

# Betydningen af etik og etisk ansvarlighed i lederskab og styring – en lederartikel

*Af Preben Melander \*)*

## 1. Indledning

Etisk ansvarlighed er afgørende for et samfunds sammenhængskraft og udvikling. Dette gælder ikke mindst for ledere og politikere med stor indflydelse på samfundets værdiskabelse. Her skabes grundlaget for samfundets sociale og politiske udvikling. Vi ser desværre i disse år globale politiske udviklingstendenser, der minder om 1930'ernes samfundsudvikling, som desværre endte med en verdenskrig og civilisationens totale nedtur.

Etisk ansvarlighed med deraf følgende social og kulturel dannelse har afgørende betydning for udviklingen af hele samfundet, såvel dets organisationer som dets borgere. Etik har derfor også stor betydning for den måde, vi leder og styrer på. Etik handler om at behandle andre ud fra det godes fremme, dvs. ud fra hensynet til såvel andre mennesker som til sociale fællesskaber set som helhed. Vi taler f.eks. i dag om "det gode samfund", "den etiske fordring", "de etiske regnskaber" etc. Det er vigtigt her at stille spørgsmål til, om de etiske dimensioner reelt sættes i fokus, når vi ser på virkelighedens management, styringstanker og det bagvedliggende samfunds- og menneskesyn. Mange mennesker er i dag i vildrede med, hvad der er meningen med deres liv, fordi deres omgivelser og mediebillede ændrer sig med stor hast og opleves som fragmenteret og usammenhængende. Medierne er segmenterede, åndløse og uden bredere sociale holdepunkter. Borgerne lader sig påvirke i alle retninger af kortsigtede modestrømninger. Det gør det svært at orientere sig. Vi har ikke et fælles sprog, som har indhold, vingefang, udsyn og nærhed til at udtrykke vores behov for at finde åndelige holdepunkter, fælles værdier og grundlag for meningsdannelse. Vi overrumles dagligt af ord og begreber, hvis rækkevidde de fleste har svært

\*) Preben Melander er professor emeritus og ansvarshavende redaktør for Samfundslederskab i Skandinavien.

ved at fatte og forstå meningen med. Set i dette perspektiv kan vi bruge etikken som en almen bestræbelse - et overordnet sprog, der overskrider den enkeltes værdisyn, og som søger at præsentere et større meningsperspektiv, der gælder for hele menneskeheden. Men her støder vi på store problemer. Vi kan ikke med fordel tage afsæt i de store politiske ideologier, fordi de ofte blot fører til uklarhed, forvirring og øgede konflikter.

Vi oplever i stigende grad et samfund, hvor politikerne ikke evner at bidrage til at skabe fælles værdier og sprog til gavn for samfundets udvikling. Under de senere års politiske debat har politikerne primært været optaget af at forsvare og sikre deres egen magtposition og sikkerhed. Det afspejler sig f.eks. i debatten om klimaet, pandemierne, integrationsproblemerne, minkaflivningen, lighedsdebatten, demokratiets krise etc. Vi ser et centralistisk samfund i opbrud og forvirring, hvor politikerne lukker sig om sig selv og deres eget parti.

## **2. Hvorfor etik?**

Etik udgør en grundlæggende værdi for et samfunds opretholdelse, sammenhængskraft og udvikling til sikring af fælles bedste. Etik handler om det gode liv, den sande handling til gavn for menneskers værdighed og væredygtighed. Etik er både anvisende og problematiserende. Den hjælper os til rette i en verden fyldt med uklare værdier og beslutninger. Den udfordrer vort syn på verdens fremtid. Etik ligger til grund for menneskers relationer, såvel i familielivet, i arbejdslivet, i det sociale liv, i det politiske liv etc. Den etiske dimension er således uundværlig for menneskers orientering, almene livsudfoldelse og sociale navigation. Etik er den selvlovgivning, der giver os frihed. Etik er også forstyrrelse og må ikke reduceres til floskler, men bør tværtimod opskrives til modstand mod vore almene tilbøjeligheder. Etske kodekser kan holde os fast på et formål, en række principper, der er større end det enkelte valg. Etske værdier skal præsentere en stræben og være motiverende for den gode handling. Faktisk vigtigere end den økonomiske bundlinje og den finansielle sikkerhed, som i dag synes at være blevet vores overordnede rettesnor. Etik udgør grundlaget for menneskers samvær og samspil. Etik er ét blandt flere dannelsessprog, værdier og udsyn, der sammen med f.eks. æstetikken og kunsten skaber forskellen på mennesker og dyr.

