



Roskilde
University

Værdier, etik og socialt ansvar i virksomheder

Brudflader og konvergens

Rendtorff, Jacob Dahl

Publication date:
2003

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

Citation for published version (APA):

Rendtorff, J. D. (red.) (2003). *Værdier, etik og socialt ansvar i virksomheder: Brudflader og konvergens*. Roskilde Universitet. Skriftserie / Center for Værdier i Virksomheder Nr. 4

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact rucforsk@kb.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Værdier, etik og socialt ansvar i virksomheder

- Brudflader og konvergens

Jacob Dahl Rendtorff (red.)

Center for Værdier i Virksomheder

Institut for Samfundsviden skab og Erhvervsøkonomi

December 2003

Indholdsfortegnelse:

Jacob Dahl Rendtorff: Værdier, Etik og Socialt Ansvar i Virksomheder - Brudflader og Konvergens – forord, side 5

Anita Mac: Institutionalisation of new business values: Changing internal and external business relations, values and legitimacy, side 6

William C. Miller and Peter Pruzan: Spiritual-based Leadership: Initial Observations from a Research Programme, side 21

Verner C. Petersen: The care less society and the erosion of individual responsibility, side 47

Ole Thyssen: Smukke løgne – Om værdier i organisationer, side 63

Øjvind Larsen: Nej! - Med gode grunde. En Moderne Kritisk Samfundsetik, side 71

Jacob Dahl Rendtorff: Basic Ethical Principles in Values-Driven Management, side 104

Steen Vallentin: Socially Responsible Investing – Approaches and perspectives, side 114

Anders Bordum: Institutionel Ledelse og Det Etiske Regnskab, side 122

Christian Frankel: Politik og anden ordens konkurrence i det flydende samfund, side 128

Karen Lisa Goldschmidt Salamon: Organisationskultur og åndelighed - Om værdibaseret selv-ledelse og selv-evaluering, side 134

Jesper Ryberg: Retten til Privacy, side 137

Peter Hagedorn-Rasmussen: Mangfoldighedsledelse og etik, side 138

Peter H. Schaarup: Politisk regulering af etik i bioteknologiske virksomheder, side 158

Asger Sørensen: Value, Business and Globalisation - sketching a critical conceptual framework, side 168

Martin Fuglsang: Moralen som kapitalens mikro-fascistiske krops-sedimentering, side 178

Kim Gørtz: Erfaringer med værdibaseret ledelse. Case: Grundfos A/S, side 179

Klemens Kappel: Reflections on the Foundations of Corporate Responsibility and Human Rights, side 184

Sune Skadegård Thorsen: Menneskerettigheder og erhvervslivet – med fokus på de oversete rettigheder, side 202

Susanne Kjærbeck, Bea Marie Kjæmpe og Eva Christensen: værdier og storytelling, side 218

Kirsten Marie Bovbjerg: Personligheden i arbejdslivet – et kritisk perspektiv på bløde organisationsformer, side 219

Carsten A. Kock: Havde Friedman alligevel ret? Reflektioner om profit og social ansvarlighed, side 228

Vinni Pietras Jensen: Værdier og regnskaber - hvordan i dag?, side 229

Karin Buhmann: Virksomheders sociale ansvar: Er lovgivning midlet til målet?, side 241

Peter Høilund: Anerkendelsens betydning for CSR og social integration på arbejdsmarkedet, side 246

David Perry: Ethics and the American Empire, side 252

Bidragydere til denne publikation, side 256

Værdier, Etik og Socialt Ansvar i Virksomheder - Brudflader og Konvergens

Forord

Af Jacob Dahl Rendtorff

Det er mig en stor ære og glæde at kunne præsentere denne antologi, der indeholder indlæg og baggrundsmateriale fra konferencen om *Værdier, Etik og Socialt Ansvar i Virksomheder - Brudflader og Konvergens*, der blev afholdt på Roskilde Universitetscenter d. 4.-5. december 2003, arrangeret af forskningsprojektet ”Værdier, læring, regnskaber” ved Center for virksomheder, Institut for samfundsvidenskab og erhvervsøkonomi, og sponsoreret af Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd.

Antologiens indlæg sigter mod at indkredse den aktuelle udvikling i den danske debat om værdier, etik og socialt ansvar i virksomheder. I særlig grad er der tale om et forsøg på at fremstille spændingerne og brudfladerne imellem de vigtigste positioner i den akademiske og anvendelseorienterede debat om etik og værdibaseret ledelse i virksomheder i Danmark. De fleste indlæg præsenterer aspekter af de strategiske, ledelsesmæssige, organisatoriske og kommunikative udfordringer og de aktuelle tendenser henimod de nye samfundsmaessige udfordringer til virksomhederne, der har ført til opkomsten af alternative ledelsesformer, organisationsopfattelser og regnskabstyper.

Ved at invitere en række indflydelsesrige forskere og praktikere inden for værdiledelse og beslægtede områder til at bidrage til antologien har vi ønsket at give et indtryk af ”State of the Art” inden for forskning og praksis vedrørende værdier og socialt ansvar ud fra forskellige discipliner og videnskabelige perspektiver. Dette gælder de fleste indlæg undtagen David Perrys, der med udgangspunkt i etikken i den amerikanske storpolitik lægger op til at kommentere virksomhedsetikken fra en international synsvinkel.

Jeg håber, at både den akademiske teoretiker og den anvendelseorienterede ”refleksive praktiker” i virksomhederne kan få glæde af denne bog, der dokumenterer stor varians og forskelle samt mange spændende ligheder og i det hele en række sprudlende og idérike bidrag til debatten om etik, værdier i virksomheder, virksomheders sociale ansvar og ikke mindst om de nye ”bløde ledelsesformer”.

Institutionalisation of new business values: Changing internal and external business relations, values and legitimacy

By Anita Mac

Abstract

It has become common practice for a range of Scandinavian companies to communicate their values, missions and visions. Empirically speaking, a wide range of values are in evidence: Concern for the environment, trustworthiness, reliability, fair trade, openness, transparency, equity, team work, joy at work, employee satisfaction, employee empowerment, manufacturing sound products, manufacturing useful products, etc. In this paper, I will employ an institutional theoretical perspective in an effort to contribute to the systematisation of the empirical picture of business values.

1. Introduction

Society expects something from companies, and companies contribute to these expectations by creating images of their role in society. We often see companies communicate corporate social responsibility in connection with problems relating to ethics, the environment, health, ethnicity, and labour market conditions. This form of communication creates expectations of company behaviour while at the same time serving to translate companies' reflection of societal expectations into organisational behaviour. New expectations have likewise come into play in connection with the relations between employees and companies. Companies expect loyalty, responsibility, and commitment, and employees expect self-realization, a meaningful job, and influence.

By formulating its own business values, visions and missions, a company can define and communicate the socio-ethical principles it wants to be known for and measured by. These formulated values, visions and missions relate to a company's responsibility towards society, which, in turn, also relates to other central factors. The new ways companies relate to the external environment and to internal social relations bear witness to the manner in which the institutional norms for legitimate business behaviour are changing.

2. Creating expectations for company legitimacy

At a conference scheduled as an element in the ‘Values in Organisations’¹ research project (VIO, 2003), we invited participants to discuss the roles of companies and the outside world in the formation of company expectations [1]. Representatives from the press, an environmental organisation, a labour union and a consumer organisation explained what they, in their capacity as organised stakeholders, expected from companies. The press representative explained how the press takes on the role of communicative intermediary in conflicts between societal interests on the one hand and company interests on the other. He then described how the media view corporate social responsibility and ethics e.g. when: A board of directors neglects its responsibilities; products are not manufactured in a sound way; companies say one thing but do another, thus coming across as untrustworthy. Representatives from the environmental organisation argued that they were in favour of expanding local and global partnerships between industry, governments and stakeholders, and offered to act as legitimising support for companies looking to form these kinds of partnerships. Moreover, these representatives pointed out that such companies would qualify for inclusion on the environmental organisation’s list of environmentally responsible partners. Next, the labour union representative talked about employee expectations of companies as day-to-day workplaces. Responsibility, flexibility, project participation, visionary leadership and taking stress-related issues seriously were noted as key expectations. Finally, the consumer organisation described its role as the voice of consumers and addressed consumer expectations: a supply of sustainable products at commercially viable prices. An important step in meeting consumer expectations, this particular consumer organisation had developed a so-called “Ethics database”. Accessible by consumers, this database provides a source of legitimacy for the companies that submit transparent information about their ethical priorities to it. In this way, all of the conference participants accounted for their socio-ethical expectations of company behaviour.

The expectation rationale from the outside world is this: companies should obey official laws and rules and, at the same time, meet the normative expectations formed by society. Moreover, companies should be operated in compliance with expectations for social and environmental sustainability, and working conditions should be exciting and conducive to employee self-improvement. We can thus conclude that expectations relate not only to the company and the way it functions as a workplace, but also to the role it plays in society at large.

Companies contribute to the formation of expectations by communicating their qualitative characteristics to the outside world. Empirically, this takes the form of the communication of values, visions and missions and participation in politically

¹ Center of Values in Organizations (VIO: www.viv.ruc.dk) carries out empirical and theoretical research into new business management and new business values. The author of this paper is project manager at this research centre, and the paper in hand is based on research results from VIO.

initiated projects which back the sustainability discourse, including partnerships with political stakeholders which take up social as well as environmental problems [2]. Companies also produce expectations by developing specific corporate cultures based on mutually powerful “expectation communities”, that is management and employees share sets of expectations and seek to create new work organisation forms together [3].

Simply put, we have identified a trend within new business management² that produces new expectations of the activities and decisions of a company. And new business values³ are one symptom of this trend. Reflected in the notion of ‘the value-based organisation’, this trend is also evidenced in a broader sense in notions such as ‘the ethical company’ and ‘the socially responsible company.’ The trend also informs the way companies engage in inward reflection on societal expectations, these in turn being mirrored in new management principles and organisational structures. Furthermore, the trend informs companies’ external activities in that it plays into their role in society [4].

3. Pros and cons

Despite, and perhaps also because of its prevalence, this trend is subject to much theorising, debate and criticism. In written discourse addressing the trend, a normative approach, which sees these new expectations as a healthy sociological tendency destined to benefit companies, employees and society in general is the predominant one. By and large, the stakeholders present at the aforementioned conference believed that the ‘new business values’ were promising; however, some were more sceptical than others as to the feasibility of the idea. Numerous contributions from researchers, consultants and, to some extent, also from public authorities have posited a range of concrete managerial and communicative tools companies may use to improve, both in their roles as workplaces and as societal actors [5, 6, 7, 8]. Central to these contributions is the argument that, by utilising such improvement tools, a company will be able to create a positive public profile, attract and keep employees, and avoid criticism from the outside world. That is, these contributions maintain that “sound business ethics are good for business”, a win-win situation [9]. In short, this approach posits that new business values and business economy are mutually beneficial. On the other hand, the trend has met with criticism from those who believe the idea is akin to commercialising both employees and the problem areas in which companies engage in society [10]. One of their most frequent arguments runs, ‘But aren’t companies just using this as a way to make the modern employee work longer hours, thereby turning a greater profit, by putting on an

² In this paper, the notion ‘New business management’ is used as a common term for management principles that are not related to scientific management or human resource management, but which, among other things, use socio-ethical values as their managerial platform.

³ This paper uses the notion ‘New business values’ to connote companies’ explicit wording of socio-ethical values, missions and visions, including their ethical, social and environmental reports.

apparently socially responsible face?’ This question is an example of theoretically based criticism, warning us that when companies’ financial rationality is spread out to large parts of society, large parts of societal life are in effect commercialised. From these quarters, companies’ involvement in socio-political issues, e.g. jobs for marginalized groups, is criticised for being constrained by the demand for profit, whereas real social politics are based on social logic only, not financial logic. Likewise, there is the normative assumption that employees prefer workplaces that emphasize personal commitment and development, which in reality ends up making additional demands of employees instead of providing extra benefits. Generally speaking, these critics see the new trends as nothing but strategic manipulation within the framework of the usual financial logic. This perception implies that new business values and business economy are incompatible [11].

4. Three perspectives on the relation between economy and values

In reality, the discussion of ‘pros and cons’ is rooted in fundamental theories about whether the economic rationale and the socio-ethical rationale are compatible. Thus, the understanding of the relations between economy and values plays a central part in the debate and in the theorising behind new business values. Within the social sciences, we can derive the three theoretical camps detailed below. Each offers its own interpretation, which then forms the basis for a definitive understanding of the relation between economy and values.

1. Values and economy support each other

This normative perspective, which perceives company values as a supplement to company economy, is clearly the predominant one. According to the normative approach, the value concept is specified as values characterised by social issues found within the paradigm of social and environmental sustainability. These values can and should balance with the companies’ financial targets in such a way that a given activity should contain the three Ps: Profit (the financial aspect), People (the social aspect), and Planet (the environmental aspect). The concept of ‘the Triple Bottomline’ clearly signals a plurality of values which must balance with each other [12]. That way, we end up dealing with certain fields of tension between economy and values, not in the form of antagonistic contrasts, but as dilemmas which must be handled. The aim is to position economy and values as support functions for each other, as companies and the rest of society benefit jointly from the balancing of economy and values.

