

DEN LEDELSES- ETISKE BESLUTNINGS- MODEL



THOMAS SPECHT

ABSTRACT

AN ETHICAL DECISION MODEL FOR LEADERS

This article suggests how leaders may use ethics as a practical tool in everyday decision-making practice. The ambition is to present a sketch for an ethical decision model, which can serve as framework for reflexive inquiry into the premises and values contained in managerial decision-making. The model makes use of classical ethical theories, which will be introduced as ethical domains of inquiry in an organisational and managerial context. The focus will be that of balancing multiple concerns for both the organisation, organisational stakeholders (such as employees, clients, customers), the primary task of the organisation and the leader's own value framework. The model is designed as a supplement hopefully expanding the practical reflexive toolbox for systemic relational inspired practitioners, leaders and coaches.

„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 glimt 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“. (Fink, 1995/2012: 218)

INDLEDNING

Denne artikel giver et bud på, hvordan man som leder kan arbejde med etik¹ 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 balancere 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 (fx 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 som ledere. 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, fx som i protreptisk coaching (Kirkeby, 2010) og i professionsarbejde (fx Husted, 2009; Busk, 2013).

1 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.

LEDERENS KRYDSPRES

Der er i løsningen af især offentlige ledelsesopgaver mange konkurrerende diskurser og hensyn (fx Rennison, 2014; Lüscher, 2013). Mange ledere står i eller overfor at skulle implementere en mangfoldighed af reformtiltag, omstillinger og besparelser, der kan indebære ændret arbejdstid, organisering og opgaveløsning (skolereform, arbejdsmarkedsreform). Mange offentlige ledere mødes desuden af 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, når beslutninger skal træffes, hvor lederens handlemuligheder alle opleves nødvendige, men gensidigt i konflikt med hinanden ud fra forskellige værdimæssige hensyn. Fx kan det opleves paradoksalt, at der skal forandres og omlægges og samtidig leveres garanti for sikker drift med høj faglighed og trivsel. I en 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?²

ET ETISK PERSPEKTIV

Jeg vil udfolde et etisk perspektiv på ledelse ved at præsentere, hvad jeg kalder den ledelsesetiske beslutningsmodel, dens faser og dens teoretiske

2 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 spændvidden i de beslutningshensyn ledelse i dag indebærer. Modellen giver et godt billede af det krydspres, ledere oplever mellem fornyelse og stabilitet samt mellem relationer og resultater.

baggrund.³ Modellen er i sin nuværende form opbygget som en 5-fase-model, der kan anvendes som et refleksivt redskab i coachende samtaler og fælles drøftelser fx i ledergrupper og lederteams. Modellen er tiltænkt ledelse, men kan også tænkes ind i andre professionelle sammenhænge.

Når etik og moralfilosofiske betragtninger er brugbare i ledelse, er det, fordi udgangspunktet for etikken er de praktiske spørgsmål om, hvordan jeg bør leve mit liv, og hvorledes jeg bør handle. Det første spørgsmål: *Hvordan bør jeg leve mit liv?* kan i en 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 på spørgsmålet 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 lederens arbejde med sit personlige lederskab. Det andet spørgsmål *hvorledes jeg bør handle* inviterer til mere konkrete overvejelser i specifikke beslutningssituationer. Hvad bør jeg gøre i situation x, y, Z? Hvilke etiske begrundelser og hensyn kan min beslutning bygges på? Etik handler om, hvad der begrunder 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 *enkel* version ser således ud:

FIGUR 1



³ 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 Husteds bog *Etiske Teorier* (2013), som er den bog, der på dansk mest klart introducerer, diskuterer og perspektiverer teorier i det etiske landskab.

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 værdierne begrebslige og praktiske betydning i forhold til lederens forståelse af egen grundindstilling og beslutningen. I det følgende uddybes faserne og eksemplificeres med en gennemgående case, der tager afsæt i et ledelsesdilemma.

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 be-lyst?
- 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), omend fokus på det værdimæssige understøtter et mere refleksivt 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 af sin ledelse blevet pålagt at vente på, at HR-afdelingen når omkring alle de juridiske procedurer, således at der ikke opstår *unødig støj*, og at organisationen ikke 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 lederens *forpligtelse*. Det pligtmæssige 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 den afgørende moralske værdi. Det, der 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. Omsat 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 tilfælde? Generalisering gennem det kategoriske imperativ fordrer, at lederen er konsistent og upartisk, det vil sige være 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 forbyde 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, fx 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 åbne 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 ledelseshandlingen 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?
- 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 i forhold til 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 i at varetage og sikre organisationens perspektiv og drift samt værne om ledelsessystemets troværdighed. Melder hun ud til medarbejderen, ville hun gå imod 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 be-

tragtning finder det moralsk forkert bevidst at fortie eller lyve omkring forhold, hun er vidende om, og som ville få potentiel stor betydning for medarbejderens professionelle valg og karriere.

