



Med etikken på arbejde

- hvordan vi kan stimulere etisk omtanke i professionel praksis

Af Thomas Specht, Thomas Johansen & Thomas Bonderup, 2020

Vi befinder os i en dilemmatid uden fortilfælde. I skrivende stund er Danmark under genåbning efter at samfundet i marts 2020 lukkede ned på grund af Covid-19. Argumentet for at lukke landet har været at begrænse smittespredning og dermed undgå at sygehusenes kapacitet bukkede under. Dette ville have medført markant større dødstal for ældre og kronisk syge og i værste fald lægge beslag på sundhedsvæsnets ressourcer i en grad så vigtige almindelige behandlingskrævende sygdomme forblev ubehandlet. At lukke et land ned er dog også et gennemgribende tiltag og har haft store konsekvenser for vores samfundsliv og samfundsøkonomien. Det har kostet samfundet mange milliarder kroner og Danmark står nu sammen med resten af verdens lande i en recession, hvis omfang er ukendt. Trods økonomiske hjælpepakker må mange virksomheder reducere kraftigt i deres omkostninger for at undgå konkurs. Og som konsekvens deraf vokser ledigheden, og det daglige liv påvirkes for endnu flere. Men hvad er egentlig vigtigst – hvilke hensyn vejer tungest? At passe på de ældste og mest sårbare borgere, at undgå et kollaps af intensivafdelingerne, at sikre virksomhederne overlevelse og dermed økonomien og vores velfærdssamfund? For slet ikke at tale om vores grundlovssikrede frihedsrettigheder, der er blevet midlertidigt indskrænket gennem vedtagelsen af en hastelov. Dilemmaet rejser de svære spørgsmål: Hvad er liv værd? Hvilke hensyn skal veje tungest på vægtskålen? I hvilket omfang helliger

målet de anvendte midler? I mindre skala er vores daglige arbejde fyldt med dilemmaer og paradokser. Modsatrettede hensyn der peger i hver sin retning, og som ikke umiddelbart lader sig forene. Det er her etikken kommer på banen. I artiklen forsøger vi at gøre etikken praksisnær. Vi præsenterer en etisk beslutningsmodel, der kan kvalificere beslutninger i lyset af de mange hensyn og dilemmaer i vores daglige professionelle praksis som ledere og medarbejdere.

Hvad er den kloge beslutning? Hvad er den gode handling? Hvad er det gode liv? Tre korte spørgsmål, som sjældent har et tilsvarende kort og entydigt svar. Svaret afhænger nemlig i høj grad af, hvad beslutningen og handlingen og det gode liv skal vejes op imod. Hvilke værdier skal lægges til grund, og hvilke hensyn vi skal tænke med. Det er her etikken kommer til sin ret. Samtaler om etik kan være med til at kvalificere vores tanker forud for vores beslutninger og handlinger. Både når de udfordringer, som vi står med, ikke peger på entydige svar, men også og måske især, når vi tænker, at svaret er indlysende - for ofte er der her hensyn, som vi let kommer til at overse.

Hvad er du forpligtet på i dit liv? Hvad er det gode liv for dig? Hvad er konsekvenserne af den beslutning, som I er ved at tage i teamet - hvad betyder den for de andre i teamet, og for hele organisationen? Hvad betyder den for kvaliteten af jeres opgaveløsning, for økonomien, for jeres trivsel og for jeres klimaaftryk på omgivelserne? Alle spørgsmålene er eksempler på etiske spørgsmål, som kan være med til at kvalificere vores tanker og beslutninger.

Etik handler om omtanke. Om at tage eller rettere at balancere de mange hensyn, der ofte er i spil, når vi arbejder med mennesker. Eller når vi står overfor opgaver og udfordringer, hvor vores beslutning påvirker og får konsekvenser for en række andre mennesker og deres liv - eller vores fælles klode. Endelig kan etikken også være det spørgsmål, som kaster lys på de oversete hensyn, som ellers ikke ville blive tænkt med. På den måde er etisk omtanke relevant og vigtig for medarbejdere og ledere inden for alle fag og professioner.

Etisk omtanke

Begrebet etisk omtanke er helt centralt. Omtanke har nemlig en dobbelt betydning. Det kan betyde det at gøre sig *tanker om* eller gennemtænke noget. At gøre noget med omhyggelighed. Det kan for eksempel være at overveje præmisserne bag de beslutninger, vi står overfor at skulle træffe, eller det udfald vi ønsker, at vores handlinger skal understøtte. Det kan også betyde *omtanke* i form af at tage hensyn, vise omsorgsfuldhed eller ansvarlighed. Omtanke rummer således både en refleksiv og en erkendelsesmæssig dimension, der retter sig mod *bevidstheden om vores egne antagelser og værdier*, og en *relationel og praktisk dimension* som handler om hensynet til den anden og til omverden.

Hvad vi tænker *om* får således betydning for, hvordan vi handler i konkrete situationer, og dermed for de aftryk vi efterlader. At omtanken så er *etisk*, betyder at den er etisk informeret. Det vil sige, at vi bruger etiske overvejelser og beslutningsprincipper som referenceramme og stillads til at fremme kvaliteten af vores professionelle overvejelser og beslutninger.

Etik i én betydning handler om 'det oversete hensyn', ifølge den danske filosof, Hans Fink (Fink, 2012). Det oversete hensyn er det hensyn, der er grund til at minde om i givne situationer. Ikke fordi det er etisk, men fordi det netop er overset. Hvad er det som ikke umiddelbart træder frem i forståelsen af situationen, i processen eller i beslutningen, men som vi også må give opmærksomhed og udvise behørigt hensyn til? Spørgsmålet alene kan være kraftfuldt og fremme

kvalificerende eftertanker, når en leder- eller medarbejdergruppe står overfor at træffe beslutninger eller forsøger at begribe en kompleks professionel problemstilling.

