemme, når emotionaliteten tager over; men det er følelsens, når fornuften stivner. Det etiske hensyn er aldrig hensyn til etikken” (Hans Fink, *Filosofiske udspil*, side 218).

## Indledning

Denne artikel giver et bud på, hvordan man som leder kan arbejde med etik<sup>1</sup> som konkret praktisk værktøj. Ambitionen er at præsentere en grundskitse til en ledelsesetisk beslutningsmodel, der kan fungere som ramme for en reflektiv undersøgelse af de præmisser og værdier, der er indeholdt i ledelsesmæssige beslutningssituationer for derved at øge kvaliteten af de ledelsesbeslutninger, der træffes. Modellen henter inspiration fra klassiske etiske teorier og indsætter dem som etiske spørgsmålsdomæner i en organisatorisk og ledelsesmæssig kontekst med fokus på at forvalte hensynet mellem organisation, organisatoriske interesser (fx medarbejdere, kunder), kerneopgaven og lederen selv.

Etik i ledelse og professionelt arbejde er ikke nyt. I 1990'erne blev vi præsenteret for begreber som etisk regnskab og værdibaseret ledelse som svar på nye ledelsestilgange, der understøtter ansvarlighed i selvorganiserende arbejdsprocesser i overgangen fra industri- til videnssamfund (f.eks. Thyssen, 2000; Petersen, 1997). Etiske spilleregler, værdier og kodeks for god ledelse er i dag indskrevet i diverse ledelsesgrundlag som ramme for, hvordan ledere i offentlige og private virksomheder forventes at agere i deres ledelsesudøvelse. Den etiske dimension er ligeledes fremtrædende i senere års fokusering på Corporate Social Responsibility, der medtænker virksomheders sociale ansvar og forpligtelser, og etisk tænkning gør sig gældende i forskellige filosofisk inspirerede tilgange i arbejdet med det personlige lederskab, f.eks. som i pro-treptisk coaching (Kirkeby, 2010) og i professionsarbejde (f.eks. Husted, 2009; Busk, 2013).

## Lederens krydspres

Der er i løsningen af især offentlige ledelsesopgaver mange konkurrerende diskurser og hensyn, der gælder (f.eks. Rennison, 2014; Lüscher, 2013). Udover at mange ledere står i eller overfor at skulle implementere en mangfoldighed af reformtiltag, omstillinger og besparelser, der indebærer f.eks. ændret arbejdstid, organisering og opgaveløsning (skolereform, arbejdsmarkedsreform),

mødes mange offentlige ledere omkring et generelt krav om effektivisering og fornyelse. Der skal leveres målbare resultater for færre ressourcer og udvikles nye måder at samarbejde og løse opgaver på. Samtidig slækker man politisk ikke på serviceniveauet for borgerne – der skal leveres sikker drift med høj faglig kvalitet, helst baseret på evidens og dokumenteret best practice og med høj trivsel og forøget social kapital.

Dilemmaer og paradokser opstår under disse vilkår, når beslutninger skal træffes, hvor lederens respektive handlemuligheder alle opleves nødvendige, men gensidigt i konflikt med hinanden ud fra forskellige værdimæssige hensyn. F.eks. kan det opleves paradoksalt, at der både skal forandres og omlægges og samtidig leveres garanti for sikker drift med høj faglighed og trivsel. I anden og mere konkret sammenhæng kan en leders velmente hensyn til en medarbejders hjemlige situation, hvor en familiemæssig situation kræver særlig opmærksomhed, kollidere med hensynet til produktivitet og arbejdsmiljø for de øvrige medarbejdere. Men hvad vejer tungest i vægtskålen, når lederen skal foretage de konkrete vurderinger og beslutninger?<sup>2</sup>

### ET ETISK PERSPEKTIV

Introduktion til et etisk perspektiv på ledelse vil jeg folde ud igennem introduktion af den ledelsesetiske beslutningsmodels faser og dermed lade modellen være omdrejningspunkt for at inddrage den teoretiske baggrund.<sup>3</sup> Modellen er i sin nuværende form opbygget som en 5-fase-model med anvendelsesmulighed som refleksivt redskab i coachende samtaler og fælles drøftelser eksempelvis i ledergrupper. Fokus går specifikt på ledelse, men modellen kan også tænkes ind i andre professionelle sammenhænge.

Når etik og moralfilosofiske betragtninger er brugbare i ledelseskontekst, er det fordi, udgangspunktet for etikken er de praktiske spørgsmål om, hvordan jeg bør leve min liv, og hvorledes jeg bør handle. Det første spørgsmål, hvordan jeg bør leve mit liv, kan – i ledelseskontekst – knytte an til spørgsmålet om, hvorledes jeg skal forvalte

mit lederskab, så det understøtter sammenhængen mellem egne og organisationens ambitioner og mål. I praksis vil man ikke fyldestgørende kunne svare herpå uden at forholde sig til sine egne værdier, holdninger og idealer som leder og som menneske. På den måde har spørgsmålet en tæt kobling til arbejdet med det personlige lederskab. Det andet spørgsmål, hvorledes jeg bør handle, inviterer til mere konkrete overvejelser ind i specifikke beslutnings-situationer. Hvad bør jeg gøre i situation x, y, z – hvilke eksplicite etiske begrundelser og hensyn kan præmisserne for min beslutning bygges på? Etik handler om, hvad der konstituerer det "bør", der indgår i begge disse spørgsmål.