2. Values and economy are antagonistic contrasts

Like the dominant, normative perspective, the capitalist critical perspective sees values as being socially marked principles within the framework of social and environmental sustainability. Yet proponents of this perspective hold that values are

qualitatively different from economy, as values function on the basis of other logics than economy. The critical perspective regards values in companies as the capitalisation of social and ethical values. As such, we are basically dealing with two antagonistic targets. This conclusion can have one of two outcomes. First is the fear that social and ethical values are subject to economic logics, whereby they are not allowed to function on their own terms. Second is the perception that there is an ideological conflict inherent in a consideration of values and economy; that is, companies' economic logic is modified by demands that they take other values into consideration. Today, as company managements voice their own values, thereby taking the lead in making certain values part of organisations, it is hard to imagine this as a direct expression of giving in to political pressure from stakeholders and legislation. Rather, from a critical perspective, this phenomenon is interpreted as a manifestation of flexible capitalism adapting to the most favourable organisational and managerial principles at the time in question. And according to this critical perspective, social and ethical values cannot in and of themselves function as targets for such companies, but only as means to achieving economic targets. [10, 3].

The neo-classical perspective deals with the antagonistic relations between values and economy in a similar way [13, 11]. Philanthropic activities in any form are viewed as erroneous uses of economic resources unless they also result in short and/or long-term financial gains for the company economy. The boundaries between the political and the economic fields must be maintained so that financial interests come to the fore in market relations. At best, values can function as a means by which to meet financial targets. At worst, consideration of values may undermine the company's economy. Thus, values cannot be perceived as targets in themselves.

3. Economy is embedded in values

Turning to conventional institutional theoretical perspectives, we see that values become interesting in the context of the value-based foundation on which a given company's economy functions. The point of departure for this perspective is the notion that a given economy's field of action is made up of institutionally shaped values. In principle, any economic activity can thus be said to rest on values. However, companies in the industrial society represent other values than those in, say, the knowledge society. And Western companies are based on other values than companies in other cultures, etc. Institutional theory is mainly concerned with the changes in the implicit value basis for economic action [14]. This is conceptualised through the notion of legitimacy, as legitimacy is used as an analytical construct to establish which norms of action are in force. Specifically, new business management and new business values are seen as entailing a process of institutional change which, in turn, is an expression of changes in the basis for legitimacy. Thus, it becomes interesting to scan the institutionalisation processes through which new values are

turned into legitimate bases of action, as this is also the process by which values become an embedded premise for a given company's economic decisions.

When working from this institutional theoretical perspective, values are better captured in the notions “norms” and “cognition” [15, 16]. These notions refer to social interpretations of a phenomenon assigned meaning on the basis of social norms and a cognitive understanding. Thus, an interpretation of whether a company is acting legitimately is made from a social point of view based on the norms and cognitive understandings which are institutionalised in society. Accordingly, changes in the perception of ‘companies’ legitimacy’ are mirrored in the normative-cognitive formation of expectations. We can say that when companies begin to do things differently than usual, the way they had been interpreted or typed/categorised to that point will be broadened or subject to change [17]. For example, should we have become accustomed to companies being strongly opposed to environmental requirements, institutional conceptions of what companies are will be radically challenged if the companies suddenly begin to speak in favour of stricter environmental requirements. Or if they begin to consider social aspects on which they have not previously wanted to express an opinion. Nevertheless, it is tempting to interpret such occurrences on the basis of already established norms and cognitive ideas, e.g. by claiming that companies taking such socially responsible initiatives are merely conducting ‘business as usual’, that is, image maintenance for the sake of profit maximisation.

But if the established conceptions of the companies’ legitimate action rationale are so adequately challenged that established conceptions no longer suffice, the norms and cognitive ideas in force at the time in question will collapse. It will then become necessary to form new conceptions and, with that, also new expectations [18]. All in all, this changes the rationale for such companies’ activities and decisions. New business values become an expression of change and a challenge to the institutionalised norms for the roles companies play in society.

5. Which new business values are in use – indicators of institutional changes

As a concept, new business values is difficult to pin down, comprising a vast number of different values and targets. Similarly, new business management can be practised in various ways. Some companies concentrate on human resources policy, others on new rewards systems, and still others on branding and image. [5, 6, 19]. In other words, while many companies elect to concentrate on their social responsibility through the concepts we have discussed so far, the way they do it varies greatly from company to company, providing a multitude of different examples.

In spite of the differences between companies, it is still possible to establish some patterns for which new values they voice and which company related conditions and issues these values specifically aim to change and improve. Based on concrete, empirical value statements, it is thus possible to derive some differences in

the understanding of values and how these are used administratively. In the following, I will systemise the types of values companies make explicit, i.e., group them according to the purposes they seem to fulfil in the organisation.

Values are grouped into two main categories: those having an *internal* organisational aim on the one hand, and those having a primarily external aim on the other. This categorisation clearly illustrates the differences in how values are perceived and reflected in the companies, and can thus be used as an indication of the empirical dissemination of value-based theory. Grouped in themes, the values used by companies are described below.

But first, it is important to point out that the categorisation of values as ‘internal’ and ‘external’ is motivated by the fact that these two dimensions of a company characterise some very central relations. Within institutional organisation theory and, in a broader sense, in the organisational theory landscape in general, there are three types of relations which are considered especially crucial for a company [15, 20]. *The first* is the internal relations between company members, namely the relations between management and employees and relations between work groups. Here, the company’s culture, its organisation and management are at stake. *The second type* is the company’s external market relations, that is relations between the company and its circle of customers, including the capital market. And *the third type* embraces the company’s external social relations; in short, its relationship to the public and legislation. In the subsequent sections, I will discuss new business values in the context of these three areas.

New business values with an intra-organisational aim

Work ethical values: First of all, values can be formulated in a way that aims to institutionalise a positive attitude towards a workplace and the work tasks going on there. This results in the formulation of work ethical values. Such values include: Joy at work, responsibility, respect, dialogue, and diversity. Work ethical values are formulated to create a mindset that can be shared by all, an outlook based on the fellowship in the organisation and joint efforts to reach common goals set for all members of the company. Employees’ day-to-day must be characterised by joy at work, the taking of responsibility, knowledge sharing and the solving of conflicts through dialogue as well as a respect for personal and cultural diversity. The company must be a friendly and constructive place to be. A place where problems can be solved, not by sanctions but through dialogue between manager and employee. These are values which aim to define a set of social conventions for the members of the company and to specify the expectations existing between management and employees. Thus, work ethical values are the expression of common expectations of intra-organisational interactions. In other words, this type of values aims to establish expectation communities for the company’s members. These values function as the mouthpiece for the attitudes towards the workplace the company wants to emphasize,

including the concrete collaboration between leader and employee. By establishing such expectation communities with common objectives, companies seek to replace special interests as well as differences of opinion between management and employee interests. Work ethical values presuppose emotional and social commitment.

Work ethical values such as ‘responsibility for one’s own job area’, ‘customer focus’, ‘team spirit’ and ‘readiness to learn’ have the joint purpose of motivating job dedication and creating room for the employees to take responsibility. That is, work ethical values relate both to attitudes to the collective life at the workplace and, more directly, to the way an employee performs his/her job. Abilities to assume responsibility for the quality of one’s work tasks, to be flexible (both professionally and time-wise), and to co-operate in internal and external networks are essential work ethical presumptions. The aim is to promote a sense of ownership of work tasks, meaning that each employee supervises and assesses the quality of his/her own work. In this manner, an organisation seeks to shift the focus from a given employee’s presence for the agreed number of hours to the quality of the work this employee performs. In conclusion, work ethical values also call for professional and personal commitment.

New business values with an extra-organisational aim

Market legitimising values: These values refer to a company’s overarching objectives. That is, they are an expression of the company’s qualitative reason for existing, or simply its ‘licence to operate’. Examples could be: ‘to create value for customers’, ‘to create quality of life for consumers’, or ‘to ensure access to healthy products’. The purpose of these values is to motivate company activities and provide a target-oriented company identity, which legitimises short and long-term actions. Usually, a company that uses values that relate to its reason for existing formulates a ‘mission’ and a ‘vision’. In this way, the company justifies its market legitimacy by stating how the demand for profit should be related to its products/services.

Societal legitimising values: These values zero in on how the company pursues its corporate social responsibility objectives. These could include: ‘observing human rights in all phases of operation’, ‘considering animal ethics’, ‘ensuring gender and ethnic diversity’, ‘setting up protected jobs for people with reduced working capacity’ and ‘conforming to sustainability ethics’. In short, these values provide an indication of the company’s considerations in daily and strategic decisions and activities. Yet societal legitimising values deal with problems that are not linked directly to company products/services; that is, they are applicable in activities that are not necessarily related to market legitimacy. Corporate Social Responsibility is included in this type of new business values.

6. Trends in institutional change

To put new values on the agenda and challenge existing ones, a company can use value-based management and formulate visions and missions. Above, value themes have been discussed as empirical expressions of the kind of change themes companies work on.

But on a wider scale these values also express changes in key institutional conditions regarding companies' bases for action. The institutional basis for the company's societal role is reflected in its values, and these reflections are influenced by the interaction between company and society. Companies play an active role in the change process as do societal actors; in addition, both take part in the ongoing formation of expectations [21].

As regards the company's institutional conditions, the question is how a given company may act legitimately in connection with relations between it and its stakeholders. In the era of the classic industrial enterprise, management could treat employees in ways we would find unacceptable today, and few were surprised if a company reacted strongly to legislation on e.g. healthy, safe working conditions. Conflicts of interest between employees and management were taken for granted, as was the fact that companies only cared about shareholder values and had little interest in stakeholder expectations [22]. Today, however, we see attempts to create tightly-knit bonds and solidarity between management and employees. And in their stakeholder accounts, companies publicise the qualitative societal concerns that form part of their decision-making criteria.

When dealing systematically with changes in companies' institutional conditions, we arrive at a sense that the role of new business values may be observed in connection with the following three conditions:

- Internal relations between employees and management: the company's role as employer/workplace in relation to present and potential employees
- External relations between company and market: the company as market actor
- External relations between company and society: the company as societal actor

These three types of relations also define the company's legitimate actor roles. And these roles are changing, a process which the company's new values explicate and support. In turn, such new values help institutionalise new relations and actor roles.

The company as workplace: In comparison to the classic organisational understanding of the concept of work, work ethical values point up a number of serious institutional changes. In scientific management theory, the concept of work is understood as trading working hours for economic reward. But in human resource management theory, it also involves trading working hours for salary, with a range of

HR initiatives as part of the deal. Yet the company's new work ethical values also create new expectations, and these deal to a greater extent with evaluating employees' work performance according to their solutions and tasks rather than the number of hours they work [22, 3, 10]. Thus, employees are also expected to be innovative, willing to learn, and to understand the essence of work planning. In other words, this makes the collective expectations of the 'good employee' rather decisive, as the evaluation criteria are no longer fixed and measurable, but linked qualitatively to the solving of tasks and employees' positive attitude to their jobs.

At the same time, the formulation of common values creates expectations of common interests and the notion of striving for a common goal. The idea here is that the special interests conventionally associated with management, employees and occupational groups are dissolved, and replaced by a new expectation community.

Such changes are often explained using the rationale that modern employees expect both salary and self-fulfilment from their work, and that the company's management reflects these expectations by adopting values that support them. In the theoretical debate, issues connected to a new concept of work are discussed in terms of expectations that employees commit themselves to company affairs far beyond the professional level, i.e. both emotionally and personally [23]. In short, the concept of work takes on a new meaning. It embraces considerably more than work as a merely professional matter through which work-related ambitions and a certain salary level can be attained. In fact, the new concept of work paves the way for notions of employees' time spent on the job and/or personal commitment to which no limits are applied. Together with the notion of common goals for company employees and management, the idea of employees exhibiting boundless personal commitment and spending an unlimited amount of time on the job imply a considerable change in the concept of work.

The company as market actor: Values defining the company's qualitative objectives focus on creating legitimate reasons for company core activities. This is mirrored in company visions and missions: the desire to produce healthy products, products that enhance life quality, to create product-induced experiences, to create value for customers, etc. Marketing's take on this trend has interpreted such initiatives as competitive parameters, as a competitive advantage can be obtained by creating an add-on incentive related to the product's functionality [7]. Furthermore, the marketing field also embodies the tendency to create product storylines; i.e., you do not simply buy a carton of milk, you also buy the story of a happy eco-cow grazing in an organic field. In some instances the need for market legitimacy is more critical; it is not just a matter of creating persuasive arguments for choosing between diary products that are functionally and qualitatively alike. A company such as Shell, whose core activities are related to the oil industry, provides an apt example. Despite its position in the eye of the sustainability storm because of the oil industry's refining and fossil fuel sale, Shell has a strong need to justify its activities within the

sustainability discourse. But companies with less problematic core activities demonstrate similar needs to justify their production qualitatively.

The ‘old’ institutionalised notion of companies’ market legitimacy stems from neo-classical theory. According to this theory, the company’s role is to ensure optimum use of resources in order to provide maximum profit for the owners and cheap products for the consumers. In this theoretical conception, market actors are the sovereign evaluators of the qualitative aspects of the company’s material and non-material production, as they alone decide which products to buy, also in relation to price and quality. If consumers demand organic products, market mechanisms will ensure that companies sell them. In a sense, this trend of linking qualitative reasoning with products can be viewed as a continuation of a logical way of viewing the market, with market demands being that which really changes. If companies want access to the market they have to justify their material and non-material products qualitatively.