Etik som 'det oversete hensyn' gør først og fremmest etikken til et praktisk anliggende. Etisk omtanke bliver det, at vi kontinuerligt stopper op og spørger os selv og hinanden: Hvad er det vi gennem vores aktuelle fokus ikke har blik for? Det kan være et manglende fokus på borgerens ressourcer og netværk, når vores fokus ensrettes på alt det, der fylder negativt. Det kan være at spørge mere til værdiskabelsen for kunden, når afdelingen eller teamet er ved at udvikle et ensidigt fokus på egen travlhed. Det kan være en øget opmærksomhed på organisationen som helhed, når vi i teamet har nok i os selv. I den professionelle hverdag kan det være hensynet til egen selvomsorg, når man som leder eller medarbejder igennem længere tid har været under pres for at løse opgaven og samtidig leve op til andres og egne forventninger og idealer.

Etik i en anden betydning omhandler de normative grundanskuelser, som især moralfilosofien beskæftiger sig med. Her er der fokus på de værdimæssige grundforestillinger, der peger på, hvad vi i en given sammenhæng bør rette os efter. Disse er udmøntet i normer, påbud eller handlingsanvisninger og indeholdt i udsagn som for eksempel: 'Det er forkert at lyve', 'Man bør aldrig tale om kollegaer, der ikke er tilstede' eller 'Vi møder borgeren, kunden eller patienten i øjenhøjde'. Alle udsagn er formet af samfunds-, kultur-, organisations- eller professionsbestemte forhold.

Selvom moral og etik i deres grundbetydning nogenlunde betyder det samme, bliver der ofte sondret imellem dem. Moralen angiver typisk, *hvad* vi bør rette os efter, mens etikken undersøger, *hvorfor* vi bør gøre som moralen anviser. Etik indbefatter med andre ord et begrundelselement eller en refleksiv dimension, som ikke nødvendigvis er synlig i det moralske.

De tre mest kendte etiske teoriretninger er pligtetik, nytteetik og dydsetik. Alle svarer de på etikens grundspørgsmål: Hvorledes bør jeg leve mit liv, og hvordan bør jeg handle? Altså de angiver de grundprincipper og begrundelser, som vi må tage i betragtning, når vi ønsker at fremme 'det gode', hvad enten det er i hverdagslivet eller en professionel dagligdag.

At fremme etiske omtanke i professionel praksis handler således ikke om at tage parti for en retning, men snarere om at lade sig inspirere af de beslutningsprincipper, som teorierne står på og de kraftfulde overvejelser som teorierne og de tilhørende spørgsmål inviterer til. Af samme grund har de alle fået plads i den model vi kalder *den etiske beslutningsmodel*. Modellen er en variant af 'den ledelsesetiske beslutningsmodel' (Specht, 2014) og henter inspiration fra bl.a. filosofen Jørgen Husted's bidrag til forskellige professionsetiske beslutningsmodeller (Husted, 2009; Husted, 2015).

Modellen vi præsenterer her er en forenklet udgave, med særligt fokus på de kraftfulde spørgsmål, som vi ofte bruger som ledere og konsulenter i professionelle sammenhænge. Både til at zoome ind og understøtte konkret håndtering af et dilemma, hvor fagpersoner oplever at stå værdimæssigt udspændt mellem en række forskellige hensyn eller når vi kommer i tvivl om, hvorvidt vores egen professionelle indsats eller prioritering er god nok. Og til at zoome ud og i et organisatorisk perspektiv at fremme ansvarlige beslutningsscenerier i ledergrupper i forbindelse med strategi-, fusions-, udviklings- eller forandringsprocesser.

Etiske dilemmaer

Vi anvender i artiklen begrebet *dilemma* til at beskrive situationer eller temaer i en arbejdsmæssig hverdag, hvor etikken kan bidrage til at kvalificere overvejelser, beslutninger og handlinger. I sin grundbetydning er et dilemma en situation, der opstiller to eller flere muligheder, der udelukker hinanden, og som hver for sig ville føre til vanskeligheder.

Konsekvensen er, at man må træffe et valg, hvor man vælger at privilegere bestemte hensyn over andre.

Hvad er så et *etisk* dilemma? Vi definerer det som situationer, hvor to eller flere principper, værdier eller hensyn gør krav på at blive opfyldt, men hvor det er umuligt at opfylde dem alle på én gang. Vi er tvunget til at vælge noget til og fra. Et etisk dilemma opstår, når der er stærke argumenter både for og imod at gøre en bestemt ting. Hele tiden med etikkens grundlæggende formål for øje: At fremme det gode liv.

En række eksempler på etiske dilemmaer fra de organisationer, hvor vi arbejder med etik i praksis:

- En medarbejder med høj anciennitet er kommet tilbage efter en længerevarende sygemelding med stress. Lederen er i tvivl om, hvorvidt hun kan varetage sit arbejde ud fra de krav som ligger i opgaven. Medarbejderen er eneforsørger, har to børn og en mand, der er i behandling for kræft.
- En chef har mistet tilliden til en faglig dygtig afdelingsleder, som efter flere samtaler stadig skaber dårlig stemning i ledergruppen. Organisationen står over for en større omstilling, hvor afdelingslederens faglige ekspertise ikke kan undværes.
- *'Døden skal jo have en årsag'*, siger en borger med en psykisk lidelse til bostøtte-medarbejderen. Borger spiser usundt og ønsker ikke at ændre madvaner. Medarbejderen kan se, at borger bliver tiltagende dårligere både fysisk, psykisk og socialt.
- *'Må jeg låne 50 kr.'*, spørger en borger en ansat. Borger har ikke fået mad i flere dage og har ikke penge eller mulighed for at skaffe nogle, før der kommer penge ind ugen efter. Borger er i dårlig stand grundet sult samt en række andre vanskeligheder og kan derfor ikke komme ud ad døren alene. Borgeren har intet netværk, som kan hjælpe.
- En borger visiteret til fleksjob har beskrevet mange skånehensyn overfor jobkonsulenten, forud for et møde med virksomheden. Borger ønsker ikke, at virksomheden bliver orienteret om alle skånehensyn, fordi hun frygter at virksomheden siger fra - ligesom hun insisterer på, at jobkonsulenten ikke siger noget på mødet.