Den ledelsesetiske beslutningsmodel abonnerer ikke på én moralfilosofisk grundanskuelse, men tager afsæt i tre etiske teorier, der fungerer som selvstændige spørgsmålsdomæner, og som modsvares af, at vores dagligdags moralske tænkning foregår i tre dimensioner: Pligter, konsekvenser og holdninger (dyd/ideal). Fra hver af disse dimensioner udspringer grunde for og imod handlinger.

Ledelsesetisk beslutningsmodel i simpel udgave ser således ud:



Hvor fase 1 og 5 markerer henholdsvis beslutningens baggrund og handling og har en afklarende intention (Tomm, 1988), markerer fase 2-3-4 selve den etiske kvalificeringsproces. Som anvendeligt supplement kan modellen tilføjes en protreptisk meta-dimension, der undervejs giver mulighed for at afklare værdiernes begrebslige og praktiske betydning ift. lederens forståelse af egen grundindstilling og beslutningen. I det følgende uddybes faserne. Beskrivelse af hver fase efterfølges af en gennemgående case, der tager afsæt i et ledelsedilemma.

### FASE 1: BESLUTNING - BAGGRUND

I fase 1 handler det om at få udfoldet problemstillingen, præmisserne og historikken for den beslutning, der skal kvalificeres.

- **Hvad er problemstillingen?**
- **Hvad er det, jeg – eller vi sammen – skal have belyst?**
- **Hvad nødvendiggør beslutningen?**
- **Hvilke af mine egne og organisationens værdier er i spil?**
- **Hvori består dilemmaet?**
- **Hvad er de aktuelle handlemuligheder?**

Spørgsmålene i denne fase har alle til formål at afdække forskellige faktuelle aspekter ved den sag eller beslutning, der er omdrejningspunkt for den videre dialog. Spørgsmålstyperne har høj grad af lighed med det, vi i coachinglitteraturen kender som lineære eller situationsafklarende spørgsmålstyper (Hornstrup, Tomm & Johansen 2009), om end fokus på det værdimæssige understøtter et mere reflektivt fokus.

#### Case: Lederens etiske dilemma

En offentlig leder skal omlægge og effektivisere i sin afdeling og finde besparelser svarende til to stillinger. Processen er meldt ud til medarbejderne, og der er angivet en dato for yderligere orientering om de ledelsesmæssige beslutninger. En dag modtager lederen en mail fra en medarbejder, der spørger, om det er hendes funktion, der skal afvikles. Medarbejderen vil gerne vide det, da hun i lyset af omstændighederne overvejer at søge en stilling, hun har gode muligheder for at få. Ansøgningsfristen for stillingen ligger før orienteringsdatoen. Lederen har truffet beslutning om, at det er pågældende medarbejder, der henvender sig, der skal opsiges. Men lederen er fra sin ledelse blevet pålagt at afvente HR-afdelingen omkring de samlede juridiske procedurer, således at der ikke opstår unødigt støj, og at organisationen får det fagretslige system på nakken. Men hvad skal hun gøre? Hvad ville du gøre?

### FASE 2: PLIGT – DEN PLIGTETISKE DIMENSION

I fase 2 bringes det etiske i spil i samtalen omkring den del af lederens tænkning, der angår forpligtelse. Det pligt-mæssige angår i denne del af samtalen dels lederens organisatoriske forpligtelse qua sin funktion som leder – hvad forventes lederen at gøre inden for rammen af ledelsesopgaven – dels de refleksive fordringer og hensyn, der udspringer af pligtetikken. Pligtetik, også kaldet deontologisk etik, er betegnelsen for etiske teorier, der tillægger det at handle af pligt som den afgørende moralske værdi. Det, som forpligter, er vores evne til at opstille almene fornuftsgrunde, vi kan anlægge og afprøve vores handlemuligheder ud fra. Fremfor at fokusere på konsekvensen af vores handlinger vil pligtetikken fokusere på handlingens hensigt, som det der bestemmer den moralske kvalitet.

Fadder til pligtetikken er filosofen Immanuel Kant (1724-1804), der i bogen 'Grundlæggelse af Moralens Metafysik' (1785) opstiller, hvad han kalder, det kategoriske imperativ: Det kategoriske imperativ kan forstås som rationelt princip og beslutningskalkule, der kan anvendes og guide os i konkrete beslutningssituationer. Kant har flere udformninger af det kategoriske imperativ. Den første lyder: Handl kun ifølge den maksime ved hvilken du samtidig kan ville at den bliver til en almengyldig lov (Kant, 1993:54). Formuleringen her peger på lederens evne til at generalisere og universalisere den foreliggende handlepræmis og udlede de ønskede konsekvenser i almen forstand. Står jeg som leder i en situation, hvor jeg skal forholde mig til, om jeg bør eller ikke bør informere medarbejderne om en kommende mulig fusion, ville Kant sige, at jeg skal spørge mig selv, om jeg kan ville, at den opstillede handleregel ("jeg bør informere fordi..." eller: "jeg bør ikke informere fordi...") kunne være gældende i alle andre lignende beslutningssituationer. Operationaliseret til en organisatorisk kontekst kunne vi videre spørge: Hvad ville det betyde for organisationen, for opgaveløsningen, for samarbejdet, hvis det var sådan i alle lignende tilfæld? Generalisering gennem det kategoriske imperativ fordrer, at lederen er konsistent og upartisk, dvs. er i stand til at begrunde moralsk relevante forskelle for at handle anderledes i sammenlignelige beslutningssituationer.