Fase 3: Konsekvens – Den nytteetiske dimension

Med det nytteetiske 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 ledelseshandlingen, det er derimod beslutningens og handlingens *konsekvenser*. Således vil man fra et nytteetisk perspektiv ikke se noget problem i, at lederen fx lyver eller manipulerer, så længe handlingen ikke baserer sig på hensyn til egen interesse (handlingen 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 udgangspunkt, 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 mulige lykke og velfærd for flest mulige mennesker. Handlingers 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 i forhold til 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 oversætter lykkebegrebet til en ledelsesmæssig kontekst, kunne vi i stedet 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 følgende 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 fx i forhold til 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 henholdsvis 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 sine 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 eventuel beslutning om at give medarbejde-

ren *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 u hensigtsmæssige 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 *refleksive* spørgsmål. Vi undersøgte lederens ønskværdige scenarie, altså hvad hun kunne ønske sig var muligt i situationen, hvilken historie hun gerne ville 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.⁴ At handle med integritet betyder, at man som leder handler i overensstemmelse 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 om som leder eller ledelse 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 henholdsvis 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

ger gennem de beskrevne beslutningsprincipper. Deres påpejning 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 for-dre, 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, der 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.v.t. – 322 f.v.t.), 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, selvindsig, 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).

⁴ Denne fases ordlyd henter konkret inspiration fra Jørgen Hustedes professionsetiske beslutningsmodel (Husted, 2009).

Relevante spørgsmål for lederen i denne fase kunne være:

- Hvad er i spil i den aktuelle situationen? 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 ved 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 i forhold til, hvad hun kunne sige og ikke sige, og hvorfor det forholdt 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 hvilede 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 i forhold til 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 i forhold til 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 SPØRGSMAÅL

I samtalens faser er lederens (eller ledergruppens) egne værdier naturligt i spil. Protreptik er betegnelse 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 af 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 et meta-niveau i samtalen. I traditionel ledelses-coaching angår meta-niveauet samtalens proces, 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:

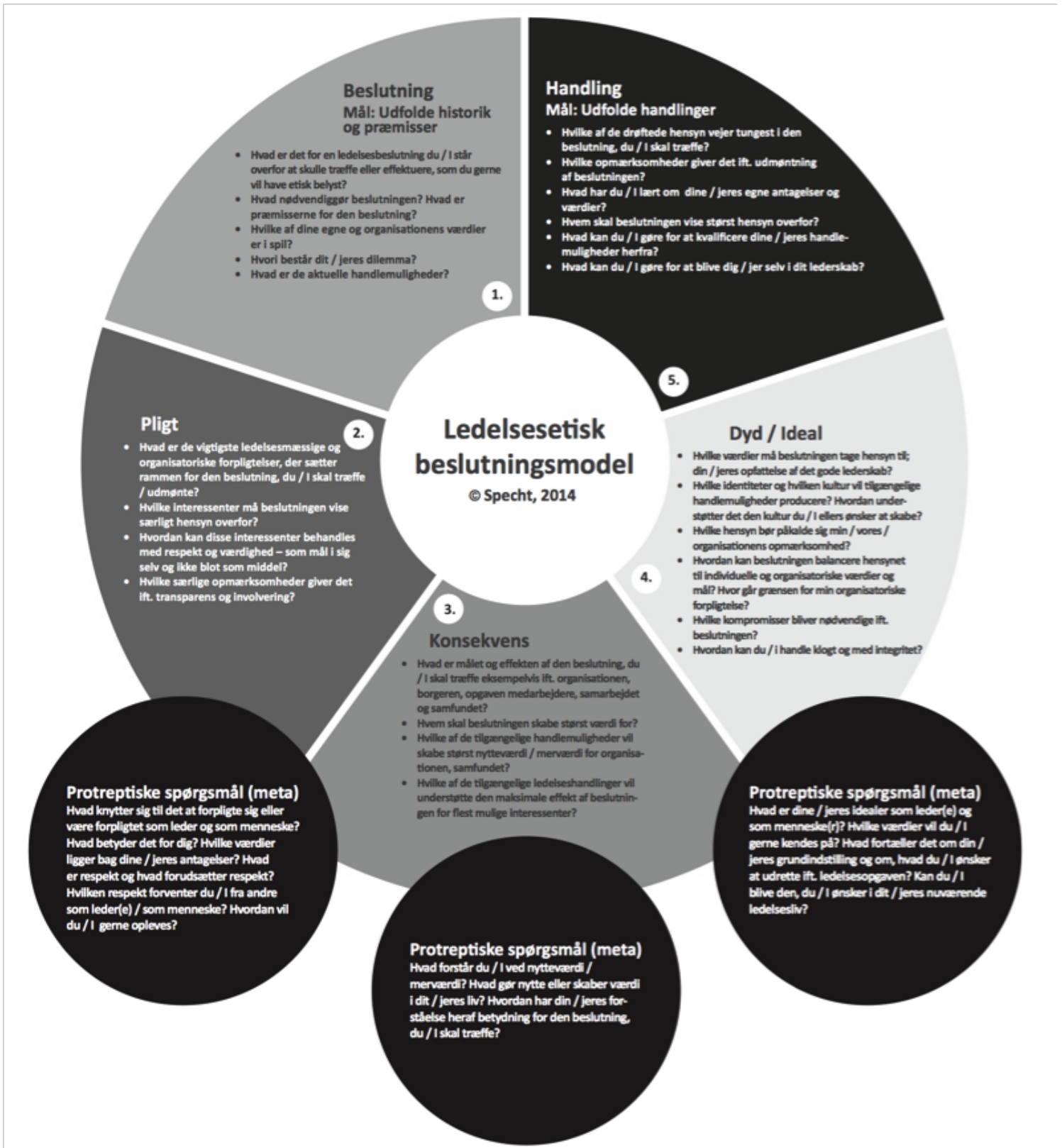
- Hvad er værdiens generelle betydning? Hvad betyder fx ordentlighed?
- Hvad er værdiens personlige betydning for dig i dit lederliv? Hvad betyder ordentlighed for dig?
- Hvad er værdierne eller antagelserne bag værdierne? Hvorfor er ordentlighed en vigtig værdi – hvor kommer den fra?
- Hvad er værdiens liv eller effekt i dit virke – hvad gør ordentligheden for dig, og hvor meget betyder den?