Hvordan opdager vi overhovedet, at der er tale om et etisk dilemma? Forståelsen af, hvad der kendetegner et etisk dilemma, er afgørende for, at vi som ledere eller medarbejdere overhovedet får øje på det. Vores helt entydige erfaring med at arbejde med etik i en organisatorisk praksis er, at der ofte mangler sprog for etikken samt en evne til at spotte etiske dimensioner i de udfordringer og problemstillinger, vi løbende skal forholde sig til.

Et sted at starte er at opøve evnen til hvad man kunne kalde 'etisk sensitivitet'. Ud over en grundlæggende begrebslig forståelse af, hvad etik handler om, er der på det følelsesmæssige plan nogle arketyperiske karakteristika ved etiske dilemmaer. Det drejer sig om følelsen af udspændthed, flertydighed, ambivalens, rådvildhed og indre konflikt. Det sker ofte når vi står over for at skulle balancere mellem flere hensyn.

I vores arbejde med at udvikle etisk omtanke tager vi udgangspunkt i den antagelse, at alle mennesker kan tænke og handle ud fra etiske overvejelser. Når vi introducerer etisk praksis i udviklingsforløb og kompetenceudvikling fremstår det som lidt af et paradoks. På den ene side bliver det meget tydeligt, at ledere og medarbejdere i høj grad har blik for etiske dimensioner i deres arbejde. Der er noget basalt, almenmenneskeligt i etikken, der relaterer sig til, at vi helt naturligt forholder os til, hvad vi i givne situationer *bør gøre og tænke* - både i forhold til os selv

og andre. På den anden side oplever vi, at man anvender begreber og argumenter, der bliver hentet andre steder fra end etikken.

Vores pointe er her, at der er en verden til forskel på at behandle noget som eksempelvis et problem, der skal løses gennem rationel analyse eller som et etisk dilemma, hvor beslutninger har en langt mere principiel karakter, og hvor vi anvender andre typer af argumenter og kriterier.

Den etiske beslutningsmodel

I ambitionen om at gøre etikken praktisk, nærværende og kvalificerende vil vi gennemgå den etiske beslutningsmodel trin for trin.

Formål og ønsket udbytte - hvad ønsker vi sammen at blive klogere på?

Som i alle andre dialoger og processer er det væsentligt at tydeliggøre formålet og de ønskede effekter. Er det en kollega, der ønsker sparring på håndtering af et dilemma? Er det en mere almen problemstilling, som en gruppe fagpersoner sammen skal kvalificere? Er det en uformel sparringssamtale mellem en leder og en medarbejder? Eller er det en proces omkring organisationens strategiske retning og prioriteringer?

Uanset anledningen vil et relevant og vigtigt spørgsmål være: Hvad ønsker du, at vi sammen bliver klogere på? Herefter kan vi så identificere de etiske aspekter omkring sagen. Altså præcisere hvilke fagprofessionelle værdier og forpligtelser, der er på spil omkring opgaven. Til at udfolde problemstillingen, præmisserne, historikken for beslutningen, der skal kvalificeres eller det dilemma, som ønskes belyst kan følgende spørgsmål være gavnlige:

- Hvad er opgaven?
- Hvad er problemstillingen eller dilemmaet?
- Hvordan viser det sig?
- Hvad er det for en sammenhæng, som du/jeg/vi skal agere i?
- Hvad er særligt på spil for dig, os og for organisationen?
- Hvad nødvendiggør en beslutning?
- Hvilke af dine eller organisationens værdier er særligt i spil eller udfordret?
- Hvori består dilemmaet?

Den videre del af processen består i at undersøge problemstillingen/dilemmaet med inspiration fra spørgsmålene i de etiske domæner præsenteret i modellen nedenfor: Domæne 1 og 2 henter inspiration fra henholdsvis pligtetikken og nytteetikken. Disse to tilgange har det til fælles, at de ser etikken som et system, hvorudfra vi gennem almene beslutningsprincipper kan godtgøre og begrunde handlinger og beslutningers etiske kvalitet. Domæne 3 er inspireret af både omsorgs- dyds- og eksistensetikken. Fælles for disse er et fokus på de specifikke hensyn, der træder frem og gør krav på os i situationen, hvor vi på godt og ondt er indvævet i hinandens liv og skal handle klogt og med omtanke.

Protreptik er navnet på en filosofisk undersøgelsesform, der giver mulighed for undervejs i samtaleprocessen at undersøge de værdier og værdior, der fremkommer i samtalen, og hvis betydning vi ofte tager for givet. Sammen med de fire etiske principper *autonomi*, *sårbarhed*, *integritet* og *værdighed* udgør protreptikken således et meta-perspektiv i modellen.



Figur 1: Den etiske beslutningsmodel til kvalificering af dilemmaer og beslutninger ud fra tre etiske retninger - pligtetikken (1), nytteetikken (2) og situationsetikken (3).