I en anden formulering af det kategoriske imperativ er ordlyden bundet op på en generel respekt for personer: Handl således, at du altid behandler menneskeheden, såvel i din egen person som i enhver anden, altid tillige som formål og aldrig blot som et middel (Kant, 1993:63). Vi introduceres her af Kant for tanken om værdien af det enkelte menneske og om menneskers lighed i værdighed (Husted, 2014:89). Som mennesker træffer vi valg i livet, som er bestemt af vores værdier og vores mål, og at behandle andre som et middel eller objekt er at forbyrde sig mod den generelle respekt for andres livsvalg og dermed for det, der er konstituerende for deres menneskelighed.

I en ledelseskontekst er denne formulering interessant, da formuleringen indeholder et kategorisk forbud mod

kun at bruge andre mennesker som midler eksempelvis ved bevidst at manipulere medarbejderne til at gøre noget, de ellers ikke ville have gjort. Nogen vil sige, at ledelse netop handler om at skabe resultater gennem andre, hvorved medarbejderne må acceptere at blive midler til at opnå organisationens mål. Og, kunne man spørge, må man ikke antage, at medarbejdere og ledere af egen fri vilje har valgt at være ansat i en virksomhed? Hvis dette er tilfældet, accepterer man derved at underlægge sig nogle krav til de opgaver, der løses. En pligtetisk tilgang vil ikke modsige dette. Dog vil den gennem sit fokus på respekten for individet i organisationen levere en etisk begrundelse for ledelsesmæssig transparens. Med transparens forstås, at ledelsen i videst muligt omfang er åben omkring hensigt og tilsigtede konsekvenser for de beslutninger, der træffes. Hvis hensynet til den enkeltes selvbestemmelse skal respekteres, må præmisserne for tilvalg og fravalg af organisatorisk ansættelse være kendte. Således kan relevant kendskab til virksomhedens forhold og ledelsens dispositioner siges at være forudsætning for, at alle organisatoriske aktører kan træffe kvalificerede valg om egen arbejdssituation. Med pligtetikken må vi altså stille spørgsmålet: Hvordan kan vi med ledeshandlingen respektere relevante aktørers mulighed for autonomi og selvbestemmelse? Eksempler på andre spørgsmål i denne fase kunne være:

- **Hvad er de vigtigste ledelsesmæssige og organisatoriske forpligtelser, der sætter rammen for den beslutning, jeg / vi skal træffe / udmønte?**
- **Hvordan kan jeg / vi ville /ønske, at de overvejede handlemåder var almengyldige i organisationen?**
- **Hvilke interessenter må beslutningen vise særligt hensyn overfor?**
- **Hvordan kan disse interessenter behandles med respekt og værdighed – som mål i sig selv og ikke blot som middel?**
- **Hvilke særlige opmærksomheder giver det ift. transparens og involvering af relevante aktører / interessenter?**

Case: Den afgørende effekt af denne del af samtalen var for lederen at få hjælp til at indkredse de modsatrettede forpligtelser, der udspringer af forskellige positioner, og dermed blive tydelig på egen tvivl i dilemmaet. Som leder har hun en særlig professionel forpligtelse til at varetage og sikre organisationens perspektiv og drift samt værne om ledelsessystemets troværdighed. Melder hun ud til medarbejderen, ville hun forbyrde sig mod den samlede ledelsesmæssige udmelding, hvilket hun ikke ønskede, fordi konsekvensen kunne blive, at tilliden til ledelsens fremtidige udmeldinger blev svækket.

Omvendt oplevede hun, at det var svært ikke at svare ærligt på medarbejderens konkrete forespørgsel, da hun fra en menneskelig betragtning finder det moralsk forkert bevidst at fortie og eller lyve omkring forhold, hun er vidende om, og som ville få potentielt stor betydning for medarbejderens professionelle valg og karriere.

### FASE 3: KONSEKVENNS – DEN NYTTEETISKE DIMENSION

Med det nyttetiske perspektiv flytter fokus sig i fase 3 fra hensyn og respekt for individet i organisationen (eller interessenter, der påvirkes af beslutningen) til fokus på organisationen som helhed. Hensigt og god vilje er ikke længere konstituerende for den etiske kvalitet af ledelsens handlingen. Det er derimod beslutningens og handlingens konsekvenser. Således vil man fra nytteetisk perspektiv ikke se noget problem i, at lederen f.eks. lyver eller manipulerer, så længe handlingen ikke baserer sig på hensyn til egen interesse (handlingens er upartisk), og at handlingen samlet set vurderes nødvendig for at generere værdi for den samlede organisatoriske helhed. Nytteetik, der også kaldes utilitarisme (efter handlingens utility, engelsk for nytte / brugbarhed), blev oprindeligt udfoldet af de engelske filosoffer Jeremy Bentham (1748-1832) og John Stuart Mill (1806-1873). Deres grundlæggende ud-