Thus we can discern that companies’ market legitimising values reflect the process of change in conditions relating to their positions as market actors. Earlier, legitimacy was related solely to a company’s ability to market its products; from this point, it is also intertwined with the notion of this company being able to justify the qualitative values behind its products and services.

This change trend also involves a politicisation trend in areas such as health, social welfare and ecology. Because these areas usually receive the greater share of political interest and attention, they seem to hold ‘great stories’ that may be related to company products. Company politicisation of issues traditionally dealt with in politics is making the boundaries between market and politics more indistinct, as political arguments are now used in the market in the interchange between manufacturer and customer.

The company as societal actor: The changes concerning work ethics and the company’s role in the market discussed in the foregoing sections are likewise related to the company’s general societal role. Traditionally, the company’s role relates to its employees and the market, and is not explicitly to society at large. Conventionally, its role in relation to the public is market-related, and the company has been formally cut off from directly political issues. Politics has only affected company activities directly through regulations, i.e. in the shape of laws, provisions and standards. Frequently, these regulations have been the centre of conflicts between political interests and the company’s economic interests. The process of institutionalising environmental regulations is a clear example hereof [24], as it shows the development from opposition to passive acceptance and on to active player.

As discussed above, companies link politicizing arguments directly to the qualitative properties of their products, but they also deal with societal issues that are not directly related to company activities and thus not a part of their core activities [25].

At present, companies are thematising issues related to broader societal problems, in particular within the labour market. Ethnic integration, protected jobs and various other flex jobs illustrate this. The rationale behind the taking of responsibility for societal labour market problems is partly related to socio-economic arguments for limiting transfer income and partly to socio-political arguments about ‘giving people a chance’. Moreover, a number of companies argue that these initiatives help ensure that they will not lack manpower. The other main area of corporate social responsibility relates to the environment [6]. Here, companies give the environment greater priority than the law stipulates, e.g. through partnership agreements involving companies and NGOs. By signing such agreements, companies may make a commitment to take a number of environmental initiatives as regards their activities.

Besides getting involved in labour market and environmental issues, companies also deal with a wide range of other issues, e.g. in connection with third world countries. Companies may engage such issues by adopting certain stances on child labour, fair trade and human rights. Again, this trend holds clear politicizing elements, as the company assumes an actor role as responsible for societal issues in which it is not directly involved. Here, it is the public sphere that serves as the mediator between the company and society, not the market or formal legislation. Moreover, society is understood as a group of actors acting cross-institutionally [26] in a forum in which both formal and informal expectations prevail, and the company’s many stakeholders act practically and communicatively.

7. Discussion

Companies’ values have various empirical manifestations; therefore, they use values as management and communication tools in very different ways. However, value formulation does focus on certain objectives and themes, which reflect changes in key activities and relations central to the companies. In the foregoing we have established that a company’s values reflect changes in essential elements in company’s institutional conditions, e.g. the concept of work and its role as market and societal actor.

These changing trends bring about a number of problems for both companies and their stakeholders. This paper has presented a brief discussion of the issues linked to the changes to the concept of work as well as changes in companies’ market and societal actor roles.

Overall, the trends of change we have detailed here show significant changes in mutual company-stakeholder expectations. Two comments must be made, however, which modify the above statement. First, the dispersion and range of institutional changes have not been validated in larger surveys. While we have observed several new trends, we are not yet familiar with their degree of institutionalisation. Similarly it is important to remember that companies dealing with external values, such as

corporate social responsibility and explicit market legitimising values, are usually quite large. In the company values debate, the same companies are mentioned repeatedly, and the same holds true of the debates surrounding environmental and quality management. The majority of Danish companies are small enterprises that have little if any public profile. In my experience, smaller companies have a tendency to focus on work ethical values that only ‘optimise’ the company’s internal social relations. Nevertheless, the theoretical institutional perspective would seem to indicate that, in time, ‘frontrunner’ companies’ performance will become institutionalised and set standards for industry as a whole. Then each company will accommodate these standards to its own needs.

Second, we may observe company conditions that are not thematised in the debate or expressed in new business values, but which have already been institutionalised, i.e. regulations, norms and cognitive perceptions that are not questioned. For example, neither the managerial right nor the ownership right are thematised as desirable or demonstrable trends of change. Management’s right to manage and allocate work is unaffected, including its right to hire and dismiss employees. This fundamental power structure still exists even though dialogue and expectation communities are new items on the agenda. And so does ownership of the company’s economic values and the right to dispose of these values. Though shareholder values are balanced with stakeholder values, shareholders have the exclusive economic decision-making power. Even if companies make allowances for bottom lines other than the economic one, the demand for profit is still in evidence. In short, companies’ formal and legal structure is not up for discussion.

References

- [1] Center of Values in Organizations: Zira Søby Bloch & Anita Mac (red.) Forventninger til moderne virksomheder - en konferencerapport (Expectations of Modern Companies – a Conference Report). Skriftserie 3/2003. Roskilde Universitets Center 2003.
- [2] The Copenhagen Centre: It Simply Works Better! Campaign Report on European CSR Excellence 2002-2003. København 2003.
- [3] Bovbjerg, Kirsten Marie): Følsomhedens Etik: Tilpasning af personligheden i New Age og moderne management, Århus (Ethics of Sensitivity: An Adaption of the Personality Aspect of New Age and Modern Management): Hovedland 2001.
- [4] Center of Values in Organizations: Anita Mac. Working paper no. 02/2001 Nye temaer på virksomhedernes dagsorden – tematisering af tendensen (New Themes on the Company Agenda – Thematisation of the Trend). Roskilde Universitetscenter 2001.
- [5] Morsing, Mette: Værdier i danske virksomheder (Values in Danish Companies). CCC Working paper, no. 2001-8. Copenhagen Business School 2001
- [6] Erhvervsfremmestyrelsen: Etik i erhvervslivet (Ethics in the Corporate Sector). København 2002.
- [7] Schultz, Hatch & Holten-Larsen (eds): *The Expressive Organization*. Oxford Press 2000.
- [8] Pruzan, Peter: From Control to Value Based Management and Accountability. *Journal of Business Ethics*. 1998.
- [9] Carroll, Archie: *Business and Society - Ethics and Stakeholder Management*. Southwestern College Publishing, Cincinnati, Ohio, 3. ed. 1996.
- [10] Sennett, Richard: *The Corrosion of Character*, 1997.
- [11] Mac & Rendtorff: Værdier og socialt ansvar I virksomheder. Fra profitmaksimering til interessenstialog (Values and Social Responsibility in Companies. From Profit Maximisation to Stakeholder Dialogue). GRUS no. 65/2003. AAU.
- [12] Elkington (1997): *Canibals with Forks / the Triple Bottomline of 21st Century Business*. Capstone, Oxford.
- [13] Friedman (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profit. *New New York Times Magazine*, Sept. 1970.
- [14] Granovetter (: Economic Action and Social Structure. The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology* 91, 481-510.
- [15] Scott, W. R. (1995). Institutions and Organizations. Sage.
- [16] Strati, Antonio: Organization and Aesthetics. London : Sage Publications Ltd, 1999.
- [17] Schutz, A. (1970). *On Phenomenology and Social Relations*. (Ed.) H.R. Wagner. Chicago Press.

- [18] Jepperson, R.L. Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism, in: *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Powell & DiMaggio (eds). The University of Chicago Press. 1991.
- [19] Center of Values in Organization: Anita Mac & Vinnie Pietras-Jensen (eds). Fra vision til virkelighed. Problemstillinger og perspektiver (From Vision to Reality. Problems and Perspectives). Skriftserie 1/2001 – Workshop report. Roskilde Universitetescenter 2001.
- [20] Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford Press.
- [21] Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, vol. 16, no. 1, pp. 145-179.
- [22] Thyssen, Ole: *Værdiledelse (Value Based Management)*. Gyldendal 1997
- [23] Åkerstrøm, Niels & Born, Asmund: Kærlighed og omstilling: italesættelsen af den offentligt ansatte (Love and Change: Voicing Employees in the Public Sector). *Nyt fra Samfundsvidenskaberne*, Frederiksberg 2001.
- [24] Center of Values in Organisation: Susanne Holmstrøm, Working paper no. 03/2001
Værdier i virksomheden: Et nyt virksomhedsparadigme? (Values in Companies: A New Company Paradigm?) Roskilde Universitetescenter 2001.
- [25] Mac, Anita: When Firms Make Sense of Environmental Agendas of Society. *Journal of Cleaner Production* 2001.
- [26] Friedland & Asford: Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions, in: *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Powell & DiMaggio (eds). The University of Chicago Press. 1991.

Spiritual-based Leadership: Initial Observations from a Research Programme¹

By William C. Miller² and Peter Pruzan³

Imagine... If leaders and managers of business organisations had a consciously-held spiritual view of life and led from that spiritual basis... Leaders who would say things like...

Spirituality is inspired responsibility towards people, other living beings, and the world... seeing and relating with Divinity in every aspect.
(Chairman / Ag-Bio Chem)

The primary purpose of my life is enlightenment and liberation. The second is to participate in the upliftment of humanity and the universe.
(Vice-Chairman / Public Relations)

Imagine even further, that these leaders would also say things like:
If you have a sound policy based on caring for people, not harming anyone or anything, and a good business strategy, then the financial success will come automatically.
(Sr. VP / Manufacturing)

My knowledge of spiritual texts tells me that the best way to look at success is to ask: Have I followed my inner conscience? Have I given my best effort? Have I done what was right? Have I learned from my effort? This is what is most important.
(Chairman-Pres. / Manufacturing)

Our responsibility is to insure that the company will survive and thrive for the next 120 years. When you begin to think this way, you are really entering into the spirit of family, into the spirit of a multi-cultural environment, and into the spirit of humanity as a whole.
(Pres. / Elect. Eqmt. & Services)

¹ The essay is a revised version of the paper *New Models of Leadership - Spiritual-based Leadership: A Matter of Faith and Confidence*, presented at the conference: “Leading and Managing Human Resources from a Strategic Perspective: Focus on the Service Sector in India” at the Sri Sathya Sai Institute of Higher Learning, Prasanathi Nilayam, India on July 27, 2003. To refer to the original, full-length version, go to www.globaldharma.org/sbl-home.htm

² Author, Co-founder, Global Dharma Center

³ Professor, Department of Management, Politics & Philosophy, Copenhagen Business School, Denmark

In this paper we⁴ present our initial observations from an international research programme on a topic that will be of great importance to the business world of the 21st century - and to all of humanity. The research indicates that leaders can be very successful in the world of business if they draw upon the faith that is available to them from their spiritual basis -- if they have the confidence in themselves to shift the fundamental premise of business from that of a rational-economic basis to a spiritual basis.

After briefly describing the purpose and scope of the research programme and the conditions today that reflect a spiritual awakening of business, the paper presents a number of quotes from some of the leaders we have interviewed so as to illustrate several major aspects of the field of spiritual-based leadership. Our own brief commentary will be interspersed among these quotes – it is the “voice” of these leaders, not ours, that provides the real content of the paper.

Purpose, vision, intentions and rationale for the research programme

Over the past decade there has emerged an international dialogue on spirituality in work organisations.⁵ While consciousness about spiritual-based leadership is relatively new to the work world and as a field of academic study, it has gained considerable strength and momentum in the last few years. Evidence of this interest can be found in an increasing number of scientific and popular publications as well as in a number of organisational initiatives.⁶

The purpose of the present research programme is to contribute to the emerging field of spiritual-based leadership worldwide by making high quality and reliable knowledge about spiritual-based leadership in practice easily accessible

Our vision for this research programme includes:

⁴ Over and above the authors, our wives, Debra Miller, co-founder of Global Dharma Center, and journalist Kirsten Pruzan Mikkelsen, have participated in the research.

⁵ Work organisations include private and public enterprises, institutions, non-profits, NGO's, and foundations.

⁶ For a comprehensive anthology dealing with “spirituality in the workplace”, see: Giacalone, R.A. and C.L. Jurkiewicz, *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, M.E.Sharpe, Armonk, New York, 2003. Reference is also made to www.spiritatwork.com that provides up-to-date information on research (primarily Ph.D. projects), lectures and consulting activities, particularly in the U.S., that deal with the relationships between spirituality and work. The Association for Spirit at Work is the membership organisation that provides the website. To become a member, go to: www.spiritatwork.com/forms/membership_form.htm.

The business-oriented organisation Spirit in Business (www.spiritinbusiness.org) was launched in New York at a major international conference in 2002 and has since held major conferences in the US, Brazil, Switzerland and Holland. It has several hundred business leaders and professionals as members and is the most active international business-oriented association of its kind. It should also be mentioned that the Center for Creative Leadership, a renowned private non-university centre on corporate leadership development in USA, now conducts conferences on spirituality in leadership attended by executives from the Fortune 1000.

1. To provide the *leaders* who participate, the *researchers*, and *those who access the findings* with an opportunity for spiritual development
2. To research spiritual-based leaders with respect to:
 - Their *perspectives, attributes and experiences*
 - Their *success in business organisations*
 - The *learnable practices and processes* they employ
3. To develop a knowledge base, a website and publications incorporating interviews, profiles and data

The following are the intentions and rationale that underlie our engagement in this endeavour:

Many people are sceptical about the mix of business and spirituality. Some people are positive about business and sceptical about spirituality: “You can’t really be competitive in business if you’re spiritual”. Some people are positive about spirituality and sceptical about business: “Business greed is too corrupting for spirituality to make a difference”. Our intention is to address views such as these by investigating if and how business leaders can be effective while operating from a consciously held spiritual basis.