## **3. Vi taler meget om tillid og fælles værdier, men er det nok?**

Vi er i dag meget optaget af, hvor vigtigt det er, at mennesker har tillid til hinanden. Måske fordi vi netop oplever øget mistillid og spin, som ikke bringer samfundet videre. Vi taler med stolthed om, at den skandinaviske samfundsmodel bygger på en høj grad af gensidig tillid, en lille magtdistance, og med et oplevet fællesskab, loyalitet, lighed etc. Problemet er blot, at denne helhed er på vej til at blive nedbrudt. Hvis der ikke eksisterer gensidig tillid mellem et samfunds aktører, dvs. politikere, forvaltere, fagprofessionelle, medborgere etc., bryder samfundet sammen. Etik er en afgørende egenskab for, at et samfund kan hænge sammen og fungere såvel socialt og menneskeværdigt som økonomisk og funktionelt. Etik er også vigtig, for at et samfund kan udvikle sig harmonisk, især

under usikre og svære vilkår. Det gælder ikke mindst, fordi borgerne skal have tillid til, at f.eks. staten og dens magthavere vil dem det godt. Et såkaldt velfærdssamfund kan ikke udvikle sig, hvis borgerne ikke har tillid til staten, dets ledere, forvaltere, videnbærere etc. Derfor er det et problem, hvis vi som borgere ikke har tillid til politikerne og deres evne til at udfolde samfundets værdier til fælles bedste. Hvis vi f.eks. føler, at den politiske elite ikke udmønter samfundets muligheder på en bæredygtig og retfærdig måde, vil et samfund have svært ved at realisere sin velfærdsmission. Her giver etikken anledning til refleksion og modstand. Velfærdssamfundet burde fungere som et værdibaseret fællesskab med vedtagne normer for fordeling af samfundets fælles ressourcer og muligheder. Men man kan med rimelighed rejse spørgsmålet, om velfærdsskabelsen har gjort mennesker lykkeligere og samfundet mere retfærdigt. Et problem er, at velfærd ofte sideordnes med politisk fordeling af materielle værdier og knyttes sammen med bestemte politiske ideologier. Derved gøres velfærdssamfundet til et politisk kampfelt, som ikke altid lader sig løse gennem demokratisk samtale og fornuft.

#### **4. Hvor kommer etikken fra?**

Etik er et udslag af nedarvede religiøse, sociale og medmenneskelige værdier og dannelsessyn, som indgår i alle kultursamfunds basale gener. Alle verdensreligioner har f.eks. et etisk eksistentielt og menneskeligt værdisyn, selvom de er meget forskellige og fortolkes på mange måder. Vore skandinaviske protestantiske samfund bygger på et etisk humanistisk grundlag, som præger vort menneskesyn, arbejdssyn, de fælles kulturelle værdier, vort uddannelsessystem, det fungerende folkestyre, vore grundlæggende ledelsesværdier etc. Den såkaldte danske (eller rettere skandinaviske) samfunds- og organisationsmodel har stærke rødder i vores religiøse og folkelige værdisyn. Tænk f.eks. på Grundtvig, højskolerne, agrarsamfundet, arbejderbevægelsen, andelsbevægelsen etc., som stadig udgør grundpillerne for vort demokratiske fællesskab. Der er dog i dag tendenser i det globale postindustrielle samfund, som synes at bryde med de nedarvede relationelle og sociale værdier. Den hastige teknologiske udvikling og den tiltagende dyrkelse af individuelle færdigheder, særegne kompetencer og unikke talenter har skabt et videnbaseret elitært teknokrati, hvor konkurrenceevne, økonomisk kapitalkraft og materielle værdier styrer samfundets sociale og politiske udvikling. Dette har på en række områder sat fællesskabets etiske, kulturelle og menneskelige værdier ud af kraft. Vi har fået et åndløst og splittet samfund præget af en centralistisk stat styret af ensidige globale markeds kræfter, selvcentrerede politikere, bureaukratiske regler, usammenhængende og specialiseret ekspertviden, der anvendes ukritisk og usammenhængende og uden etisk dannelse. Vi har fået et idéløst systemsamfund, hvis kvalitetskriterier alene skal søges i materielle resultater, evige innovationsprocesser og måling af individuelle præstationer. Vi står i dag med et stort dilemma, fordi Velfærdsstaten og Konkurrencestaten har fortrængt det fælles ejerskab til samfundet. Produktivitet, præstationer og konkurrence har fortrængt det gode samfunds relationelle og meningsfulde værdier uden blik for en større idé eller ideologi. Staten - og måske dermed også samfundet og kulturen - er i færd med

at kappe alle bånd til fortællinger, der er større end statens eller organisationens økonomiske overlevelse. Alt sammen med henvisning til nødvendighedens politik. I et samfund, der først og fremmest bekymrer sig om sin egen overlevelse, skabes der ingen fælles mening.