gangspunkt, som er repræsenteret i mange nyere varianter, betegner den etiske hovedretning, der hævder, at den moralsk rigtige handling er den blandt flere mulige handlinger, der bidrager til størst mulig lykke og velfærd for flest mulige mennesker. Handlingens moralske værdi er således baseret på handlingens konsekvenser i forhold til, hvor meget lykke eller værdi den genererer. Antagelsen er, at vi – ved at beregne de sandsynlige konsekvenser og vurdere dem ift. deres samlede nytteværdi – har et sagligt, neutralt og rationelt beslutningsprincip at handle ud fra. Lykke er en væsentlig komponent i teorien, og i sin oprindelige udformning betragtes lykke som en subjektiv tilstand i betydningen lyst / velvære og fravær af smerte. I senere versioner er det subjektive lystbegreb erstattet af begreber om ønske- og / eller præferenceopfyldelse eller slet og ret velfærd ud fra forskelligt definerede kriterier. Hvis vi transformerer lykkebegrebet til en ledelsesmæssig kontekst, kunne vi i stedet måske tale om organisatorisk eller kunderettet merværdi. Med dette fokus vil denne fase af beslutningsmodellen undersøge, hvordan de tilgængelige handlemuligheder kan skabe merværdi til organisationen som samlet helhed, til organisationens primære interessenter og til det øvrige samfund. Det kan synes vanskeligt at angive en almen operationel dækkende beskrivelse af merværdi, som følgelig også er et oplagt undersøgelsespunkt i samtalen. Hvilken værdi skal handlingen eller beslutningen skabe? Hvordan ser det ud, hvis vi anskuer værdi ud fra en mangfoldighed af forskellige interessentperspektiver? Hvilke handlemuligheder genererer herudfra den største værdi?

Eksempler på andre spørgsmål i denne fase af samtalen kunne være:

- **Hvad er målet og effekten af den beslutning jeg / vi skal træffe f.eks. ift. organisationen, borgeren, opgaven, medarbejdere, samarbejdet og samfundet?**
- **Hvilke interessenter skal beslutningen skabe størst værdi for? Hvilke konsekvenser vil være tydelige, når værdien er skabt?**
- **Hvilke interesser skal fremmes som del af beslutningen?**

- Hvad vil forskellige interessenters bud være på, hvad værdi er for dem?
- Hvad er de hhv. positive og negative konsekvenser af de respektive handlemuligheder?
- Hvilke af de tilgængelige handlemuligheder vil skabe størst samlet værdi / velfærd for flest mulige interessenter, organisationen, samfundet?

Case: Det brugbare i denne del af samtalen var, for lederen at holde forskellige betragtninger på værdiskabelse sammen med de sandsynlige konsekvenser af hendes konkrete handlemuligheder. Hvad ville det skabe for organisationen, hvis du gjorde..? Hvad ville det betyde for medarbejderen, hvis..? Hvad ville det betyde for andre interessenter, og hvordan ville de se situationen? Et centralt spørgsmål for lederen var, hvad en evt. beslutning om at give medarbejderen det ærlige svar kunne komme til at betyde for organisationens opgaveløsning og dermed værdiskabelse for borgerne. Hun fandt, at svaret ikke kunne gives til medarbejderen uden, at der ville opstå uensigtsmæssige fortællinger og fantasier, som samlet set ville gå ud over produktiviteten, så fra et nytteetisk cost/benefit-perspektiv blev konklusionen, at hun ikke kunne offentliggøre beslutningen før tid og dermed imødekomme medarbejderens forespørgsel om at give et tydeligt svar. Andre centrale vinkler i denne del af samtalen blev skabt gennem reflektive spørgsmål. Vi undersøgte lederens ønskværdige scenarie, altså hvad, hun kunne ønske sig, var muligt i situationen, hvilken historie hun gerne vil have, at medarbejderen og andre kunne fortælle om hendes håndtering osv. Dette ledte samtalen over i en undersøgelse af forskellige aspekter af værdien "ordentlighed".

#### FASE 4: DYD/IDEAL – DYDSETIK

I fase 4 har vi fokus på, hvordan lederen kan handle med integritet, omsorg og dømmekraft i beslutningssituationen.<sup>4</sup> At handle med integritet betyder, at man som leder handler i sammenhæng med sine værdier og overbevisninger og respekterer andres. Denne egenskab er væsentlig for lederens troværdighed. At handle med omsorg handler om at have særlig fornemmelse for at tage vare på andres sårbarhed, der opstår som mulig følge af lederens beslutning. Dette er koblet til lederens ansvarlighed. Dømmekraft handler, som leder eller ledelse, om at handle klogt, begrundet og balanceret i en mangfoldighed af hensyn.

Afsættet er dydsetik, som den medierende position i modellen, der bygger bro mellem pligtetikken og nytteetikken og kobler lederens handlinger til den foreliggende situation. Hvor pligtetikken og nytteetikken med deres forskellige fokuseringer på hhv. pligt og nytte, individ / helhed kan ses som modsætninger, er begge dog forenet i overbevisningen om, at etisk stillingtagen handler om at udlede etisk begrundede handlinger gennem de beskrevne beslutningsprincipper. Deres påpegning af vigtigheden af upartiskhed, saglighed og objektivitet i beslutningssituationen kan siges at være gavnlige, når vi i beslutningssituationer har brug for at kunne se ting fra et generaliseret perspektiv. Imidlertid er det også positionernes udfordring, da de kommer til at fordrer, at vi handler undtagelsesløst ud fra de moralske princippers normative anvisninger. Dermed medtænker de ikke hensynet til sammenhængen mellem det, som moralen foreskriver og de idealer, holdninger og værdier, som definerer personens eller lederens perspektiv på det gode liv.