Traditional business goals typically focus on financial/productivity gains. Texts from spiritual traditions worldwide propose that there is a much more profound role for human endeavour – that of selfless service to society and the spiritual upliftment of everyone. Our intention is to investigate how business goals can be defined and prioritised from a spiritual basis, and whether businesses can thrive and evolve from that basis.

The students and faculty at universities as well as consultants and organisational leaders require examples of, and knowledge about, spiritual-based leaders in work organisations. Our intention is to provide an easily accessible knowledge base, a website and publications which will include cases, stories, examples and data for class work, teaching, further research and publications.

There may be significant, demonstrable differences among spiritual-based leaders in their perspectives, qualities, and attributes. The practices and processes of spiritual-based leaders might also vary depending on the type of organisation (family owned, publicly traded, etc.) and the cultural traditions of the society the organisation operates in. Our long-term intention is to develop a typology for these diverse types of spiritual-based leaders and leadership and to identify a framework within which people can consciously develop themselves as spiritual-based leaders.

Our personal perspective

We were inspired to undertake this research by our own spiritual quest and by the desire to serve students, teachers and leaders worldwide. As researchers, we are not, and cannot be, disconnected from the world we are researching. We are motivated to

provide reliable and trustworthy findings that will enable leaders of organisations to create a better life for all the organisation's stakeholders.

We ourselves hold a spiritual view of life that forms the foundation from which we are committed to this research. The spiritual basis we draw from includes the beliefs that:

- We are all spiritual beings, first and foremost; we exist beyond our bodies
- Divinity is the very core of our humanity, so to be fully human is to be
- Spiritual Work and business are arenas and means for spiritual growth
- Leadership is a spiritual activity to be conducted for the benefit of society

Current conditions reflecting the spiritual awakening in business

We examined recent trends regarding the relationship between spirituality and the business world. Here are some of our findings:

We are at the dawn of a deeper appreciation of how spirituality is the basis of business. Dee Hock, the founder of VISA has said:

We are at the very point of time where a four hundred old age is dying and another is struggling to be born, a shifting of cultures, science and institutions greater than the world has ever experienced.

In 1999, the Gallup organisation conducted a poll on religion in the United States⁷ and found that 95% of Americans believe in God or a universal spirit and 78% have felt the need to experience spiritual growth. Of the people polled, 51% said that modern life leaves them too busy to enjoy God or to pray, as they would like. So this major poll indicates that people in the US believe in a universal spirit or God, they feel the need for spiritual growth but they are too busy to actively engage themselves in seeking that growth. Nevertheless, 48% of the people who were polled said that they had the occasion to talk about their spiritual life in the workplace within the last twenty-four hours.

There is also a spiritual awakening in business itself. In a study by Jacobson on transformational leadership⁸, a panel of distinguished leaders were brought together to identify people they considered to be transformational leaders – people who not only got the job done but in a way that promoted trust, creativity, commitment and ethical behaviour. 72% of the transformational leaders who were selected by the

⁷ See U.S. News and World Report, November 1, 1999

⁸ As reported in J. Renesch, ed., *The New Bottom Line*, New Leaders Press, San Francisco, 1997

panel and subsequently interviewed spoke in strong and clear terms of the importance to them of their spiritual traditions. 77% expressed that there was a strong and vital relationship between spirituality and their leadership practices and 59% agreed that spirituality in the workplace is essential for organisational health and productivity.

This spiritual awakening in business is also reflected in the number of books being published on spirituality in business. Publishers indicate that the category called ‘Books and Spirituality at Work’ is the fastest growing segment in the business book industry today. There are recent titles such as *Reawakening the Spirit at Work*, *The Soul at Work*, *The Soul of a Business*, *Managing with the Wisdom of Love*, *Spirit at Work*, *Stirring the Soul at Work*, *The Corporate Mystic*, *Leading Consciously*, *Rediscovering the Soul of Business*, *The New Bottom Line*, *Spirituality, Ethics and Management*.

There are also strong indications from the world of academia of the growing awareness as to the relationship between spirituality and business. Reference has already been made in footnote 6 to a comprehensive anthology from 2003 on workplace spirituality and organisational performance. The Academy of Management, the major professional organisation for professors who teach management and organisational behaviour, has recently approved a special interest group called ‘Management, Spirituality and Religion’. There are roughly fifty universities today that have courses related to spirituality in business. Finally, there are now a number of student organisations in the US that deal with matters of spirit at work and spiritual-based leadership; for further information on these organisations as well as on relevant Ph.D. projects and programmes, see the fore-mentioned website www.spiritatwork.com.

Although the rapidly increasing academic activity surrounding spiritual-based leadership is certainly not confined to the US, the research and teaching activities there appear to be developing at a faster rate than in most other parts of the world. For information on recent developments in Europe, refer e.g. to *Spirituality, Ethics, and Management*, Kluwer Academic Publishers, forthcoming 2004. And to give some idea as to developments in “the East”, it can be noted that in India there are programmes focusing on spirituality in business at such premier business schools as the top-rated Indian Institutes of Management in Calcutta, Lucknow and Bangalore. The international journal, *Journal of Human Values*, is edited by the Management Centre for Human Values at the Institute in Calcutta. In addition, there are entire MBA programmes that are established on a consciously held spiritual basis. These include the programmes at the Sri Sathya Sai Institute of Higher Learning in Puttaparthi and the Sri Srinergi Sharada Institute of Management (SriSIM) in New Delhi.

Most of these and other similar activities relating to spiritual-based leadership, both in academia and in the world of business, have tended to focus on the leadership challenges arising from a context of increasing self-interest, consumerism,

competition and stress. We suggest that the challenge facing all of us, and in particular our business leaders, is more fundamental: “How can we shift the context itself?” In other words, how can we contribute to the development of a more caring and humane - spiritual-based - paradigm for the world of business?

If we look closely, we will see early signs of such shift from a focus almost exclusively on self-interest, whereby the overarching purpose of business is to make money for owners, towards a sense of responsibility to all those affected by its behaviour. In addition to the growing interest in the linkage between spirituality and business, there are also two other sources of this developing shift in perspective.

The first source is traditional economic rationality. Top management is recognising, from study after study, that corporate social and environmental responsibility “pays”; companies that consciously integrate concepts of responsibility into their self-reference, e.g. via ethical and values codices and so-called triple bottom line reporting, tend to produce financial results that are as good or better than companies in their branch that do not explicitly promote social and environmental responsibility.⁹

The second source of momentum bringing about this shift from self-interest to a more inclusive and balanced sense of responsibility is the increased activity by organisations’ external stakeholders, e.g. customers, investors, suppliers, local communities, regulating bodies and the media. These stakeholders are reacting to the behaviour and reputation of business enterprises in sundry ways. One example of such stakeholder activism is the emergence of so-called “conscious” or “political” consumers, who are characterised by an increased sensitivity to *their* moral responsibilities and their power to influence corporate behaviour via “ethical consumerism”. Such consumers make their points not only via decisions as to what

⁹ The most widely referred to source of data here is the Dow Jones Sustainability Group Indexes (DJSI), the world’s first global indexes that track the performance of leading sustainability driven companies. The DJSI were launched in September 1999 and consist today of roughly 300 securities selected from the nearly 3,000 stocks in the Dow Jones Global Index. The selection of the companies is based on the extent to which the companies are known for achieving their business goals by integrating economic, environmental and social growth opportunities in their business strategies. According to the providers of the index, “There is mounting evidence that financial performance (of companies included in the indexes) is superior to that of companies that do not adequately, correctly and optimally manage these important factors.” See www.sustainability-index.com

Additional evidence is provided by a study performed by Harvard University and reported on in the US-based Social Investment Forum in 1999 (www.socialinvestmentforum.org). The study found that companies that were stakeholder oriented, meaning that they paid explicit attention to their responsibilities to their stakeholders, such as their customers, society, the environment and their communities as well as their share-holders, showed four times the growth rate and eight times the employment growth than those companies that only focused on increasing the wealth for their share-holders.

*not to purchase, but also, though less provocatively, by making positive choices as to which products, production forms and companies to support.*¹⁰

Another example deals with the emergence of “socially responsible investors”. There is abundant evidence that influential groups of institutional investors and financiers as well as ordinary people are tending to focus not just on corporate track records as to productivity, profitability and share price, but also on the corporate ethical profile.¹¹

Willis Harman, the author of *Global Mind Change*¹² and co-founder of the World Business Academy, once summarised the call for – and the possibilities of - a deeper basis of business leadership when he wrote:

Leaders in world business are the first true planetary citizens. They have worldwide capability and responsibility. Their domains transcend national boundaries, their decisions affect not just economies but societies and the related world problems of poverty, environment and security. World business will be a key actor in the ultimate resolution of the macro problem. It crosses national boundaries with much more ease than do political institutions and the business corporation is far more flexible and adaptive than the bureaucratic structures of the Government.

That brings us to consider the possibility that spiritual-based leadership can provide the long-term wisdom and inspirational guidance to bring about the shift in context and to bring us to a new era – an era where wealth creation, corporate responsibility and business ethics are all deeply rooted in a spiritual view of life. The questions that must be addressed include: “What are such spiritual-based leaders like?” “How do they handle the challenges faced in running their businesses?” “How successful are they in creating wealth and contributing to the well-being of all those affected by their actions?”

¹⁰ Time after time surveys indicate that while shareholders are primarily concerned with corporate profitability, consumers, the primary source of corporate income, are increasingly concerned with the environmental, social and ethical responsibility of business. For example, according to a 1997 survey in Denmark, 52% of the Danish adult population feel that consumer boycotts are a good idea when one is to express his or her attitude towards ethical questions. And 37% of Danish consumers had within the preceding 12 months actively chosen not to purchase particular products or products of a particular company on the basis of an ethical stance; see the newspaper *Børsen*, April 14, 1997, p.8. Similarly, according to the Social Investment Forum, a similar study in the US in 1997 by Walker Research found that when price and quality were equal, three-fourths of consumers would switch brands or retailers if the producer or seller were associated with a good cause.

¹¹ According to the Social Investment Forum, in the late 1990's, over \$2 trillion, corresponding to roughly 13% of the more than \$16 trillion then under professional management (pension funds, mutual funds, credit unions, venture capital funds etc.), was “socially” or “ethically” invested. This represented a growth rate of over 80%, a growth roughly twice the rate of all assets under management in the US. Similar results applied to Europe, e.g. in the late 1990's the amount invested in socially/ethically responsible funds in the UK tripled in the five-year period 1995-1999.

¹² Harman, W., *Global Mind Change*, Knowledge Systems Press, Indianapolis, USA, 1988

The Spiritual-Based Leadership Research Programme is designed to investigate questions such as these.

The participants in the research programme

Our research is primarily focused on executives whose character is grounded in a consciously held spiritual view of life and who lead from that spiritual basis. Depending on their personality traits and leadership style, their spirituality and how they lead from that basis may be a private matter or it may be expressed openly. They may also have varying degrees of being able to articulate their spiritual view of life.

All the executives interviewed so far come from levels such as Board of Director, Chairman, Vice-Chairman, CEO, President, Executive Director, Managing Director, Senior Partner, Senior Vice President, and Vice President. Their personal success in a business sense is shown by the positions that they hold.

Spiritual-based leaders may express their manner of leading from their spiritual view of life in any of the following ways:

- a) They are taking their first steps to bring their spiritual view of life into their leadership
- b) They are in the process of integrating their spiritual view of life with their leadership
- c) They consciously lead from their spiritual view of life

Almost all the executives interviewed can best be described as consciously leading from their spiritual view of life. This should not be surprising as they were chosen to be interviewed – and accepted the invitation to be interviewed – based on their reputations as executives having a very broad and inclusive perspective on corporate leadership, identity, success and responsibility. Many of them are recognised as “spiritual-based leaders” by their peers, who have suggested their names to us, and most feel quite comfortable with having their leadership referred to as “spiritual-based”.

Thus far in our research efforts, we have had the privilege of interviewing 30 executives, with each interview lasting about 2 hours. Roughly 40% of those we have interviewed so far are from North American, 30% are from India, 15% are from Europe, and the remainder are from South America and Africa.

The industries include: finance, retail trade, international marketing, accounting, IT consultancy, technology development, media, healthcare, and manufacturing.

We have promised these leaders anonymity until they have approved the transcripts of their interviews. Many of these leaders have not yet given their final

approval and therefore throughout this paper we will generally avoid specifying who the particular person is and the name of the company where he or she is an executive.

Definitions

For the purposes of this research programme, we have defined the following key terms:

• *Spirituality* is defined by people throughout the world in varied ways, and may or may not be based on participation in an organised religion. As such, we have chosen to honour all definitions of spirituality, rather than to create our own specific definition. Some of those definitions include:

- a) Tapping into a deeper meaning in life that transcends our physical existence
- b) Having a relationship with the Source of creation (i.e. God, Higher Power, Allah, Jehovah, Brahman, etc.)
- c) Experiencing Divine Love
- d) Living in harmony with the essential nature and inter-connectedness of all creation
- e) Inquiring into the nature of one's true Self
- f) Living all aspects of life according to a set of religious principles

• *A Leader* is one who serves and guides others, inspires visions, defines goals and objectives, creates ideas, and makes decisions... as shaped by his/her individual competencies and character.