Det pligtetiske domæne - undersøger mine og vores forpligtelser

- Hvad er de vigtigste forpligtelser i forhold til beslutningen - organisatorisk, fagligt, lovgivningsmæssigt eller menneskeligt?
- Hvilke handlinger lægger forpligtelserne op til?
- Hvordan ville det se ud, hvis disse handlinger var almengyldige i organisationen eller vores praksis?
- Hvilke aktører og interessenter må beslutningen vise særligt hensyn overfor?
- Hvordan kan disse interessenter behandles med respekt og værdighed, og som mål i sig selv og ikke blot som middel?

Spørgsmålene i dette domæne henter inspiration fra pligtetikken. Pligtetikken, også kaldet deontologisk etik, er betegnelsen for etiske teorier, der tillægger det at handle af pligt, som den afgørende moralske værdi. Fadder til pligtetikken er den tyske filosof Immanuel Kant (1724-1804). Kant mener, at vores evne som rationelle væsener giver os mulighed for at opstille almene fornuftsgrunde, som vi kan vurdere vores handlemuligheder og forpligtetheder ud fra. I bogen *'Grundlæggelse af Moralens Metafysik'* (1785) opstiller Kant det guidende fornuftsprincip, som vi kan tage i brug, når vi kommer i tvivl. Han kalder det for det kategoriske imperativ. I én udlægning lyder det:

'Handl hun ifølge den maksime ved hvilken du samtidig kan ville, at den bliver til en almengyldig lov.'
(Kant, 1993:54)

Formuleringen peger på at den gode etiske handling skal kunne gøres til almenyldig lov. Står jeg som medarbejder i en situation, hvor jeg skal forholde mig til, om jeg bør eller ikke bør påtale en leders upassende opførsel, ville Kant sige: Spørg dig selv, om det du overvejer kan gøres gældende i alle andre lignende beslutningssituationer.

Den etiske ansvarlighed fokuserer på, hvad det er for et aftryk, jeg efterlader gennem min handlen eller ikke-handlen. Hvad ville det betyde for organisationen, for opgaveløsningen, for samarbejdet, for kunderne eller samfundet, hvis det jeg vælger at gøre, var den gældende norm for alle andre også? Hvad bidrager jeg til at legitimere, hvis jeg ikke gør noget? I det konkrete eksempel kan vi sagtens tænke eksempler, hvor en påtale af en leders adfærd kunne skabe frygt for konsekvenserne. Her ville Kant dog sige, at frygt for konsekvenser aldrig kan være legitim grund til at afstå fra at gøre det, som vi gennem vores etiske ræsonnement finder frem til. Tværtimod. At gøre noget med ulyst, men af pligt er et eksempel på, at det ikke blot er vores tilfældige sammenfaldende ønsker eller præferencer, der giver handlinger etisk kvalitet.

I Kants anden formulering af det kategoriske imperativ ligger en generel *respekt for personer*. Det formulerer han således:

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)

Kant præsenterer her tanken om det enkelte menneskes værdi og om *menneskers lighed i værdighed* (Husted, 2014:89). Som mennesker træffer vi masser af valg i livet. Valg som er bestemt af vores værdier og vores mål og ambitioner. Behandler vi andre mennesker som et middel eller objekt, forbyder vi os, ifølge Kant, mod respekten for andres livsvalg, og dermed for det, der er konstituerende for deres menneskelighed.

I en professionel og organisatorisk sammenhæng medfører det ofte modsatrettede og paradoksale bevægelser. På den ene side indeholder formuleringen en fordring om ikke at reducere andre mennesker til ressourcer. På den anden side vil den arbejdsmæssige kontekst ofte bevirke, at man som leder kan blive nødt til at træffe beslutninger, der tilgodeser den organisatoriske helhed og ikke den enkelte medarbejders livsvalg. Som fagprofessionel kan man tilsvarende opleve divergens mellem den forpligtelse, der eksempelvis ligger i at skulle leve op til en række mål om at få borgere i beskæftigelse eller uddannelse, hvor borgeren risikerer at blive et middel til at nå budgettallene - samtidig med at de fagprofessionelle skal levere en indsats med faglig kvalitet, der også medtænker respekten for den enkelte borgers livsvalg, situation og sårbarhed.

Spørgsmålene i dette domæne bidrager til skabe overblik over og tydeliggøre mangfoldigheden af hensyn og forpligtelser, som er indeholdt i vores professionelle opgaveløsning, hvilket kan hjælpe os med at prioritere hensyn og fokus.

Det nytteetiske domæne - undersøger konsekvenserne af vores handlemuligheder

- Hvad er de aktuelle handlemuligheder?
- Hvordan vil disse handlemuligheder skulle udmøntes i konkret praksis?
- For hver handlemulighed:
 - Hvilken værdi ville denne handlemulighed bidrage til på kort og lang sigt?
 - Hvad håber vi den kunne skabe?
 - For hvem ville værdien være mest mærkbar?
- Hvad er de positive og negative konsekvenser af de respektive handlemuligheder?

- Hvilke af de tilgængelige handlemuligheder vil skabe størst samlet værdi eller velfærd for flest mulige interessenter, organisationen og samfundet?

I dette etiske domæne undersøger vi systematisk de bedst tilgængelige handlemuligheder, deres intentioner og konsekvenser. Vi fokuserer på de aftryk og den værdi de mulige handlings- og beslutningsscenarier kunne føre til.