Netop det gode liv er i centrum for dydsetikken, hvor antagelsen er, at det gode liv opnås ved at være et godt menneske. Dydsetikken som etisk tradition går tilbage til Aristoteles (384 f.Kr. – 322 f.Kr) og til forskel fra pligt- og nytteetikken, der fokuserer på, hvordan vi skal handle etisk, fokuserer dydsetikken i højere grad på, hvad vi skal være for at være gode mennesker. Det gode menneske er det menneske, der har erhvervet sig dyder. Dyd kan lyde gammeldags, men skal forstås i betydningen erhvervet

egenskab – altså et karaktertræk, der manifesterer sig i vores tillærte dispositioner til at handle på bestemte måder. Eksempler på dyder kunne være: Mod, ærlighed, omsorgsfuldhed, generøsitet, retfærdighedssans mv. I en ledelsessammenhæng kunne det – afhængigt af kulturel kontekst – være handlekraft, loyalitet, eftertænksomhed, mod, selvindsigt, autenticitet mv.

Hvad der tæller som modigt, ærligt, omsorgsfuldt, ordentligt, gavmildt og retfærdigt er afhængigt af situationen, og således kan vi aldrig fastsætte den etisk rigtige handlemåde abstrakt eller på formel. Evnen til at aktivere de rette karaktertræk på rette tid og sted, overfor de rette, på rette måde, af de rette motiver og grunde kalder Aristoteles for phronesis. Phronesis oversættes bedst med praktisk visdom eller etisk dømmekraft og afspejler en tillært evne til at foretage situerede bedømmelser omkring den mangfoldighed af kontekstuelle hensyn, der er eller er på vej til at opstå i situationen (Oliver&Barge, 2002).

Relevante spørgsmål for lederen i denne fase kunne være:

- **Hvad er i spil i den aktuelle situation – hvilke hensyn træder ikke tydeligt frem, som bør have min / vores / organisationens opmærksomhed? Hvad kræver de specifikke omstændigheder, at jeg / vi gør?**
- **Hvem er eller vil kunne blive sårbare som følge af de aktuelle omstændigheder eller den foreliggende beslutning? Hvordan kan jeg / vi bedst tage vare på dem?**
- **Hvilke identiteter og hvilken kultur vil tilgængelige handlemuligheder producere? Hvordan understøtter det den kultur, jeg / vi ønsker at skabe?**
- **Hvordan kan beslutningen bedst balancere hensynet til individuelle og organisatoriske værdier og mål?**
- **Hvilke værdier må beslutningen tage hensyn til i min / vores opfattelse af det gode lederskab?**
- **Hvordan kan jeg / vi handle balanceret og klogt og i sammenhæng med egne værdier?**
- **Hvad vil være god timing?**

Case:

Det brugbare for lederen i denne del af samtalen var, at den kom til at handle om lederens værdimæssige forståelse af ordentlighed koblet til den foreliggende situation. Ordentlighed er for lederen relateret til transparens, som handler om at kommunikere beslutninger og lægge præmisserne frem i åbenhed. Denne situation gav hende ikke mulighed for at agere transparent, og dermed ville hun komme til at handle mod sine egne idealer, da det modsatte – ud fra lederens selvforståelse – var at kategorisere som at lyve eller fortie information.

Vi undersøgte ordentlighed fra henholdsvis et personligt og ledelsesmæssigt perspektiv, og lederen fandt, at fuld transparens ikke altid er en mulighed (eller hensigtsmæssigt), hvis lederen skal tage hensyn til organisationens opgaveløsning. Således blev en af konklusionerne for lederen, at hun for at handle klogt måtte praktisere "dobbelt" transparens overfor medarbejderen – altså være transparent på, hvad hun kunne sige og ikke sige, og hvorfor det forholdte sig sådan. At handle klogt i konteksten var således ikke at gå med på præmisserne for spørgsmålet fra medarbejderen, men reformulere den oprindelige udmelding om den videre proces og de hensyn, den hviler på, og samtidig være lydhør overfor den usikkerhed, som den samlede situation stillede medarbejderne i.



## FASE 5: BESLUTNING - HANDLING

I fase 5 rundes samtalen af, og lederen eller gruppen formulerer, hvordan der nu ses på de konkrete beslutningsmuligheder ift. den præsenterede udfordring. Hvor har samtalen bragt lederen / gruppen hen, og hvilke af de drøftede hensyn vejer tungest i den beslutning, der skal træffes. Andre relevante spørgsmål i den afsluttende fase kunne være:

- Hvilke særlige opmærksomheder giver samtalen ift. udmøntning af beslutningen?
- Hvem skal beslutningen vise størst hensyn overfor?
- Hvad kan du / I gøre for at kvalificere dine / jeres handlemuligheder yderligere herfra?
- Hvad har du / I lært om dine / jeres egne antagelser og værdier?