- Hvad er værdiens betydning og effekt i forhold til de relationer, du indgår i – hvordan virkeliggøres ordentlighed i din handling i relation til andre?
- Hvad er værdiens betydning og effekt i forhold til 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 fx at *forpligte sig*, hvad er *respekt*, *værdighed*, *nytte/værdiskabelse*? Disse spørgsmål er nødvendige at opholde sig ved for at undgå, at den etiske kvalificering i beslutningsmodellen ender i en tilfældig reproduktion af substansløse værdiord. Faldgruben 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 er der de mere overordnede spørgsmål som: 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 ledelseliv. 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.



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 fokuseringer dels kan bidrage som supplement til spørgsmålstyper i sammenhæng med andre sparrings-, refleksions- og samtaleværktøjer, 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 fx i coachende ledelsestil, anerkendende ledelse, styrkebaseret ledelse, tillidsledelse, frisættende ledelse, unboss mv. Disse har det til fælles, at de eksplicit eller implicit 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 engagerede 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 distinktioner, 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). *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, Michel (2002). *Forbrydelse og Straf*, Samlens Bogklub.
- Hornstrup, C., Tomm, K., Johansen, T. (2009). *Kunsten at stille de mest effektfulde spørgsmål i rette tid*, macmannberg.dk
- Husted, Jørgen (2014). *Etiske Teorier*, Hans Reitzels Forlag.
- Husted, Jørgen (2009). *Etik og Værdier i Socialt Arbejde*, Hans Reitzels Forlag.
- Kant, Immanuel (1993). *Grundlæggelse af moralens metafysik*, Hans Reitzels Forlag.
- Kirkeby, Ole Fogh m.fl. (2010). *Protreptik – Filosofisk Coaching i Ledelse*, Forlaget Samfundslitteratur.
- Lüscher, Lotte S. (2012). *Ledelse gennem paradokset – om ledelsesmæssig handlekraft i organisatorisk kompleksitet*, Dansk Psykologisk Forlag.
- Mill, John Stuart (1995). *Utilitarisme*, Det lille Forlag.
- Oliver, C. & 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*. 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*, *Erhvervspsykologi*, Vol. 12, nummer 2.
- Thyssen, O. (2000). *Værdiledelse – om organisationer og etik*. Gyldendal.
- Tomm, K. (1988). *Interventive Interviewing: Part III. Intending to Ask Lineal, Circular, Reflexive or Strategic Questions?* *Family Process*, 27: 1-15.