Udgangspunktet er nytteetikken - også kaldet utilitarismen (*utility* - nytte eller brugbarhed på engelsk). Nytteetikken blev oprindeligt udfoldet af de engelske filosoffer Jeremy Bentham (1748-1832) og John Stuart Mill (1806-1873) og findes i dag i mange nyere varianter. Nytteetikken anser den moralsk rigtige handling for at være den blandt flere mulige handlinger, der bidrager til størst mulig lykke eller velfærd for flest mulige. Dette kaldes ofte for *nytteprincippet*. Handlingers etiske værdi er herudfra baseret på handlingens konsekvenser i forhold til, hvor meget lykke eller værdi, de bidrager til at skabe. Det er ikke den enkeltes lykke der er i fokus. Nytteetikken tager det perspektiv, vi kunne kalde '*det fælles bedste*' - eller '*alle de berørtes*' lykke (Mill, 1995:309). Dette indebærer, at vi i vores etiske stillingtagen tilstræber at indtage en *upartisk, disinteresseret og menneskekærlig iagttagelseposition*. Altså en position, hvorfra vi sagligt, rationelt og objektivt forsøger at beregne de sandsynlige konsekvenser af de mulige handlinger.

I en kompleks virkelighed med mange hensyn er der mange ubekendte faktorer. Den beregningslogik, som er indeholdt i vurderingen af handlingernes konsekvenser kan således ikke anvendes uden skøn og egne definitioner. Således kan tanken om et objektivt beslutningsgrundlag aldrig holde i praksis. Imidlertid har teorien alligevel en praktisk appel, fordi den metodisk kan bidrage til at gennemtænke forskellige beslutningsscenarioers konsekvenser for helheden.

Lykke-begrebet er en anden opmærksomhed fra nytteetikken. I sin oprindelige udformning betragtes lykke som en subjektiv tilstand i betydningen af lyst og velvære - og fravær af smerte. I senere versioner af nytteetikken er det subjektive lystbegreb erstattet af begreber om ønske- og/eller præferenceopfyldelse eller slet og ret menneskelig *velfærd* ud fra forskelligt definerede kriterier (Specht, 2014). I en global bæredygtighedskontekst med FN's verdensmål som fælles referenceramme kunne vi sige, at det menneskecentrerede perspektiv i sig selv bliver for snævert. I et udvidet perspektiv kan vi her med fordel medtænke, på hvilken måde vores handlinger og beslutninger indvirker på naturen som økosystem og dermed de grundlæggende betingelser for liv for os selv og ikke mindst for kommende generationer.

I en organisatorisk kontekst giver det god mening for os at tale om *organisatorisk* eller *kunde- og borgerrettet* værdiskabelse. Hvordan bidrager de tilgængelige handlemuligheder til at skabe størst mulig værdi for kunderne, borgerne og kerneopgaven - og til en bæredygtig udvikling af organisationen og det øvrige samfund. Værdiskabelse kan anskues fra mange perspektiver. Vi oplever, at en fælles undersøgelse af *professionel værdiskabelse* ofte bringer en medarbejder- eller ledergruppe ind i grundlæggende og frugtbare drøftelser af organisationens formål og berettigelse og dermed løfter dialogerne fra det enkelte individ i retning af fællesskabet, organisationen og samfundet.

Det situations-etiske domæne - undersøger de særlige hensyn i den aktuelle situation

- Omsorg: Hvem er eller kunne blive sårbare, som følge af de aktuelle omstændigheder eller den foreliggende beslutning? Hvordan kan jeg og vi bedst tage vare på dem?
- Dømmekraft: Hvilke særlige hensyn er vigtige at fokusere på i forhold til sagen? Hvilke hensyn træder ikke tydeligt frem? Hvordan kan jeg og vi handle klogt?
- Integritet: Hvordan kan jeg handle i overensstemmelse med eget værdimæssige og faglige ståsted - i et balanceret hensyn til organisationens værdier og mål?

Det situationsetiske domæne er ikke opkaldt efter en etableret etisk teori, men er en hybrid af inspirationer fra forskellige etiske tilgange. Tilgange, der særligt har fokus på, at etiske dilemmaer og problemstillinger er knyttet til konkrete beslutningssituationer i det professionelle arbejdsliv. Her må vi handle med omsorg, dømmekraft og integritet (Husted, 2015). Situations-etikken som domæne er taget med, fordi den vægter og giver opmærksomhed til det specifikke i modsætning til de øvrige to domæners fokus på det generelle. Der er altid noget kontekstuel på spil i den konkrete situation, som vi overser, hvis vi udelukkende undersøger det med afsæt i pligt- og nytteetikens mere principielle tilgange.

At handle med omsorg ligger integreret i mange velfærdsprofessioner. Omsorgsetik er betegnelsen for de etiske retninger der fokuserer på, at det etiske altid udspiller sig som en fordring i det konkrete møde mellem mennesker. Fordringen går på at tage vare på den sårbarhed hos andre, som enten allerede er til stede, eller som kan opstå som konsekvens af en professionel beslutning eller et konkret tiltag. Fordringen ligger i at kære sig om, hjælpe eller afhjælpe. Tilgangen kaldes også nærhedsetik eller relations-etik og henter inspiration fra filosoffer som den amerikanske filosof Nel Nodding, den danske filosof og teolog Knud Ejler Løgstrup (1972) og franske Emanuel Levinás.

At handle med professionel dømmekraft synes at være et vilkår for enhver leder eller fagprofessionel. Professionel dømmekraft udviser vi, når vi handler klogt, begrundet og balanceret i en mangfoldighed af hensyn. Inspirationen her er dyds-etikken, der som etisk tradition går tilbage til Aristoteles (384 f.Kr. - 322 f.Kr.). Til forskel fra pligt- og nytteetik, der fokuserer på, hvordan vi skal *handle* etisk, fokuserer dyds-etikken i højere grad på, hvad vi skal *være* for at være gode mennesker.