### Case:

Lederen endte med at melde ud til medarbejderen, hvad hun som leder kunne, og hvad hun ikke kunne sige, og dermed gøre sig transparent på intentionerne i den samlede proces. Hun havde det godt med beslutningen og sagde "jeg har jo valgt at være leder, og dette er, hvad der hører med". En vigtig dimension i det var også at anerkende, at hun ikke kunne tage ansvar for, hvordan medarbejderne fandt det nødvendigt at agere, herunder om de overvejede andre karrieremuligheder og timingen i det. Det, hun kunne tage ansvar for, var at sikre, at de to medarbejdere, hvis funktioner blev omlagt, blev godt hjulpet videre.

## META-PERSPEKTIV: PROTREPTISKE SPØRGSMÅL

I samtalefasen er lederens (eller ledergruppens) egne værdier naturligt i spil. Protreptik er betegnelsen for den filosofiske disciplin at vende mennesket mod det, der er

vigtigt i livet – vi kan kalde det filosofisk coaching med fokus på at undersøge fokuspersonens grundlæggende livsindstilling. Tilgangen er introduceret og udfoldet ved den danske ledelsesfilosof Ole Fogh Kirkeby (Kirkeby, 2010). I den ledelsesetiske beslutningsmodel tilbyder protreptiske spørgsmål en mulighed for at undersøge værdiernes begrebslige, relationelle og praktisk-eksistentielle betydning, og i modellen (model 2) har jeg valgt at lade dem udgøre en art meta-niveau i samtalen. I traditionel ledelsescoaching angår meta-niveauet samtaleprocessen, hvor der typisk stilles spørgsmål som: Hvad vil du gerne opnå? Hvor er vi på vej hen? Hvad kunne være et godt spørgsmål at stille dig nu? Disse har til formål at sikre løbende koordination af mening og værdiskabelse i samtalen. De protreptiske spørgsmål angår ikke selve samtalen og en fælles fokusering på den satte kontekst, men forsøger at skabe en kritisk bevidsthed hos lederen og dermed grundlag for at tænke og handle anderledes.

Hovedformålet i en protreptisk samtale er ifølge Kirkeby at tilskynde den anden til at tage sit liv alvorligt ved at tage sine egne værdier alvorligt og ved at tro på sin mulighed for at blive fri i tanke og handling. I undersøgelsen af en specifik værdis betydning i den etiske beslutningsmodel vil protreptiske spørgsmål typisk angå både det generelle og det personlige:

- Hvad er værdiens generelle betydning? Hvad betyder f.eks. ordentlighed?
- Hvad er værdiens personlige betydning for dig i dit ledertliv? Hvad betyder ordentlighed for dig?
- Hvad er værdierne eller antagelserne bag værdierne? Hvorfor er ordentlighed en vigtig værdi – hvor kommer den fra?
- Hvad er værdiens liv eller effekt i dit virke – hvad gør ordentligheden for dig, og hvor meget betyder den?
- Hvad er værdiens betydning og effekt ift. de relationer, du indgår i – hvordan virkeliggøres ordentlighed i din handling i relation til andre?
- Hvad er værdiens betydning og effekt ift. organisationen?

I samtalen med lederen fungerede de protreptiske spørgsmål som en brugbar løbende afklaring ikke bare af værdien ordentlighed, men af de gældende værdimæssige aspekter i de respektive etiske domæner. Hvad det vil sige f.eks. at forpligte sig, hvad er respekt, værdighed, nytte / værdiskabelse? Disse spørgsmål er næsten nødvendige at opholde sig ved, for ikke at den etiske kvalificering i beslutningsmodellen ender i en tilfældig reproduktion af substansløse værdiord. Faldgruppen kan typisk være, at vi i samtalen tror, vi er fuldt koordinerede, og at værdiordene har samme klangbund.

I fase 4 med den dydsetiske fokusering ligger en naturlig kobling mellem den aktuelt foreliggende situation og værdierne i lederens eget livsmanuskript og grundindstilling, og ledere fremhæver ofte vekselvirkningen mellem situationsrelaterede spørgsmål og de mere eksistentielt rettede spørgsmål fra protreptikken som givende. Spørgsmålene er her fokuseret på lederens idealer som leder og som menneske og disses betydning for forståelse af handlemuligheder i situationen. Herudover de mere overordnede spørgsmål om: Hvilke værdier vil du som leder gerne kendes på, og hvad brænder du grundlæggende for at udrette? Sidstnævnte peger frem mod spørgsmål af ikke uvæsentlig karakter, nemlig om lederen ud fra situationen og øvrige omstændigheder vil kunne blive den, hun ønsker i sit nuværende og fremtidige ledelsesliv. Kan jeg ville være leder og gøre det ordentligt ud fra de rammer, opgaven tilbyder?

Med afsæt i ovennævnte kan en videreudvikling af den etiske beslutningsmodel se således ud. De protreptiske spørgsmål er tilføjet, men ikke markeret som en specifik samtalefase, da de fungerer som et undersøgelseslag, der kan understøtte samtlige faser. Et muligt ekstra lag kunne være et traditionelt lag af meta-spørgsmål, der i højere grad angår samtalen som proces.