• *A Spiritual-based Leader* is a leader whose character is grounded in a consciously held spiritual view of life and who leads from that spiritual basis.

• *Leadership incorporates*: (1) the leader's competencies and character; and (2) the learnable processes, methods, and practices that the leader uses to serve, guide and inspire people to achieve shared goals that serve the needs of the organisation's stakeholders.

• *Spiritual-based Leadership* incorporates: (1) the character and competencies of a spiritual-based leader; and (2) the learnable processes, methods, and practices that honour the essential nature of life and contribute to the spiritual development of the leader himself and the organisation's stakeholders.

The research methodology

We conducted our research with the spiritual-based leaders in two ways:

- 1) Prior to our interview, we sent them a quantitative survey.
- 2) Then we interviewed them for about 1½ to 2 hours on the average. There were four parts to the interview (our qualitative research). The first part asked them to give us a brief history of their careers, but we will not cover that aspect in this paper. The remaining 3 subjects were:

- “You and your spirituality”
- “Your spiritual-based leadership”
- “Spiritual-based leadership in general”

At this early stage of our research, we are not going to give any conclusions or discuss any trends. We can only share some initial observations. We commence by presenting some of the results from the first section of the interviews which dealt with the views of the leaders to spirituality, both on a personal and an organisational level.

SBLs' Definitions of Spirituality:

Spirituality is defined by people throughout the world in a variety of ways. As mentioned above, we have chosen to honour all definitions, rather than to create our own specific definition. Here are examples of how some of the top leaders we interviewed have described their spiritual view of life, and the key “theme” of their spirituality in a few words:

For me, spirituality is the acceptance of the existence of a God, whatever that is, and to adhere to my religion. (Theme: “Love God and love your neighbour”)
(Chairman / Manufacturing & CEO / Healthcare)

Spirituality is man’s quest into his innate divinity. It’s more like a road, than a state of affairs; a quest more than an arrival. (Theme: “Opening up to love”)
(Exec.VP / Paper and Wood Products)

Spirituality is the manifestation of the perfection that is already there within you. (Theme: “Align oneself with a Super-power; have faith and caring for others”)
(Sr. VP / Manufacturing)

Spirituality is our deep connection with a force greater than ourselves; it is a very individual, lived experience. (Theme: “Oneness”)
(Chairman / Tech. Development)

I think of spirituality as having two parts: It’s getting in touch with your deepest inner self and becoming who you are behind the mask of the false ego. And of course, this is only possible as you come into union with the transcendent. (Theme: “Wonder”)
(Dean / Higher Education)

Spirituality is inspired responsibility towards people, other living beings, and the world... seeing and relating with Divinity in every aspect. (Theme: “Noble actions, noble feelings, noble thoughts, noble responsibility”)
(Chairman / Ag-Bio Chem)

With the quantitative survey, we asked questions like, “Do you agree that life is first and foremost spiritual in nature?” 21% agreed and 58% strongly agreed. More than half of the respondents also listed the following two definitions among their top choices out of 10 possible definitions presented in the questionnaire:

“Spirituality means realising one’s inner essence” (58%)

“Spirituality means having a relationship with the Source of Creation” (53%)

SBLs’ relationship between spirituality and religion

We then went on to ask these leaders, “How do you consider spirituality in relationship to the concept of religion? Are they the same or are they different?” We received a broad spectrum of answers:

To my mind religion is a reflection of spirituality. It is a comment on spirituality.

(VP of HR / Media)

I think spirituality is taking the principles that are taught in most religions and living them as a natural way of life.

(Sr. VP / Tech. Commercialisation)

Spirituality for me is a universal context; it is limitless. Religion for me is limit; it is content, it is dogma.

(Exec .VP / Paper and Wood Products)

Religion for me has been dogma, boundaries and boxes. It offers many beautiful things, but to me it is not spirituality. Spirituality has no borders or restraints, it doesn’t separate, it connects. (Co-Founder, VP / Retail Marketing)

I think success and achievement are two different things. I can be very successful in life and make a lot of money, but to me the question is: “What have I achieved?” For example, have I been able to help someone develop a device that will give better efficiency in order to serve mother earth?

By and large, the leaders we interviewed made a distinction between religion and spirituality. Almost 80% put the following definition of spirituality among the *bottom 3* out of 10 choices provided in the questionnaire:

“Spirituality means living according to a set of religious principles”

SBLs' spiritual purpose

We then asked these leaders about their own spiritual purposes and those of business. We started out by asking them about their own spiritual purpose. Among the responses we heard were:

I am trying the best I can to live a Christian /Lutheran life... which, to me, means to help the under-privileged, to try to do to other people what I hope that they would do to me.

(Chairman / Manufacturing & CEO / Healthcare)

The primary purpose of my life is enlightenment and liberation. The second is to participate in the upliftment of humanity and the universe.

(Vice-Chairman / Public Relations)

When I was very young, I always wondered, ‘Why am I here?’ When I questioned myself about this, I got the answer: ‘To learn responsibility and to show love’.

(Sr. VP / Finance)

I feel that my spiritual purpose is to immerse myself in the work that I have been entrusted to do and perform it with devotion, without expecting anything in return.

(Partner / Accounting)

Fulfilling life's purpose

In the quantitative survey, we also asked, “For me to fulfil my life’s purpose, which of the following are most and least important?” We asked the leaders to choose their top three and their bottom three choices from among 13 possible statements of life’s purpose. The differences in what people ranked among their most important and least important definitions of “my life’s purpose” was striking to us:

Most Important (top 3 of 13 choices)

“Developing my moral character and personal integrity” (57%)

“Realising oneness with Divinity” and

“Enjoying physical, emotional, and mental health” (both 53%)

Least Important (bottom 2 of 13 choices):

“Building a life of material comfort and convenience” (63%)

“Having a productive career” (42%)

SBLs' stories dealing with spiritual purpose in life: Career Moves

An example of a leader who lives her life in accord with her spiritual purpose is an executive whose spiritual theme is “God in everyone”. She describes what was

behind her climb to the level of Senior Vice President of a multinational company that has over 100,000 employees:

I started in my company on the production line 30 years ago, working the 3rd shift during the night. People ask me all the time how I became a Sr. Vice President of a major corporation like this. Truthfully, I don't know. It wasn't something I had planned. I came here because I needed a paycheck in order to eat. I moved out of my parents home when I was 16 years old and I wanted to go to school. So I worked the night shift in order to go to school during the day.

How I progressed, which is the same pattern over and over in my career, is that there was always a problem that needed to be solved and I had the courage to tackle it

If you look at my entire career you'll see that I've been in marketing, I've run engineering, I've run manufacturing, I've run service businesses around the world, I've run software, and I've run equipment businesses. I've run businesses from \$2 million to \$3.5 billion. I've had from zero people to 8 people to 8,000 people working for me. I have always been a visionary and have always found the problems that nobody else wanted to solve but needed to be solved.

I have had several companies come to me and offer me a CEO position in the last few years and I have turned them down. Why? If I took a new job like that it would take my husband and I completely off of the spiritual path we are walking in our lives, and I am not willing to do that.

(Sr. VP / Tech. Commercialisation)

Other leaders echoed similar sentiments about not making career moves in ways that would hurt their spiritual growth or hurt other people:

I have ambition, but I am not ambitious. If you are ambitious you bring pain to yourself since it is desire-based.

(Exec. Dir. / International Marketing)

I was never so ambitious that I had to advance my career no matter what the cost. I clearly did not want to do anything to harm my spiritual development.

(Sr. VP / Finance)

My purpose was always to be a leader; I knew that I would reach the top, but not by causing harm to anyone.

(Gen. Mgr. / Manufacturing)

The next major section of the interviews, which served as the basis for the preliminary results presented here, dealt with the leaders' views as to spiritual-based leadership.

SBLs' purpose of business

A question here dealt with the executives' perspectives on the purpose of business *from their spiritual point of view*. The answers we received are not the answers you find in ordinary business school textbooks that typically are based on the rational economic perspectives of business. In their simplest and crudest expressions, such perspectives simply mirror the well known phrase that "the business of business is business". In our research, we received very different replies:

Corporations can become agents of benefit in the world by transforming themselves and being reflections of love. Then they will be guided in how to behave as corporate citizens. (Vice-Chairman / Public Relations)

The first purpose is to create human excellence in everything that we do. The second purpose is that each human being and each stakeholder should grow as much as possible.

(VP of HR / Media)

I believe that a corporation has a soul. Yes, you do perform in a capitalistic model, but you do it with absolute deep respect for people. Whether in our personal life or corporate life, I think that it is a principle of life to give back.

(Sr. VP / Tech. Commercialisation)

My definition of an organisation that is operating within a spiritual approach is very simple: it is to relentlessly pursue the creation of value by ethical means. All stakeholders are equally important, so we need to make sure there is value creation for each one of them.

(Managing Director / Technology Development)

Our responsibility is to insure that the company will survive and thrive for the next 120 years. When you begin to think this way, you are really entering into the spirit of family, into the spirit of a multi-cultural environment, and into the spirit of humanity as a whole.

(Pres. / Electronic Equipment & Services)

SBLs' stories dealing with the purpose of business: Quality Improvement

The concept of quality is closely related to the purpose of business and serves as the basis for the following story. There was a group of companies in the United States under a holding company that planned to introduce a system of quality control

measures. A problem arose in one of the companies, whose operations are job shop in nature. The top executive of the company, whose spiritual theme is “realising divinity”, was wondering what he should do. Here’s how he described what happened:

There was a time when we were introducing ISO 9000, which was a system of quality control measures, into our companies. One of our companies where we were introducing this was a job shop where we do specialty items for our customers. Since these products are made for specific applications, it is extremely difficult to standardise things and is a very complicated process. This made it a difficult environment to introduce these types of quality measures, since they involve a lot of rigid procedures.

The expert who was helping us said: ‘This is all very simple. All you need to do is write down each of the procedures that you are already doing. You don’t have to make any improvement; you don’t have to say anything other than exactly the way you are doing it. This has nothing to do with right or wrong, you simply say what you are doing and do what you say.’ Even after he said all of this my fellows were still completely worried.

One evening I was thinking about this while attending a study circle with my spiritual group. I saw that all of this was simply talking about unity of thought, word, and action. So, I called in my employees and gave them a talk about unity of thought, word and action. I told them, ‘This is nothing but the concept of having what you feel, what you write, and how you act be the same. This is all that ISO 9000 is about.’

So we went all over the company and said, ‘The company’s objective with ISO 9000 is to have unity of thought, word and action.’ If I had used the word spiritual to describe the basis of this concept, I would have probably gotten some reaction. I didn’t feel that I needed to tout this as spiritual. It was just truth and honesty, that’s all. When I explained what unity of word, thought and action meant, they understood the concept very easily.

(Chairman-Pres. / Manufacturing)

SBLs’ notion of ‘business success’

Business ethics, values and social responsibility are concepts that have become part of the modern leadership vocabulary. They reflect an increased awareness of how leadership can impact society and employees – and that profits may be considered to be a means rather than the end of business activity. When we asked the executives we interviewed about how they define and measure business success based on their spiritual theme, we heard comments such as:

Business must benefit society; there is no question about it. You cannot be an island of prosperity in a sea of poverty. Wealth creation is not the major goal; it is the means by which we can serve the community. But unless you create wealth, you cannot share it. (Gen. Mgr. / Manufacturing)

I think basically that you should not measure success or failure at all. What's most important is to determine: 'What was my underlying motivation? Have I given all of the effort that was required? Did I analyse it fully with the proper sense of ethical values?' (Chairman-Pres. / Manufacturing)

Management by objectives says "go for the fruit, reach the maximum return". However, the Gita¹³ says, "Don't go for the fruit". I say there is no conflict between the two. Maximize the objective returns, the results, for others -- for the well being of the society, which is God. If you serve the world, you serve God.
(Chairman / Ag-Bio Chem)

The motivation for what we do is beyond the bottom line. Everyone knows we are in business to make money, which goes without saying, but that is only part of the story. Everything we do is so clearly focused on environmental, social and ethical issues.
(Chairman / Manufacturing & CEO / Healthcare)

If you have a sound policy based on caring for people, not harming anyone or anything, and a profitable business strategy, then the financial success will come automatically.

(Sr. VP / Manufacturing)

SBLs' stories dealing with business success: Customer Relationships

A beautiful example about the relative importance of financial results, compared with building and keeping solid relationships, came to us from an executive whose spiritual theme is “Align oneself with a Super-power; have faith and caring for others”.

One incident happened sometime back where a man who had previously worked for our company supplied and installed some refractory material to one of our customers. He represented himself to his customer as one of our employees and claimed that the material had come from us, which was not true. So, the client agreed to let him do the work because he used our name. It so happens that the work that he did failed after two months.

¹³ Reference is made here to the Sanskrit epic, *Bhagavad Gita (The Song of God)*, a major spiritual text in Hinduism containing the moral and spiritual principles found in the very earliest Indian scriptures, sometimes referred to by Westerners as the Gospel of Hinduism.

The customer came to me and talked with me about what had happened. I went through all of the purchase orders, but could not find one for that specific job. Then he mentioned the name of the man who did the work. I told him that that man had not worked for us for over six months. The customer assured me that this man told him that he worked for us and that he was using our materials.