Det gode menneske er det menneske, der har erhvervet sig dyder. Altså karaktertræk, der manifesterer sig i vores tillærte dispositioner til at handle på bestemte måder. Eksempler på dyder kunne være: Mod, ærlighed, omsorgsfuldhed, generøsitet og retfærdighedssans. Hvad der tæller som modigt, ærligt, omsorgsfuldt, ordenligt, gavmildt og retfærdigt er afhængigt af situationen. Således kan vi aldrig sætte den etisk rigtige handlemåde på formel. Evnen til at aktivere de rette karaktertræk på rette tid og sted, overfor de rette, på rette måde, med de rette motiver og grunde kalder Aristoteles for *phronesis*. *Phronesis* oversætter vi 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 (Specht, 2014)

At handle med integritet handler om at *anerkende og vedkende sig det personlige, faglige og professionsetiske ansvar* for sin praksis - samt anvende en kritisk stillingtagen og handle med troværdighed (Husted 2015:298). Integritet kommer af latin '*integer*' og betyder sammenhæng eller helhed. At handle med personlig integritet er derfor et spørgsmål om at handle ud fra de værdier, som vi positivt har valgt og identificerer os med. Eksistens-etik omhandler vores selvforhold - og dermed de værdimæssige forpligtelser, der udspringer af vores professionelle

livsvalg. Det at tydeliggøre eget værdimæssige udgangspunkt sammenholdt med organisationens værdier, formål og kerneopgave, oplever vi ofte som noget der bidrager til klarhed over egne grænser og handlemuligheder i det etiske spændingsfelt.

Protreptik og principper

Protreptik er betegnelse for den filosofiske disciplin med rødder fra antikken, og handler om at vende mennesket mod det, der er vigtigt i livet. Tilgangen er introduceret og udfoldet af den danske ledelsesfilosof Ole Fogh Kirkeby (Kirkeby, 2010 & Kirkeby, 2016). I undersøgelse af en sag eller et dilemma ud fra de etiske domæner i modellen bruger vi protreptiske spørgsmål til undervejs at stoppe op undersøge de værdibegreber, der kommer i spil. Inspireret af Gørtz & Mejlhede (2015) og deres 'logiske kryds' kan gode protreptiske spørgsmål til værdibegreberne for eksempel være:

- Hvor kommer selvbestemmelse fra?
- Hvordan er selvbestemmelse opstået?
- Hvad betyder selvbestemmelse for dig?
- Hvad er antagelserne bag?
- Hvorfor er selvbestemmelse vigtig?
- Hvilken stemning udløser selvbestemmelse hos dig og jer?
- Hvilken form har selvbestemmelse?
- Hvordan adskiller selvbestemmelse sig fra beslægtede begreber for eksempel frihed?
- Hvad er selvbestemmelsens grænse?
- Hvad er det modsatte af selvbestemmelse?
- Hvordan så verden ud, hvis selvbestemmelse ikke eksisterede?
- Hvad består selvbestemmelse af?
- Hvordan viser og virkeliggøres selvbestemmelse i organisationen eller din professionelle praksis?
- Hvad kunne udgøre en trussel mod selvbestemmelse?
- Hvad er formålet med *selvbestemmelse*?
- Hvor bevæger tingene sig hen, hvis selvbestemmelse kommer til sin fulde udfoldelse?
- Hvad betyder det for organisationen og kerneopgaven?

I en leder- eller medarbejdergruppe giver de protreptiske spørgsmål god mulighed for fælles at undersøge relevante værdibegreber og antagelser, der er i spil, og hvis betydning vi ofte tager for givet. Spørgsmålene giver mulighed for at nå et spadestik dybere og kan på den måde fungere som en supplerende undersøgelsesform, når vi bruger modellen i praksis.

I den praktiske anvendelse af den etiske beslutningsmodel bringer vi som regel også andre etiske kategorier i spil. De etiske principper *autonomi*, *sårbarhed*, *integritet* og *værdighed* er ofte gennemgående tematikker i mange af de dilemmaer, vi oplever i fagprofessionelles arbejde i den offentlige sektor.

Dilemmaerne udspringer her af, at de faglige indsatser har et overordnet sigte på at fremme det gode liv for borgere i særlige livssituationer. Gennem involvering af borgeren er opgaven her at fremme borgerens evne til at mestre og tage ansvar for eget liv, udvikling og trivsel samtidig med, at man skal tage vare på den sårbarhed, som borgeren befinder sig i. Alt sammen ofte i en koordinering af indsatsen med andre faggrupper ud fra en given ramme og et politisk bestemt serviceniveau.

Dilemmaet opstår, når vi som fagpersoner kan se, at en bestemt faglig indsats vil være hjælpsom og nødvendig, men samtidig må respektere borgerens ret til selvbestemmelse. At en psykisk sårbar borger for eksempel afslår tilbud om en bestemt hjælp, og at vi som professionelle ved, at borgeren som resultat heraf vil få det dårligere og komme til at blive yderligere udsat. At idealisere retten til selvbestemmelse kan i værste fald føre til omsorgssvigt, hvorimod overgjort omsorg kan ende en u hensigtsmæssig afhængighedsskabende relation, hvor det offentlige tager over for borgeren og definerer, hvad der er det gode liv.

De fire etiske principper fungerer godt til at sætte ord på det, der er på spil i de etiske dilemmaer, der især opstår i professionelle hjælperelationer - og til en drøftelse af hvilke hensyn, der skal veje tungest.