Ledelsesetisk beslutningsmodel i udvidet udgave ser således ud:



## Ledelsesetisk beslutningsmodel

© Specht, 2014

### 1. Beslutning Mål: Udfolde historik og præmisser

- Hvad er det for en ledelsesbeslutning du / I står overfor at skulle træffe eller effektuere, som du gerne vil have etisk belyst?
- Hvad nødvendiggør beslutningen? Hvad er præmisserne for den beslutning?
- Hvilke af dine egne og organisationens værdier er i spil?
- Hvori består dit / jeres dilemma?
- Hvad er de aktuelle handlemuligheder?

### 5. Handling Mål: Udfolde handlinger

- Hvilke af de drøftede hensyn vejer tungest i den beslutning, du / I skal træffe?
- Hvilke opmærksomheder giver det ift. udmøntning af beslutningen?
- Hvad har du / I lært om dine / jeres egne antagelser og værdier?
- Hvem skal beslutningen vise størst hensyn overfor?
- Hvad kan du / I gøre for at kvalificere dine / jeres handlemuligheder herfra?
- Hvad kan du / I gøre for at blive dig / jer selv i dit lederskab?

### 2. Pligt

- Hvad er de vigtigste ledelsesmæssige og organisatoriske forpligtelser, der sætter rammen for den beslutning, du / I skal træffe / udmønte?
- Hvilke interessenter må beslutningen vise særligt hensyn overfor?
- Hvordan kan disse interessenter behandles med respekt og værdighed – som mål i sig selv og ikke blot som middel?
- Hvilke særlige opmærksomheder giver det ift. transparens og involvering?

### 4. Dyd / Ideal

- Hvilke værdier må beslutningen tage hensyn til; din / jeres opfattelse af det gode lederskab?
- Hvilke identiteter og hvilken kultur vil tilgængelige handlemuligheder producere? Hvordan understøtter det den kultur du / I ellers ønsker at skabe?
- Hvilke hensyn bør påkalde sig min / vores / organisationens opmærksomhed?
- Hvordan kan beslutningen balancere hensynet til individuelle og organisatoriske værdier og mål? Hvor går grænsen for min organisatoriske forpligtelse?
- Hvilke kompromisser bliver nødvendige ift. beslutningen?
- Hvordan kan du / I handle klogt og med integritet?

### 3. Konsekvens

- Hvad er målet og effekten af den beslutning, du / I skal træffe eksempelvis ift. organisationen, borgeren, opgaven medarbejdere, samarbejdet og samfundet?
- Hvem skal beslutningen skabe størst værdi for?
- Hvilke af de tilgængelige handlemuligheder vil skabe størst nytteværdi / merværdi for organisationen, samfundet?
- Hvilke af de tilgængelige ledelseshandlinger vil understøtte den maksimale effekt af beslutningen for flest mulige interessenter?

### Protreptiske spørgsmål (meta)

Hvad knytter sig til det at forpligte sig eller være forpligtet som leder og som menneske? Hvad betyder det for dig? Hvilke værdier ligger bag dine / jeres antagelser? Hvad er respekt og hvad forudsætter respekt? Hvilken respekt forventer du / I fra andre som leder(e) / som menneske? Hvordan vil du / I gerne opleves?

### Protreptiske spørgsmål (meta)

Hvad er dine / jeres idealer som leder(e) og som menneske(r)? Hvilke værdier vil du / I gerne kendes på? Hvad fortæller det om din / jeres grundindstilling og om, hvad du / I ønsker at udrette ift. ledelsesopgaven? Kan du / I blive den, du / I ønsker i dit / jeres nuværende ledelsesliv?

### Protreptiske spørgsmål (meta)

Hvad forstår du / I ved nytteværdi / merværdi? Hvad gør nytte eller skaber værdi i dit / jeres liv? Hvordan har din / jeres forståelse heraf betydning for den beslutning, du / I skal træffe?

## ETISK OMTANKE I MAGTREFLEKTERET LEDELSESPRAKSIS

Intentionen bag artiklen har været at give et bud på, hvordan vi med etikken kan bidrage til refleksiv undersøgelse af de præmisser og værdier, der er indeholdt i ledelsesmæssige beslutningssituationer. Forhåbningen for modellens virke og videre udvikling er, at dens fokusering dels kan bidrage som supplement til spørgsmålstyper i sammenhæng med andre sparrings-, refleksions- og samtaleværktøjer og dels kan fungere som refleksive guidelines i hverdagens ledelsesbeslutninger og dermed stimulere den etiske omtanke.