In this situation, we had no legal obligation. The work was not done by our people or with our materials. But I felt it was our moral responsibility to stand behind this job because this customer gave the job to this man based on the company name. I replaced the material and sent my engineer out to install it. We lost heavily as there was no income whatsoever on this job. Even though I faced a lot of audit queries about this, I had the support of our management behind me.

Yes, it did help us to maintain our reputation, which is important to us. If we ever have material that we have installed that is defective, we will replace it free of cost; that is our culture.

(Sr. VP / Manufacturing)

Another story about customer relationships came from an executive who co-founded an international marketing firm for artisan products made in developing countries throughout the world. Here spiritual theme is “Compassion, balance, grace, and friendliness”. She told us:

Another initiative I started was to speak to the customers who were unhappy. I remembered my childhood where my mother and father taught me to treat a guest who came to our house as God. You do everything you can to make their time with you happy and satisfying and comfortable. So during our first customer training, I told them this story. I told them that at our company, I like to feel that the customer is God. So when the customer calls, we drop everything and we listen. People actually listened to what I said and thought it was nice.

We have a fabulous customer service group and yet I still want to speak with all of the unhappy customers. I always pick up the phone and call them. I begin by apologising to them, ‘I am so sorry that we have dissatisfied you in some way.’ I must tell you that customers are amazed; they cannot believe that one of the founders is taking the time to call them. From this call, I always end up with a happy customer; we usually end up feeling a lot of joy and laugh together. I tell them to call me again if they ever have any problems and I give them my direct line. So it is another way of being thoughtful and it works.

(Co-Founder, VP / Retail Marketing)

The role of spirituality in leadership

In the quantitative survey, we posed a series of statements about spirituality and leadership, and asked the leaders to answer on a 5-point scale from 1 = “strongly disagree” to 5 = “strongly agree.” Here are some of the statements that the executives “strongly agree” to:

“A leader who leads from a spiritual perspective is better able to handle tough challenges successfully.” (63% strongly agree)

“Spirituality is needed in the modern world of business.” (57% strongly agree)

“Spirituality provides greater intuition for tough decisions.” (57% strongly agree)

“The trends of stiff competition and globalisation in corporate business make it necessary to have a spiritual orientation.” (47% strongly agree)

SBLs’ stories dealing with success, spirituality and leadership: Downsizing

The next story also deals with one of the tough challenges that is central to the notion of the strategic human resources. The CEO of a company in the healthcare industry had, after a very successful career in private and public business activities, taken over a major company that was in deep financial trouble. His spiritual theme is “Love God and love your neighbour”. He felt compelled to conduct a downsizing, and here is how he dealt with that from his spiritual theme:

We were under extreme pressure because the whole company was falling apart. And the pressures were coming from everywhere. I met with the management of our bank once a month and they were looking critically at everything we were doing. We were pressed to an extent that most people simply cannot imagine.

We were forced to reduce staff very dramatically. On one occasion we cut away 10% of the staff overnight. I was really under pressure to determine which principles we should use to make the decisions as to who to lay off. I took the decision, which no one understood, that we would not fire anyone over 50. Neither would we fire people who were so essential that we didn't think we could survive without them. But other than that, we would let those people go who we thought would have the best chance of getting another job quickly - even though these were obviously the ones I would have preferred retaining. I just couldn't look into the eyes of all of the people that we would kick into prolonged unemployment in order for the rest of us to make money and prosper. I just couldn't do that.

I must admit that I simply made these decisions and I didn't really think about where they came from, which was from my conscience. Normally someone in my position would let the department heads talk to the people. But I didn't do it that way. I talked to every single person that was to be laid off and told each of them that they were going to be fired and that we would work with them to get them a new job the best we could. I was experiencing all their bad feelings as I was confronting myself with the doubts and fears of all of these people. To me it would have been an act of cowardice to let others do this for me. I made the decision. Then I explained it to my managers - and I explained to those being fired why I had chosen to do what we were doing.

The interesting point was that we got through this amazingly well. There was total acceptance, even though no one really understood it. But once it was done, people said 'wow' and really respected my decision. I maintained a number of the people who were fired as very good friends because they respected that it was necessary. It turned out that we managed to work with almost all of them to get new jobs. Obviously this had a price for me and for the company as well, and the price was that there were lots of people that I would have rather laid off than we retained.

Later I realised that this was really an expression of my spiritual principles. But I must admit that while doing it I didn't think much about it. Yes, I did follow my conscience and that is certainly the voice of spirituality.

(Chairman / Manufacturing & CEO / Healthcare)

It can be told that the company went on to become a phenomenal success as well as a highly renowned case study in modern management books.

SBLs' developing an organisational culture

Another topic of our interviews was what it takes to develop an organisational culture from a spiritual basis. We received many thought-provoking answers:

I believe that when a worker comes out of his house dressed in his uniform and carrying his tiffin (food) box, he has a mindset that he wants to work that day. How can he be thinking anything other than this? I used to tell my managers this in response to their complaints that the people did not want to work. I believe we are the ones that have created an environment that has given the worker the feeling that he does not want to work. Either he does not like this place or the equipment is not working right. But when a man says his prayers and puts on a full uniform and leaves his house at 7:00 in the morning, he has come to work. Let us create an environment for him to work; that is what I call spirituality. When we create an environment for the people where they want to work, then they will automatically change. I cannot tell

them to change; I can only create the environment in which they feel that they want to change.

(Sr. VP / Manufacturing)

Before you implement your core values, be sure that you have sound faith in them. What's most important is not that you have established all your values throughout the organisation, but to see that your organisation begins to expand its awareness and to think along the lines of these values.

(Chairman-Pres. / Manufacturing)

We believe that spiritual methods will increase productivity and efficiency, and will make everyone a better human being - to help him / her manifest their latent divinity.

(VP of HR / Media)

We must work passionately toward excellence. This means both inner and outer excellence. Excellence requires a continuous effort to improve yourself and the organisation in a holistic way.

(Pres. / Elect. Eqmt. & Services)

Related to this area, in the quantitative survey we asked the spiritual-based leaders to respond on a 5-point scale from “strongly disagree” to “strongly agree” to the following statement: “It is important to incorporate spiritually oriented activities in training and development at work.” 21% agreed and 47 % strongly agreed. What is interesting is that the remainder, 32% of these executives, did *not* agree to the statement (they either disagreed or were neutral). These are not “ordinary” executives; they were chosen to participate in the research programme since they are known for having a character grounded in a consciously held spiritual view of life and that they lead from that spiritual basis. So why did almost 1/3 of those SBLs not agree? Our research does not at present provide an answer; this would require renewed consultation with these leaders. One hypothesis which appears to be supported by our data is that these leaders consider spiritual-based leadership to be something you embody, something you live up to and demonstrate in your daily activities, rather than something you talk about or systematise. This was the case with an executive who told us:

I definitely believe that the explicit and outward motive for an operation is economical. Now the implicit part is: how do I live my life while doing this and how does it affect my professional situation and the collective? ... If I work implicitly with spirituality, a lot of individual change happens and that stays. If it is implicit, it stays. If it is explicit, it goes. I restrict myself today to say that my way is this implicit spiritual impact.

(Exec.VP / Paper and Wood Products)

SBLs' stories dealing with developing organisational culture: Team Building

One of the stories we heard during our interviewing was from a Chairman who explicitly incorporated spirituality into training and development work. His spiritual theme is “Noble actions, noble feelings, noble thoughts, noble responsibility”. He told us about when he first became Chairman of the company:

When I first came to the company, I showed them ‘GOD’. What is GOD? Group plus Organisation plus Direction equals ‘GOD’.

To build the Group, I did not put the system first; I put the people first. At first there were only five people in the top management group, each holding two responsibilities. We built a top team and used to meet in a room at 11 o'clock everyday and take decisions together. We discussed and talked together about all fields in the company, everything was a group decision.

To build the Organisation, our personnel manager became the R&D manager, our technical manager became the personnel manager, and our marketing manager became the manufacturing manager...all because we were making group decisions together.

To build Direction, we practiced 5-D's: discussion, decision, drive, determination, and destination. First we discussed, made decisions, initiated drive, worked with determination, and finally reached our destination. The organisation reaches the destination and there is success, and this elevates the team for the next situation.

GOD – Group, Organisation and Direction. This is what we did in that company – everywhere I went I did this group process.

(Chairman / Ag-Bio Chem)

The third and final major section of the interviews, which served as the basis for the preliminary results presented here, dealt with the leaders' views as to spiritual-based leadership in general.

SBLs' inner process of decision making

When these spiritual-based leaders are making decisions, what goes on in their minds and hearts? Here is how some of them described their inner process:

I think the question here is whether you have acted according to your conscience -- that is all you need to worry about.

(Sr. VP / Finance)

I've tried to be rational when making decisions. But when I look back on the major decisions I've made, they are very intuitively based and values-oriented.
(Chairman / Manufacturing & CEO / Healthcare)

I am one who prays for guidance; I do not pray for a specific thing to happen or for a specific outcome. In this way I always feel connected.
(Vice-Chairman / Public Relations)

I am confronted on almost a daily basis with situations where I have to pass transactions through my internal 'ethics system'. I am talking about the invisible line that is within everyone's system, and it is driven by consciousness. It is like a direct knowing, rather than a belief system.

(Partner / Accounting)

I ask myself one critical question: 'Is there consistency between what I am thinking and what I am doing? My thoughts and my practices must be the same.'
(Pres. / Electronic Equipment & Services)

SBLs' stories dealing with the inner process of decision-making: Right Conduct

In the quantitative survey, we asked the executives to respond to the following statement: "I have a clear set of personal values". We found that 21% agreed and 74% strongly agreed. And 79% of the leaders ranked "Right conduct and responsibility" among their top 5 values out of 16 choices given in the survey. Therefore, the next story deals with this notion of right conduct.

The background of the story is the following. There was an American company, owned by a Swiss company, which had an outstanding loan from an overseas bank. The president of the American company was thinking that because the bank was in some difficulty, he might have the opportunity to negotiate a new payment that could reduce their outstanding debt. And it appeared he was going to be successful in getting the bank to accept a lower repayment. For the final negotiations, the senior executive he reported to came over from Switzerland.

There was an instance where I was not the decision maker; my boss was the one who had to make a very important decision. However, I was able to see the basis of this decision from a spiritual perspective only after it had happened.

We had borrowed a large amount of money from a lender who wanted to pull out of their operations in the US, and we had a large multi-million dollar loan due to them. I went to the lender and told them that since they were the ones who were leaving, we would like to pay them less than the total amount of the loan. I proposed a certain

reduction in what we owed them, and we had extensive discussions about it. With hesitation, they agreed to a reduction, but it was a smaller reduction than I had proposed.

Since we couldn't finalise on the actual amount of the reduction, they had the head person from their London organisation come to the US to meet with our head person from Switzerland; and we decided to let those two people work it out.

I had briefed our head person, who was actually my immediate boss, on what had taken place up to that point. I suggested that he offer an amount for the reduction that was a little closer to what they had agreed to. I went into the discussions feeling very proud that I had negotiated this loan reduction, and had gained this extra income for the company with very little effort.

As we moved toward this critical point during the talks, my boss said, 'I have not come here to ask for this reduction, I will not do it'. We had negotiated so hard for this reduction, and now this man was saying that he would not ask for this! He told them that we would in due time pay back the entire amount of the loan.

My boss later told me, 'We are responsible not only to our shareholders, but also to our bankers. There is absolutely no reason why we should take advantage of this situation.'

I felt this was a deep spiritual lesson for me. The lesson for me was that all obligations must be honoured. They must be paid back in the right way, not by arguing like this. I saw that all obligations, whether they are in cash, such as this, or in some other form, must be repaid in some way or another. This is my duty and I must honour that duty. I saw that this was the only way to do business in this world.

(Chairman-Pres. / Manufacturing)

SBLs' disciplining of employees

We spontaneously heard from a number of executives about what they do when confronted with employees who need some form of disciplining. Their stories reflected the spiritual basis from which they viewed their leadership in such situations.

Suppose a manager comes to me and tells me an employee needs to be sacked, as he is not performing. I think of the consequences of this to the employee: what will happen to his family, to his children, how will he get reformed? If there is something wrong, I ask what are some alternative ways he could improve, without terminating

him. My philosophy is that when this employee was recruited he was perfect; otherwise why would he be recruited? So if he needs to be terminated today, then surely the organisation has to take some responsibility – otherwise why did I recruit him? So I cannot absolve my responsibility so fast.

(VP of HR / Media)

Build the people for success and appreciate them. When you want to give a reprimand, do it like a dose of medicine. Appreciation is like food: morning breakfast, afternoon lunch, and evening dinner. But, discrimination and punishment you dole out like a medicine: required dose, required time, doctor is present. If you give continuous medicine and no food, man will die. If there is only food and no medicine, there is no correction and improvement. Regular food and required medicine ensures health and strength. Integrate recognition and correction appropriately and optimally.

(Chairman / Ag-Bio Chem)

When it comes to disciplining a person, I don't like to use the stick too much. When someone needs correction, I always tell the person, 'Look Mr X, I am not against you. Please don't mistake me. I love you. I am not against you. What I am against is the act of yours that you did. And that is what I'm correcting.'

(Exec. Dir. / International Marketing)

SBLs' growth as spiritual-based leaders

All of the executives we interviewed related areas where they were still continuing to grow as spiritual-based leaders. For example:

I think the most important growth for me is to sharpen my ability to rest in the unknown. It's still very uncomfortable. I am still so hard-wired to jump in and solve problems, and my comfort zone is to take action.

