

# ARTICLE REVIEW

A New Model for Ethical  
Leadership



## A New Model for Ethical Leadership

### INTRODUKTION TIL ARTIKLEN

Den stigende teknologiske udvikling af vores samfund medfører ikke blot højere effektivitet, men også flere etiske dilemmaer som ledere over hele verden er nødt til at forholde sig til. Et af de fremtidige problemer, der skal tages stilling til, er de selvkørende biler og de etiske spørgsmål der hører sig hertil. Skal bilerne programmeres til at vælge at redde førerens liv fremfor fodgængerens? Hvis ja, leder dette videre til en række yderligere etiske spørgsmål: Hvad hvis fodgængerens er en gravid kvinde – eller yngre end føreren? Hvis nej, hvordan undgår vi så, at forbrugere ikke køber deres biler ud fra, hvilken producent der vælger førerens, og dermed køberens, liv?

Disse etiske problemstillinger er ikke unikke for bilfabrikanterne, men er noget, som alle ledere bør reflektere over i deres hverdag. Man kan aldrig træffe fuldstændigt etisk korrekte beslutninger, men man kan bestræbe sig efter at inspirere sine ansatte til at tænke over, hvordan de skaber mest værdi for samfundet.

### OM FORFATTEREN

**Max H. Bazerman** er en forsker, forfatter og professor hos Harvard University, som beskæftiger sig med arbejde inden for forhandling, adfærdsmæssig økonomi og etik.



# Summary

## MAXIMIZING VALUE

Ovenstående problem om selvkørende biler er blot et af mange eksempler på, at ledere i dag står overfor etiske problemstillinger. Følger man den utilitaristiske tankegang, bør man handle på den måde, der gør, at konsekvenserne af ens handlinger bliver så gode som muligt. Et eksempel er, at hvis en selvkørende bil skal prioritere mellem sin førers liv eller fem fodgængeres liv, må den vælge fodgængerne, da konsekvenserne heraf på den måde bliver så gode som muligt, hvis det ses ud fra et samfundsmæssigt perspektiv. De etiske problemstillinger stopper dog ikke her, da ovenstående situation naturligvis vil lede til yderligere spørgsmål og problemstillinger.

Eksemplet med bilerne er ikke et dilemma, alle vil opleve at skulle forholde sig til, men i vores samfund i dag bliver der i højre grad forventet, at virksomheder forholder sig til etiske spørgsmål – både store som små.

Der findes metoder til, hvordan man som leder kan træffe bedre etiske beslutninger og derved skabe mere værdi. Ved at ændre ens tankegang fra "hvad skaber mest værdi for mig" til at tilstræbe at handle så etisk forsvarligt som muligt – og derved tænke over hvad der skaber mest værdi for samfundet – får man en slags ledestjerne, der kan guide en. Ingen kan nogensinde træffe beslutninger, der er 100% etisk korrekte, men ledestjernen kan inspirere både en selv og ens kollegaer til at gøre et forsøg.

Psykolog Daniel Kahneman mener, at vi som mennesker har to systemer, når det kommer til at træffe beslutninger. *System 1* er vores intuitive system, som arbejder hurtigt, automatisk og følsomt. *System 2* arbejder langsommere og er mere bevidst og logisk. De fleste beslutninger bliver truffet ud fra system 1, men vores beslutninger bliver mere rationelle, når de træffes ud fra system 2. Der findes to strategier til, hvordan man kan anvende system 2 mere. For det første, kan man forsøge at træffe sine beslutninger ved at sammenligne ens muligheder fremfor at se på dem individuelt. Når man sammenligner flere muligheder, bliver ens beslutning truffet på et mere rationelt grundlag og skaber derved mere værdi, fremfor at en beslutning bliver truffet ud fra ens første intuition.

Den anden strategi er, hvad filosof John Rawls kalder, 'veil of ignorance'. Dette går ud på, at man skal forholde sig til, hvordan man ville have, at samfundet skulle være opbygget, hvis man ikke vidste hvilken status, man ville have i det. Man ville altså ikke være klar over hvilken(t) race, køn, osv., man ville have, eller hvorvidt man ville være rig eller fattig. Ifølge Rawls, vil denne tankegang lede en til at træffe mere etiske og menneskelige beslutninger.

## CREATING VALUE THROUGH TRADE-OFFS

En anden måde, virksomheder kan skabe mere værdi på, er gennem trade-offs. Når man forhandler aftaler, bør man ikke kun fokusere på, hvad man selv ønsker at opnå, men derimod hvordan en aftale kan skabe mest værdi for begge parter. Uenighed bør ikke løses ved at lave kompromiser, som i sidste ende ikke gavner nogen af parterne, men bør i stedet være gennem trade-offs, hvor aftalen skaber lige meget værdi for begge parter.

## USING TIME TO CREATE VALUE

Slutteligt, er en anden måde at skabe mere værdi på, at tænke over hvor og hvordan ens tid er bedst givet ud. I en verden, hvor mange oplever godt at kunne bruge nogle flere timer i døgnet, kan det være svært at vurdere rækkefølgen, man skal prioritere sine opgaver. De fleste vil gerne være gode kollegaer og kommer derved til at sige ja til at hjælpe med opgaver, som egentligt kun skaber værdi for kollegaen og ikke dem selv. Her er det en fordel at vurdere, hvilke opgaver der skaber mest overordnet værdi og prioritere dem først. Dette kan give virksomheder og

organisationer konkurrencemæssige fordele, hvis de på den måde kan producere og sælge varer billigere end konkurrenter. Derudover kan det give individet en konkurrencemæssig fordel, hvis det derved kan udføre en opgave med lavere offeromkostninger, end andre kan.

## INCREASING YOUR IMPACT AS A LEADER

Mange virksomheder har i dag en CSR-politik, hvorfor mange beslutninger bliver truffet med ønsket om at bidrage til samfundet. Ingen er fuldkomne, og de fleste vil nok medgive, at deres virksomhed på nogle punkter er meget bevidste om CSR – og på andre punkter mindre bevidste. Nogle virksomheder producerer for eksempel bæredygtige produkter og er derved med til at gøre verden grønnere. Til gengæld er deres rekruttering måske ikke så bred, som man kunne ønske. Dertil er der også virksomheder, som producerer varer, der gør verden til et værre sted, men til gengæld er helt skarpe på deres ansættelsespolitik. Det handler om at anerkende, hvor man klarer sig godt, men også hvor man som leder, virksomhed og individ kan klare sig bedre og træffe mere etiske beslutninger.

Som leder handler det ikke blot om selv at træffe etiske beslutninger, men om at inspirere ens kollegaer til at gøre det samme. Det ligger til menneskets natur at 'efterligne' de ting, andre gør – især dem, som vi er autoritetstro overfor. Ansatte i en virksomhed med ledere, der handler etisk forsvarligt, vil derfor også kunne forventes selv at handle mere etisk forsvarligt end ansatte i andre virksomheder. Med andre ord, kan ledere, ved at bane vejen, sætte rammen for, at deres kollegaer træffer mere etisk forsvarlige beslutninger.

Det handler ikke blot om at inspirere ens kollegaer, men også at man som leder og virksomhed er forgangsperson for at træffe etisk forsvarlige beslutninger, da dette vil nudge andre virksomheder og forbrugere til selv at tænke over deres beslutninger. Dette skal naturligvis ikke ske med en løftet pegefinger; men hvis virksomhederne sætter rammen for at træffe samfundsmæssige gode beslutninger, kan vi, som individer, forhåbentligt selv drage inspiration heraf og få vores egen ledestjerne at følge.