Det, der på mange måder gør det relevant at introducere den etiske dimension som refleksivt værktøj i ledelse, er, at meget ledelse i dag foregår ved hjælp af såkaldte bløde magtteknologier. Bløde magtteknologier er en samlebetegnelse for en række ledelsestilgange og styringsdiskurser, der som alternativ til autoritativ instruerende hierarkisk ledelse understreger betydningen af meningsfuldhed, engagement og ansvarlighed i opgaveløsningen. Tilgangene gestalter sig i forskellige ledelsestilgange, som f.eks. i coachende ledelsesstil, anerkendende ledelse, styrkebaseret ledelse, tillidsledelse, frisættende ledelse, unboss mv. Disse har det til fælles, at de eksplícit eller implícit bekender sig til lighed, samskabelse og udvikling som centrale ledelsesprincipper. De positive konsekvenser heraf manifesterer sig i høj grad af selv- og medbestemmelse, fleksible, udviklingsvillige og committede medarbejdere. Men også negativt i arbejdsrelateret sygefravær og stress, påført af et grænseløst arbejdsliv og samarbejdskulturer, hvor det er ildeset at iklæde sig "nej-hatten". Etisk omtanke handler i denne kontekst om at kunne forholde sig kritisk og refleksivt undersøgende til dominerende styrings- og ledelsesdiskurser og i forlængelse heraf turde undersøge og forholde sig kritisk til egne distinktioners, fortællingers, beslutningers og handlingers betydning for, hvilke identiteter og handlemuligheder, jeg skaber gennem min ledelse.

Med dette fokus bliver den etiske omtanke til en vedvarende insisteren på som leder at rette opmærksomheden på det,

som ikke umiddelbart træder frem i situationen, i processen eller i beslutningen, men altid have en vågent øje for det oversete hensyn. Vi er herved tilbage ved artiklens indledende citat, hvori filosofen Hans Fink giver sin bestemmelse af det etiske hensyn som det hensyn, der i den givne situation er særlig grund til at minde om, ikke fordi det er etisk, men fordi det er overset.

## Referencer

Andersen, Niels Åkerström (2007), 'Ledelse af personlighed' – om medarbejderens pædagogisering, in Pedersen, Dorthe: Offentlig ledelse i managementstaten, Forlaget Samfundslitteratur

Aristoteles (1955) Tr. J.A.K. Thomson. Nicomachean Ethics. London: Penguin Classics

Busk, Christina (2011): Etik i praksis for Socialrådgivere, Systime

Christensen Anne Marie S. (2008) Moderne Dydsetik, Aarhus Universitetsforlag

Fink, Hans (2012): Filosofiske Udspil, Forlaget Philosophia

Foucault, M. (2002) Forbrydelse og Straf, Samlerens Bogklub

Husted, Jørgen (2014): Ethiske Teorier, Hans Reitzels Forlag

Husted, Jørgen (2009): Etik og Værdier i Socialt Arbejde, Hans Reitzels Forlag

Hornstrup, C., Tomm, K., Johansen, T. (2009) Kunsten at stille de mest effektfulde spørgsmål i rette tid, macmannberg.dk

Lüscher, Lotte S. (2012) Ledelse gennem paradokset – om ledelsesmæssig handlekraft i organisatorisk kompleksitet, Dansk Psykologisk Forlag

Kant, Immanuel (1993) Grundlæggelse af moralens metafysik, Hans Reitzels Forlag

Kirkeby, Ole Fogh m.fl. (2010) Protreptik – Filosofisk Coaching i Ledelse, Forlaget Samfundslitteratur

Mill, John Stuart (1995) Utilitarisme, Det lille Forlag

Oliver, C. and K. Barge. (2002) 'Appreciative Inquiry As Aesthetic Sensibility: Co-ordinating Meaning, Purpose And Reflexivity.' In C. Dalsgaard, T. Meisner. and K. Voetmann. (Eds.) Change: Appreciative Conversations in Theory and Practice. Gylling: Psykologisk forlag.

Petersen, Verner C. og Lassen, M. S. (1997) Værdibaseret ledelse – et alternativ til styring, regulering og kontrol? København: Dansk Industri

Rennison, Betina W. (2014) Performativt lederskab i en diskursiv (u)orden – når sprog skaber subjekt og subjekt sprog, artikel udgivet i tidskriftet Erhvervspsykolog, Vol.12, nummer 2

Thyssen, O. (2000) Værdiledelse – om organisationer og etik. Denmark: Gyldendal.

Tomm, K. (1988): Interventive Interviewing: Part III. Intending to Ask Lineal, Circular, Reflexive or Strategic Questions? Family Process, 27: 1-15

## Fodnoter

<sup>1</sup>Jeg vil i artiklen ikke skelne mellem moral og etik, men konsekvent anvende begrebet etik. Den mest almindelige adskillelse mellem moral og etik er at se moral som begrundelse for handling og etik som begrundelse af moral. Etik betragtes ofte som mere overordnet end moral; hvor moralen angiver, hvorledes vi bør handle, er etikken den filosofiske disciplin, der alment forsøger at udtrykke, hvorfor vi bør gøre, som moralen foreskriver.

<sup>2</sup>I bogen 'Ledelse gennem paradokset' (Lüscher, 2013) anvender Lotte Lüscher en tilpasset model omkring Competing Values Framework (Quinn & Cameron) til at give et billede af spændviden i de beslutningshensyn, ledelse i dag indebærer.

<sup>3</sup>Jeg vil af hensyn til artiklens praktiske fokus og omfang ikke gå i dybden med at beskrive de mange forgreninger af de tre etiske teorier. For uddybelse og perspektivering kan anbefales Jørgen Husted's bog 'Ethiske Teorier' (2013) som den bog, der på dansk mest klart introducerer, diskuterer og perspektiverer teorier i det etiske landskab.

<sup>4</sup>Denne fases ordlyd henter konkret inspiration fra Jørgen Husted's Professionsetiske beslutningsmodel (Husted, 2009).