(Chairman / Tech. Development)

My gift has been a very warm heart and I am still learning how to balance that out with wisdom and discretion. I cannot always be up in the clouds. This is my discipline and my challenge.

(Vice-Chairman / Public Relations)

Spirituality is less of a conscious activity; it has simply permeated my life. I'm not really happy saying that I don't have a plan, but it is just there, my spirituality appears simply to be part of me.

(Chairman / Manufacturing & CEO / Healthcare)

Every day I think back and ask, ‘What have I learned today? What is the new experience?’

(Director / Manufacturing)

I am very clear that an area I want to grow in is attaining internal peace. This is an art that I need to develop. Unless I do this, I cannot give my mind and heart to others.

(Managing Director / Tech.Development)

SBLs' advice to aspiring spiritual-based leaders

Near the end of each interview, we asked, “What is your advice to leaders who, like yourself, aspire to lead from a spiritual basis?” Here is what some of the executives told us:

My main advice to aspiring spiritual-based leaders is to lead by example and to follow your conscience.

(Sr. VP / Finance)

First, leaders must deepen their own spirituality; this is key. Second, leaders must find a community of support that has compassion for others - it doesn't have to be an organised church.

(Chairman / Tech. Development)

My first advice would be: do not consciously try to use the word spiritual; values can communicate the same thing. I believe that you can be totally spiritual without having to use the word spiritual.

(Chairman-Pres. / Manufacturing)

It is possible to speak openly about spirituality at work. My caution is to ‘know your audience’.

(Sr. VP / Tech. Commercialisation)

You should just lead according to your spirituality. You do not have to preach it. Understand yourself first, and never seek material gains from your acts – as the Gita says.

(Exec. Dir. / International Marketing))

Closing Comments

In the introduction to this paper, we observed that spiritual-based leadership was a matter of faith and confidence. There certainly still exists scepticism about the relationship between spirituality and business, and whether a leader can be spiritual and successful in business at the same time. Our preliminary observations, based on

the personal sharing and actual experiences of a number of leaders from all over the world, indicate that being successful in the business world is eminently possible for people who wish to lead from their own spiritual view of life. Key to this appears to be their willingness to draw upon the faith that is available to them from their spiritual basis and their confidence in being able to shift the fundamental premise of business from that of a rational-economic basis to a spiritual basis.

As spoken by one executive, the time is ripe for a new basis of business leadership:

There is such a need for a complete rebirth of trust in our business leaders. Somewhere along the line leaders have lost their humility and in doing so they have lost their compassion and empathy, and their inner connection to God.
(Chairman / Tech. Development)

And yet another executive spoke of his faith in the possibility that spirituality will make the difference in meeting the challenges of our times:

As we collaborate with spirit, and deepen the spirituality associated with organisational enterprise, I think people will feel called to form businesses to address today's issues.

(Dean / Higher Education)

Finally, a third executive spoke optimistically of developments in the world of business – and of the possibility of spiritual growth while pursuing a career in business:

I have never seen so much constructive work being done, so many open collaborations, and so much constructive opening up as in business. So I feel that business is one of the best playgrounds you can have for your spiritual life.

(Exec.VP / Paper and Wood Products)

Our further research will seek to provide more conclusive knowledge as to spiritual-based leadership - with the hope that this research will contribute to ushering in a new era in business where wealth creation, values-based leadership, corporate social and environmental responsibility and business ethics will all be deeply rooted in a spiritual view of life.

The care less society and the erosion of individual responsibility

By Verner C. Petersen

Had You forgotten that peace and even death are dearer to man than freedom of choice in the knowledge of good and evil? Indeed nothing is more beguiling to man than freedom of conscience, but nothing more tormenting either.

Fyodor Dostoevsky

Abstract:

In this paper we assert that every time we propose and carry out new public regulation of behaviour, or propose and publish ethical codes, a small piece of individual responsibility is removed from the individual and enclosed in a law, a guideline, policy or code.

This leads to a discussion of the question whether regulation based upon more and more guidelines and laws really is the solution to a problem of ethical nature? Or whether the solution is in some way part of the problem. That such a solution promotes and rewards a disposition that looks for loopholes in the laws and regulations and tries to take advantage of them, instead of promoting a disposition that says that it is my responsibility not to take unfair advantage of my fellow human beings.

In the paper we will seek demonstrate that if the answer to this difficult question is affirmative, the attempts to solve ethical problems by creating guidelines, codes and rules, by creating ethical committees and councils, or by attempting to create some kind of ethical and social accounting system, may actually promote dispositions that may be part of the reason why we are so concerned about ethical problems today.

The alternative to an institutional response might be a solution, in which each and everyone of us regard it as our responsibility to act in accordance with deeply held common values.

The Parrotgarden

One evening in late September 1992¹, around 50 public servants, the majority being heads of different sectors of the local government in Northern Jutland, gathered in a restaurant called the Parrotgarden, in middle of the city of Aalborg in Denmark.

¹ The incident happened September 22, 1992. It is described in Petersen, V. C. (1995). Når løsningen bliver problemet – om etik og personligt ansvar. *Kritik*, 28(115), 10-19.

They were dining in the restaurant, in preparation for an evening arrangement. To facilitate conversation during dinner, they were placed at three or four large tables along windows facing the park outside.

They were engaged in a lively conversation, when suddenly a loud outcry was heard: "By God, He hit her!"

They all looked up, somewhat confused: What had happened? There were explanations and pointing of fingers as they discovered the reason for the outcry. Looking out of the windows into the park, they could see an elderly woman, standing forlornly just 20 meters from where they were sitting, and a young man sprinting away with a handbag. Many stood up to get a better view and most became quite agitated: Shocking that something like that could happen here! With so many people watching.

Their own reaction, apart from watching?

One of the diners, a man in shirtsleeves has already left the restaurant sprinting after the young man. One more gets up and follows him. That is all.

The others, however, soon calm down and concentrate on the roast veal and the potatoes. There is lively discussion of the incident. The waiter arrives: More veal sir? They are not totally passive. Someone has the presence of mind to ask the waiter: Has someone called the police? The waiter nods.

Soon dessert is served.

Employees from the restaurant finally bring the shaking, but apparently unhurt elderly woman in from the park and make her sit down at a table in a corner of the restaurant. She is served a cup of coffee, while waiting for the police.

Later the same evening the public servants listen quietly to three presentations on the subjects of ethical accounting, and on the danger of relying on the written rules instead of tacit norms and ethical attitudes.

In aftermath the reactions to the incident outside the Parrotgarden was not seen as something unusual. In reality it may have become a normal reaction to these kinds of incidents, but for the quick reaction of a man in shirtsleeves. He joined the others during the last presentation, and afterwards explained what had happened. He had been at the local police station in order to identify two young men in connection with the pursesnatching. He also said "I am not sure I would do that again, but I wasn't really thinking."

There is a special aspect to this incident. Most of the public servants were professionally responsible for a section of their respective local government administration. They might be among those professionally responsible for helping the elderly woman financially the next day, if her purse had not been recovered. They might be responsible for deciding whether she ought to have psychological assistance, or other forms of help.

Some of the participants in the evening arrangement might even become involved with the young purse-snatchers. Perhaps they would already be engaged in

designing new policies, with the aim of helping young people avoid becoming delinquents, or helping them out of delinquency. They might have designed programs, according to which the young men, if they were caught, could participate in canoe or survival trips in the wilderness of Northern Sweden. This supposedly would help them to stand on their own feet and somehow teach them to have confidence in their own abilities. Or they might propose, plan and help establish activity centres for the young men having nothing else to do, in order that they might lose interest in snatching brown plastic handbags from elderly women, thereby perhaps shaking the fragile self-confidence of these women.

The curious aspect of this incident is, therefore, that the participants in the evening arrangement about ethics in public administration, as part of their daily tasks might be very involved in helping both the victims and the perpetrators. They would even get part of their salary for doing exactly that. Together they represent a comprehensive and thorough system created with a view to prevent and redress in almost every conceivable way incidents like these.

The only thing they are not able to do is to render a small amount of improvised help in connection with the incident in front of the Parrotgarden. They seem to think that it is a matter for the police. The police will act as professionally as they themselves within *their* respective areas of responsibility. The argument seems to be: Why should I get involved as a person, when we have a series of institutions, taking care of such problems. I wouldn't know what to do. It has to be professional help.

With this kind of attitude we have entrusted important parts of our lives to institutions and welfare organisations, to professional keepers of responsibility. They only have responsibility for their special area, what they are paid for and of course only during office hours.

A more individual kind of responsibility is lacking. Responsibility is inscribed in the job description, if it is not in there, I have no responsibility. I have to act according to the instructions that go with my job. A complex organised society like ours seems to bring forth special institutions with very professional employees, having very well defined and very special responsibilities. If something happens outside their area of responsibility they will not really care. It is really not their table. Leave it to those responsible. For now it is police, tomorrow the elderly woman will become our responsibility.

This then offers the first glimpse of what we may call institutional responsibility². Responsibility belonging to the institution one is serving.

If we are right in our assumption, responsibilities will become more and more institutionalised, and more specialised. But it may also mean that we have less and less individual responsibility in the general sense, in relation to the society we are

² When talking about institutions we emphasise the explicit formal aspects, and the manifest structure.

living in. Both in relation to our fellow human beings and in relation to our own lives³.

In other words, the attempt to create a welfare state in which everyone can feel secure and safe, may have gone so far that we are beginning to loose individual responsibility for our fellow beings and for ourselves. It is a society in which some kind of “airbag” will save you no matter how reckless you may be driving or living.

With cradle to urn welfare, now that graves are no longer so popular, with advanced and specialised health and social care systems, with institutions for safekeeping, for aimless and mindless activity, and for education, with institution upon institution, with safeguard upon safeguard, the professionalisation of our lives has reached such an extent, that we mainly have the areas of consumption and leisure left to ourselves.

Guano markings

With the institutionalisation of our lives the vaguer responsibilities have been parcelled out and located in institutions. They have become what we have loosely called institutional responsibilities, and they are not necessarily seen as anchored in individual character.

Being institutionalised we would presume that they would be specified in every conceivable manner and written down. In this way the individual responsible becomes identifiable.

“Underlying all formalism,..., is the fact that it is psychically cheap; it substitutes the outer for the inner as more tangible, more capable of being held before the mind without fresh expense of thought and feeling, more easily extended, therefore, and impressed upon the multitude.”⁴

The more we attempt to anchor responsibilities in specific written statements and special institutions, the more we loose individual commitment to all the vaguer notions of responsibility. This may help us understand why most of the guests in the Parrotgarden did not take any action at all. The result is that although responsibilities may become very clearly and strictly defined by written rules, this makes for some very stringent and inflexible conceptions of individual responsibilities, and it may lead to rigid behaviour by rigid representatives of rigid bureaucracies.

This fits well with Shapiro’s description of rigid personalities. A rigid personality is not guided by vaguer responsibilities, attention to the circumstances of a situation, and good judgement. Instead “ The rigid person’s behavior is guided by

³ Goodin has a curious argument in the opposite direction as it were. Talking about exculpating individuals, and inculpating states, he says the argument ... that makes the ‘no individual responsibility’ excuse work to exculpate individuals from responsibility also works to inculpate collectivities, imposing upon them responsibilities to act so as to provide the needed coordination of individual’s behavior” Goodin, R. E. (1996). *Utilitarianism as a public philosophy*. Cambridge: Cambridge University Press. p. 41.

⁴ Cooley quoted in Angell, R. C. (1958). *Free Society & Moral Crisis*. Ann Arbor: University of Michigan Press, p. 91.

fixed and already established purposes and is merely technically informed by data selected according to the relevancy...”⁵.

This can be illustrated with a kind of metaphor using the behaviour of a certain bird on the Galapagos Islands. It is called the blue-footed booby. This bird constructs a nest by marking out a ring on the ground with guano. Apparently, this blue-footed booby applies a very stringent rule with regard to its actions towards its own blue-footed booby chicks. This rule is: Care for the chicks inside the guano ring and ignore chicks outside the ring. Now, if a chick somehow gets outside the ring it will be ignored “no matter how much it struggles and twitters.”⁶

Aitchison sees this behaviour as an example of a rigid system, there being only a few predefined alternatives for action. If anything unexpected happens no one will know what do to. Of course, we also see the actions of the blue-footed booby as illustrative of what happens when vaguer notions of responsibility are missing. Not that we think that the blue-footed booby has any conscious notion of responsibilities; we just use its actions as a metaphor for very rigid rule-based responsibility.

Just think of the reaction of the public servants in the Parrotgarden. Vaguer notions of responsibilities did not seem to matter. According to their institutional rings of guano markings, the old woman was outside the ring and her plight not a responsibility of theirs.

Specifying responsibility

In order to get a better understanding of what is happening we have to look more closely at the notion of responsibility. Leaning on the work done by O’Neil, we take a look upon responsibilities, rights and the relationship between responsibilities and rights. Table 1 represents a simplified attempt to classify the different connections in a kind of typology of responsibilities⁷. What follows is an attempt to explain the different types of responsibilities represented in the table.

Universal, vague responsibilities. In the Parrotgarden incident we may feel that everyone ought to have done something. In such cases we might say that we all have a responsibility to act in order to either prevent a crime or help a victim. That would represent a vague responsibility held by all conscious and emphatic members of society, and owed to every other human but in a way also towards animals and nature.