### **5. Etikken som det godes nødvendighed**

Som eksempel på religionens etiske påvirkning skal her blot nævnes de værdier, som Paulus gennem sine breve formanede mennesker til at følge. Mennesker skulle ikke være egocentrerede og selvpromoverende, men bevidste om og loyale over for de fælles relationelle værdier. De burde derfor ikke være indbildske og således udfordre eller misunde hinanden. Samfundets goder er ganske vist ujævnt fordelt, men hvert menneske har sin egen værdi. Til "åndens frugter" regnede Paulus derfor tålmodighed, trofasthed, ydmyghed og selvbeherskelse. Det er interessant at konstatere, at nogle af disse grundlæggende etiske værdier faktisk i høj grad kan genfindes i nogle af de samskabelsesideer, som i dag debatteres og indgår i nyere samfundsideer og ledelseskoncepter som Compliance, Scharmers U-teori, Staceys processuelle organisationssyn etc. Men de relationelle værdier synes at blive overdøvet af de politiske medieskabte modebevægelser, der har sin rod i folkedybets materielle forankring og tiltroen til teknologiens overbevisende magt.

### **6. Statens aktuelle styringskoncepter går den stik modsatte vej**

Over for den etiske værdiskabelse står de teknokratiske værdier, som ligger bag den markedsfokuserede og præstationsstyrede Managementstat. Hvis vi således sammenligner Paulus ord med de forskrifter, som Konkurrencestaten fungerer på, møder vi stort set det modsatte syn på samfundets værdier og spilleregler. Organisationer forventes her at være utålmodige, omskiftelige og under stadigt opbrud. I de fleste moderne managementteorier indgår foranderlighed som et mantra og et afgørende krav, næsten som en værdi i sig selv. Organisationer skal her ikke være ydmyge og beskedne, men snarere være selvforherligende og selvpromoverende og markedsføre og brande sig selv på bekostning af andre. Konkurrence anses for at være noget positivt og i dag næsten afgørende for fortsat fremdrift og udvikling. Samarbejde og netværk er noget man taler om, men som man ikke reelt handler efter. I den institutionelle og strategiske økonomistyringsteori træffes alene beslutninger, så længe det gavner én selv. Her udgør markedet den grundlæggende logik.

### **7. Samfundets etik smitter af på menneskers adfærd**

Samfundets etiske værdier smitter naturligvis af på de mennesker, der handler og omgås inden for dets organisationer. Kravet om organisationers egoisme får afgørende konsekvenser for relationen mellem mennesker både i organisationer og samfund. Der er således noget næsten hyklerisk og hysterisk i den måde, vi i dag taler om og praktiserer relationer og værdier mellem mennesker i vore organisationer og samfund. Vi siger ét, men handler på modsat vis. Selvrealisering er i dag blevet den vigtigste motivationsfaktor. Løgn er blevet en afgørende magtfaktor.

## **8. Menneskerettigheder optræder forskelligt i deklamationer og i praksis**

I de store globale deklamationer om menneskerettigheder, der foreskriver frihed, lighed og de samme rettigheder for alle, er der heller ingen begrænsninger eller tvivl. Men i praksis ude i samfundet bliver mennesker tillagt forskellig værdi og behandles ud fra statens krav og magthavernes forgodtbefindende. I organisationer bliver mennesker tildelt bestemte roller, låst inde i afgrænsede institutioner og styret af kontrollerende regler og rammer. Mennesker bliver udsat for forskellig tilgang til ressourcer, rigdom og belønninger. De fleste mennesker i verden lever i fattigdom og under vilkår, som de ikke selv er herre over eller kan slippe ud af for egen kraft. På denne måde opstår der konflikter mellem organisationers og menneskers behov, interesser og rettigheder. I virkeligheden må mennesker indordne sig samfundets og organisationers snævre økonomiske og politiske betingelser. Etik på samfunds- og organisationsniveau adskiller sig på alle måder fra menneskers individuelle etik og deres indbyrdes sociale relationer. Dette udgør en væsentlig baggrund for at forstå organisationers og menneskers etiske værdier og relationer i såvel teorien som i praksis. Vi må konstatere, at der er evig konflikt mellem de officielle deklamationer og den skinbarlige sociale praksis. Dette paradoks er i høj grad afgørende for de globale konfliktproblemer, som vi i stigende grad er vidner til, ikke mindst i vor tid.