Supplerende spørgsmål i den etiske undersøgelse kan her være:

- Hvordan tager dilemmaet sig ud, hvis det anskues ud fra borgerens ret til selvbestemmelse? (autonomi)
- Hvad betyder borgerens aktuelle fysiske og psykiske tilstand for hans eller hendes evne til selv at træffe informerede beslutninger? (sårbarhed)
- Hvad er det for særlige værdier eller ønsker i borgerens selvopfattelse og livssammenhæng forskellige handlemuligheder må vise særligt hensyn til? (integritet)
- Hvad betyder handlemulighederne for borgerens selvrespekt - og hvordan medtænker de borgerens samfundsgivne (juridiske) rettigheder?

Principperne henviser til beskyttelsen af borgeren som menneske, og som grundlag for menneskerettighederne er de dybt forankrede i europæisk etik og retskultur. Herhjemme er det især filosoffer som Peter Kemp og Jacob Dahl Rendtorff (Rendtorff, 2011, Rendtorff & Kemp, 2000) der har udfoldet principperne og deres betydning.

Den etiske beslutningsmodel i praksis

I vores konsulentarbejde anvender vi den etiske beslutningsmodel i mange forskellige opgavesammenhænge. I kompetenceudviklingsforløb for professionelle praktikere og ledere indgår det etiske fokus ofte som et modul i et samlet forløb. Efter introduktion træner vi deltagerne i at kunne anvende modellen til håndtering af kollegiale og organisatoriske dilemmaer.

I praksis vil vi ofte bede en leder eller medarbejder med et dilemma præsentere den etisk relaterede problemstilling. Det kan være en hel specifik problemstilling eller sag, hvori en kollega skal handle, og hvor vedkommende har behov for sparring. Herefter tænker kollegagruppen højt ud fra spørgsmålene i de etiske domæner i modellen, og dilemmaholderen opsummerer egen læring til sidst.

En procesleder eller facilitator sikrer flow i samtalen og styrer tiden. Som del af introduktionen til etik i praksis anvender vi ofte en lille øvelse, der fremmer, hvad vi kunne kalde '*etisk selvundersøgelse*'. Øvelsen har til formål at identificere, hvad der typisk er på spil i egen professionelle praksis, når man oplever sig etisk presset. Spørgsmålene er:

- Hvornår oplever du, at det er svært eller dilemmafylt i dit arbejde?
- Hvad er på spil for dig i disse situationer?
- Hvorfor er det svært?
- Hvordan handler du typisk?

- Hvad vil du kalde de professionelle og personlige værdier, der typiske er typisk i spil for dig i disse situationer?
- Hvor kommer disse værdier fra - din uddannelse, din organisation, din opvækst eller fra dine praksiserfaringer?
- Hvad står dine værdier nogle gange i vejen for, som du kunne ønske dig at lykkes bedre med?
- Hvilke refleksioner har ovennævnte spørgsmål sat i gang hos dig?

De etiske domæner fra modellen kan ligeledes anvendes som et kraftfuldt fokus i forbindelse med supervision og sparring. Selv har vi indarbejdet det etiske fokus i '*professionel respons samtaler*'. Metoden *professionel respons* (Johansen, Specht, Kleive, 2020) er et sparrings-setup, der minder om supervision. En responsgruppe fungerer som reflekterende team for en fokusperson, der efterspørger hjælp og sparring. Her kan den etiske beslutningsmodels tre fokuseringer på *forpligtelser, konsekvenser og særlige hensyn i situationen* fungere som en værdifuld ramme for gruppens refleksioner over mulige handlinger til inspiration for fokuspersonen. Samtidig kan det gøre gruppen klogere på egne værdimæssige antagelser, når vi efterfølgende sætter fokus på, hvilke normative grundanskuelser, ideer og idealiseringer om det gode liv, de tilbudte refleksioner er udtryk for.

Når vi arbejder med den etiske beslutningsmodel sammen med ledere og medarbejdere er der en række mønstre i deres læring, feedback og refleksioner i forhold til at arbejde med etikken i konkrete dilemmaer. De følgende udsagn er eksempler på, hvad deltagerne typisk selv siger de tager med af læring og udbytte.

- Det hjælper til at agere bedst muligt, når der er noget på spil, og man kan mærke dilemmaet. At dele dilemmaet med kolleger og sammen kvalificere overvejelser og handlemuligheder giver en oplevelse af, at man ikke står alene med det - så derfor rummer etisk omtanke også et trivselsmæssigt perspektiv.
- Der er altid et eller flere oversete hensyn i de dilemmaer vi står med. Modellen bidrager til at få blik for de oversete hensyn gennem den systematiske undersøgelse af det konkrete dilemma i de tre etiske domæner.
- Det er en optik, der går dybere end almindelig sparring, hvor fokus ofte er på faglige argumenter, som ikke nødvendigvis tydeliggør de mere principielle og værdimæssige perspektiver.
- Det tydeliggør kompleksiteten i de professionelle situationer, hvor man oplever en udspændthed mellem flere hensyn - og anerkender de mange hensyn som et grundlæggende vilkår.
- Vi stiller nogle andre spørgsmål, end vi plejer - og dermed får vi øje på andre dimensioner, når vi skal prioritere og træffe beslutninger.

Afrunding

Etisk omtanke i professionel praksis handler om at kunne anlægge nogle særlige værdimæssige perspektiver i forhold til vores begrundelser og beslutninger. For at blive klogere på, hvorfor vi gør, som vi gør - og hvorfor det vi vælger at gøre, er det *rigtige* set i forhold til alternative handlemuligheder. Den etiske beslutningsmodel hjælper os således til at skærpe og træffe beslutninger i dilemmafyldte situationer og kan i en medarbejder- eller ledergruppe skabe grobund for, at vi bliver klogere på egne og andres begrundelser, og det de er rodfæstet i.

Arbejdet med etik som fælles sprog og refleksionsramme kan bidrage til at gøre os klogere på vores eget værdimæssige ståsted, og samtidig skærpe vores professionelle nysgerrighed overfor hinanden. Når vi sammen undersøger et etisk dilemma, åbner vi døren til flertydighed og tvivl. Som Svend Brinkmann skriver i et essay om tvivlens etik:

'Vishedens 'jeg ved' fører let til blindhed, mens tvivlen kan føre til åbenhed over for andre handlemåder og forståelser.'
(Brinkmann, *Psykolog Nyt*, nr. 14, 2011)

Et af tidens store fokusområder indenfor den offentlige sektor er sammenhængende indsætter og tværgående samarbejde. Her er mantraet ofte *'borgeren i centrum'* jævnfør eksempelvis Ledelseskommisionens anbefalinger fra 2018.

I vores konsulentpraksis er mange opgaver orienteret omkring tværgående samarbejde mellem forskellige faggrupper og enheder. Her er vores erfaring, at en af de største barrierer for tværgående samarbejde er det man kunne kalde *'monofaglig helhedstænkning'*. Med det mener vi, at der er en tendens til, at alle enheder og faggrupper synes, at de selv ser helheden. Når langt de fleste har den opfattelse har det tværgående samarbejde trange kår. Især når det drejer sig om borgere med komplekse problemstillinger, der fordrer indsætter fra flere faggrupper og enheder. En af de primære årsager til denne monofaglige helhedstænkning er forståelsen af den opgave og det mandat, man har som repræsentant for en given faggruppe eller enhed. Opgaven forstås ofte med en iboende logik, der bliver styrende for ens prioriteringer og syn på borgeren i form af mål, god faglighed og professionelle værdier. Alle faggrupper og enheder vil have en tendens til på samme tid at privilegere og overse bestemte hensyn.

Når vi taler samarbejde og tværgående samarbejde kan etikken derfor være et godt udgangspunkt for bedre at kunne forstå hinandens begrundelser og argumenter. Etikken tilbyder et fælles sprog og den etiske beslutningsmodel en konkret proces- og refleksionsramme for i fællesskab at kvalificere og træffe kloge beslutninger, når flere værdier, principper og hensyn er på spil.

Litteratur

- Aristoteles (1955): *Tr. J.A.K. Thomson. Nicomachean Ethics*. London: Penguin Classics.
- Brinkmann, Svend (2011): *Tvivelens etik, 2011*. *Psykolog Nyt*, nr. 14.
- Christensen, Anne Marie S. (2008) *Moderne Dyddetik*. Aarhus Universitetsforlag.
- Fink, Hans (2012): *Filosofiske Udspil*. Forlaget Philosophia.
- Gørtz, Kim & Mejlhede, Mette (2015): *Protretik i praksis*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Husted, Jørgen (2015): *Etik og værdier i pædagogers arbejde*. Hans Reitzels Forlag.
- Husted, Jørgen (2014): *Etiske Teorier*. Hans Reitzels Forlag.
- Husted, Jørgen (2009): *Etik og Værdier i Socialt Arbejde*. Hans Reitzels Forlag.
- Johansen, T., Specht, T. & Kleive, H. (2020): *Bæredygtig organisations- og forretningsudvikling - en praksisbog om at stille kraftfulde spørgsmål*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Kant, Immanuel (1993): *Grundlæggelse af moralens metafysik*. Hans Reitzels Forlag.
- Kirkeby, Ole Fogh m.fl. (2010): *Protretik - Filosofisk Coaching i Ledelse*. Forlaget Samfundslitteratur.

- Kirkeby, Ole Fogh (2016): *Protreptik - selvindsigt og samtalepraksis*. Samfundslitteratur.
- Løgstrup, Knud Ejler (1999): *Den etiske fordring*. Gyldendal.
- Levinás, Emmanuel (1996): *Totalitet og uendelighed*. Hans Reitzels Forlag.
- Mill, John Stuart (1995): *Utilitarisme*. Det lille Forlag.
- Rendtdorff, Jacob Dahl & Kemp, Peter (2000): *Basic Ethical Principles in European Bioethics and Biolaw. Autonomy, Dignity, Integrity and Vulnerability*. Borja Istitutio di Bioetica.
- Rendtdorff, Jacob Dahl (2011): *Etik for psykologer*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Specht, Thomas (2014): *Den ledelsesetiske beslutningsmodel*. Tidsskriftet Lederliv.

Forfatterne



Thomas Specht. Magister i filosofi med speciale i etik og værditeori. Chefkonsulent og partner, MacMann Berg. Erfaren konsulent og mangeårig underviser på MacMann Bergs systemiske leder- og konsulentuddannelser. Forfatter til en lang række artikler og ledelsesbøger, senest: *Bæredygtig organisations- og forretningsudvikling - en praksisbog om at stille kraftfulde spørgsmål*.



Thomas Johansen. Cand. Pæd i almen pædagogik. Chefkonsulent og partner, MacMann Berg. Erfaren konsulent og mangeårig underviser på MacMann Bergs leder- og konsulentuddannelser. Forfatter til en lang række artikler og ledelsesbøger, senest: *Bæredygtig organisations- og forretningsudvikling - en praksisbog om at stille kraftfulde spørgsmål*.



Thomas Bonderup. Cand. scient. adm. Chefkonsulent, MacMann Berg. Erfaren konsulent, rådgiver, projektleder og underviser inden for organisationsudvikling, forandringsprocesser, proceskonsultation, projektledelse, evaluering og HR-målinger. Særligt inden for design, implementering og facilitering af forandrings- og udviklingsprocesser.