⁵ Shapiro quoted in Berofsky, B. (1995). *Liberation from Self: A Theory of Personal Autonomy*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 177.

⁶ Aitchison, J. (1996). *The Seeds of Speech – Language Origin and Evolution*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 28.

⁷ A more detailed version and a fuller discussion can be found in Petersen, V. C. (1999). *The Care Less Society – or the erosion of responsibility*. Aarhus: CREDO working paper, The Department of Organisation and Management, The Aarhus School of Business.

Table 1 A typology of responsibilities:

Responsibilities	Relation between right and responsibility	Owed to (examples)
Universal (held by all)	Vague (often unwritten)	Everyone (respect the life, property and dignity and worth of every human person, show honesty, fairness, sense of justice, keep promises, care about others, and help preserve a sense of community and the physical and biological conditions for a good life)
Special (role bound)	Specific (often written)	Identifiable individuals (carrying out institutional responsibilities, observing contracts, and terms of employment)
	Vague (often unwritten)	Identifiable individuals (caring for children, spouses friends, and relatives)

To respect the life, property and dignity and worth of every human person, independent as it were of any local conditions would seem to be part of each and everyone's universal responsibility. Durkheim, in fact, regards this as the most general sphere in the whole of ethic. And the noblest in concept, for it is owed to all fellow-beings.⁸.

Of course, there might be excuses for not immediately running after the purse-snatcher. There may be the question of a difference in size, a quick mental calculation may have convinced us that it would be impossible to make much of a difference and that any intervention might be dangerous. Or my physical condition is so that I would not be able to run at all, and walking after a running purse-snatcher looks like a ridiculous proposition. Actually, after all these calculations it might be too late to do something, and so the rational act of calculating the risks and chances involved may

⁸

Durkheim, E. (1957). *Professional ethics and civic morals*. London: Routledge & Paul.

in itself lead to no action. The more careful the calculation the less the probability of any action at all⁹.

Universal responsibilities are responsibilities we presume are held by all in society, with the exception of mentally ill possibly, and owed to all other human beings. In a way, they maybe an integral part of what makes us human.

Goodin formulates it in this way: “What is no one’s responsibility is everyone’s. If it is right that something be done, and no one in particular has been assigned responsibility for doing it, then we are all responsible for seeing to it that it be done.”¹⁰

In same way, we all have the vague responsibility to show honesty, fairness, sense of justice, beneficence. We might have a general responsibility to act, to keep promises, to preserve a sense of community, and to preserve the physical and biological conditions for a good life. If each and everyone in general does not show some adherence to these vague responsibilities, it might prove difficult to uphold a community and in fact all the more specific responsibilities¹¹.

It is impossible to specify exactly when one must show these duties, what one must do, or how one must act, even in the case when they are in conflict. We interpret this to mean that the general duty to be honest does not mean that one should never tell a lie. Even presuming that it would be possible to somehow discern unequivocally between lies and non-lies, that would represent rigid interpretation. Instead, it can only mean that generally speaking, one never ought to lie, and that we can not specify the situations in which it might be the wrong thing to do. That is up to each and everyone of us.

The same applies for our duty to help others. “Nonetheless, there is an “imperfect” duty to do *something* for the sake of helping others.”¹². That “something” cannot be specified in great detail in advance, it is up to us in the situation. Still, it does not mean that one might always think up an excuse for not helping.

The first one is that there is a certain lack of one-to-one correspondence between rights and responsibilities.

⁹ Olson has the argument that even if a member of a large group neglects his own interest, his effort may not help bring any perceptible benefit to others. In this case the effort would be futile, like trying to holdback a flood with a pail. (Olson op. cit. p. 64). I am not sure that Olson is right, or rather his argument may be too limited, because in real life this seemingly futile action might be exactly what is needed to change the behaviour of others, and then suddenly there might be thousands of pails. This is also the standard problem of explaining why anyone would vote at a national election, because in doing that one might have as much influence as the man with pail.

¹⁰ Goodin, R. E.. Op.cit. p. 3.

¹¹ A more comprehensive discussion of the universal responsibilities can be found in Petersen, V. C. (1999). *Weaving the moral fabric – Emergence, transmission and change of social values and norms*. Aarhus: CREDO working paper, The Department of Organisation and Management, The Aarhus School of Business.

See also: <http://www.credo.asb.dk>

¹² Richardson, H. S. (1994). *Practical Reasoning about Final Ends*. Cambridge: Cambridge University Press. p. 71. This refers to Kant’s “Tugendlehre.”

The second one is that the vague responsibility we are discussing here is not bound to a certain role. It is not as a member of the police corps one is bound to act, not as a public servant, but only as a human being in a society.

The third one is that this responsibility cannot be co-ordinated collectively, with organised division work and responsibility. This vague responsibility cannot be divided amongst the individuals. In fact, all individuals carry the same potential responsibility, although they may not all land themselves in situations in which they have to show that they can act according to this responsibility.

Special, specific responsibilities. Institutional responsibilities may involve public servants employed in the social sector. They may have very specific responsibilities towards a number of individuals identifiable by fulfilling certain specific criteria. Only towards those, though, and only as representatives of a concrete institution. We might therefore talk of specific institutional responsibility, with members holding the specific, individual responsibility, only in so far as they represent the institution. Like the public servants (not) involved in the incident in front of the Parrotgarden, they hold a specific responsibility, and they owe it to a more or less well-defined group of people under fairly specific circumstances.

An equivalent kind of responsibilities may be found within the state, and other institutions, organisations, and companies. They belong to and are included in formal promises, and in contracts. They are to be found in every institution, every kind of organisation, in companies, and contracts of the market. An employee may have a very specific responsibility towards a certain job and certain people, colleagues or managers, owners and customers, in a specific company. A social worker may have very specific responsibilities as part of the job, towards specific clients. “The tax official’s responsibility for collecting taxes is not predicated on the merits of this or any taxation system but on his undertaking the office.”¹³ In all cases very specific responsibilities are held by very specific individuals toward identifiable other people. It is tempting to call this a 9 to 5 responsibility.

This responsibility can be seen as divided or parcelled out among institutions and more specifically among individuals. The police have their responsibility and the social sector theirs. The individual members of the police corps and the social sector have an even more specific division of responsibilities. This is what gives us the possible excuse for not acting in the case of the Parrotgarden.

This responsibility is in general not only well-defined, but also non-reciprocal. “The well-being, the interest, the fate of others has, by circumstance or agreement, come under my care, which means that my control over it involves at the same time my obligation for it.”¹⁴

¹³ Jonas, H. (1984). *The Imperative of Responsibility – In search of an ethics for the technological age*. Chicago: University of Chicago Press. p. 95.

¹⁴ Ibid.. p. 93.

The question of whether institutions as institutions can have responsibilities is not very interesting here. Although it may be convenient to talk about an organised collectivity as having responsibility, in reality we are talking about the individuals making up this collective. To every single individual it may seem as though the institution has a responsibility, when talking about the responsibility of the police, the state, the company. What this means is that in certain situations we expect that someone representing these institutions will act in a certain responsible way, not that the institution as such does anything¹⁵.

The parcelling out of responsibility demands some kind of orchestrated co-ordination. Orchestrated in formal rules, procedures, plan and in interrelated roles, informal shared “views” and experiences¹⁶.

In contrast to the universal vague responsibilities, these individuals do not all share the same potential responsibility. They can in fact say: This is not my table or old woman. They can say this even when they do not know if others actually hold this responsibility. This kind of responsibility relieves the single members of an unspecified amount of responsibility; only a specified part belongs to them as long as they are in exactly that role, and only from 9 to 5.

Following the specific rules for eight hours may represent the easy way of carrying out one’s responsibilities, with no questions asked and no thoughts thought, and the vaguer notions of responsibility are not brought into play. But if we are just following specific rules for a large part of our lives, our “spring of morality” may become slack.

With a growing division of work we may expect these professional responsibilities to play a bigger role. This concerns us, because it may mean that the vaguer individual responsibilities may erode even faster, with more and more institutions and special professions encroaching upon the vaguer responsibilities, for instance those of the family.

We are no longer talking about responsibilities belonging to us as human beings, as citizens of a well organised society, or as professionals, we only talk about the responsibilities we have in certain situations, specified by contracts or terms of employment in a given organisation. We may call them institutional responsibilities.

Special, vague responsibilities. Here we place the responsibilities belonging to members of a family or friends or neighbours. First among these must be the specific responsibility that parents as parents may be said to hold towards some very specific individuals, their children, at least as long as they are immature. Married couples, and couples living together, might be said to hold individual responsibilities towards very specific individuals, in the shape of their spouses. Children may have special

¹⁵ See also the discussion in French, P. A. (1972). *Individual and Collective Responsibility*. Cambridge, MA, and in French, P. A. (1984). *Collective and Corporate Responsibility*. New York: Columbia University Press.

¹⁶ Goodin discusses what a lack of coordination means for responsibility. See Goodin, R. E. (1996). Op. cit.

responsibilities towards their sisters and brothers, and their parents. More distant family relations may have responsibilities. Finally, friends and neighbours may have responsibilities of a vague character, with absolutely no specification.

The parents will take it that “they owe their children care and support, which their particular children, but not all children have a right to receive from them.”¹⁷ O’Neil, in fact, talks about special imperfect obligations, instead of responsibilities, but her argument seems to run parallel to the arguments presented here.

Nonetheless, these responsibilities are of different hue than the responsibilities of individuals employed by child care institutions, or the public servants in the case of the Parrotgarden. They are not specific responsibilities glued to an institution and a role you can somehow discard when you leave work. Instead they are what we call 24 hour responsibilities.

It is different from the special specific responsibilities in as much as this responsibility is not chosen in the same way as the responsibility of someone working in the social sector. When becoming a public servant of the social sector, one accepts the institutional responsibilities that goes with the job, it may be said to be part of a contract. A parent does not in the same way choose responsibility, and does not enter into a contractual relation with his or her children. That is why Jonas talks about this as a kind of responsibility instituted by nature in contrast to the more artifical version accepted as part of a job. “It is the distinction between natural responsibility, where the immanent “ought-to-be” of the object claims its agent *a priori* and quite unilaterally, and contracted or appointed responsibility, which is conditional *a posteriori* upon the fact and the terms of relationship actually entered into.”¹⁸

With the growing importance of institutions having specific responsibilities with regard to the family, a kind of professional responsibility may force the vague responsibility belonging to the family out into marginal and less important areas. Institutions, pedagogies, child health policies, social workers may take over more and more of the natural responsibilities of the parents. In the same manner many of the other special, vague responsibilities may be substituted by more specific institutional solutions, like in the caring for the aged. But can a 9 to 5 responsibility ever substitute a 24 hour responsibility and the closeness of a family?

Algorithmic reasoning

The attempt to specify responsibilities, whether the universal or the special ones, may be seen from another angle as an attempt to create a kind of algorithmic solution to the handling of ethical problems and dilemmas.

An algorithm “is an infallible, step-by-step recipe for obtaining a prescribed result.”¹⁹ It is important to remember that step by step means exactly that. There is no latitude

¹⁷ O'Neill, O. (1996). *Towards Justice and Virtue – A Constructive Account of Practical Reasoning*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 151.

¹⁸ Jonas, H. Op. cit. p. 95.

¹⁹ Haugeland, J. (1985). *Artificial Intelligence: The Very Idea*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, p. 64.

to jump over a step or carry them out in another sequence. Every step is prescribed, having carried out one step, the next step is specified. There is no uncertainty, no options, the next step is fully determined. The prototype of an algorithmic reasoning device would be the same as found in the so-called Universal Turing Machine.²⁰

Not much thought, and no individual discretion is needed or allowed. One just has to follow the steps the procedure gives in order to find the solution. We may learn to find the solution by learning the method by heart, never wavering or thinking about the single steps.

The result is that rules, especially in the shape of detailed guidelines, let responsibility rest upon following certain procedures, reminding one of the algorithms used to solve equations, or at the very least the general form of an algorithm. In the more rigid forms, one might almost regard the procedures as some kind of ethical decision-machine. Just put the problem into the decision-machine, then pull the right levers, and the solution will be generated, without further human intervention. There is no use for judgement and discretion, the procedure would apply in an equal way to everyone fulfilling certain conditions, and precisely for these reasons the procedural approach might be regarded as especially impartial and fair.

One might think of standard procedures used by a public servant having the responsibility for solving the problems of a client with certain welldefined characteristics. Such procedures may have this algorithmic form, and accordingly there may be areas where we act by using an algorithm-like reasoning. Furthermore, the more we try to specify the conditions for using a series of rules, the more we end up with the steps and loops of algorithmic reasoning.

This will result in a parrot like reasoning process, just repeating the steps of the procedure, and it will tend to reduce individual responsibility in as much as we just have to learn the method and then follow it, be it located in a computer or not. When asked how we arrived at a given result, we would only recount the steps again and again and maybe explain the workings of the algorithm we were using. Without really understanding the why's and how's. Discipline and mimicry are used instead of individual consideration and thought.

How that may work can be shown by using a caricature version of Searle's famous Chinese room "Gedankenexperiment"²¹ In this case a person, not knowing anything about ethics, is locked in a room and supplied with a set of written examples of ethical problems. Not knowing what to do about them, this person just leaves the problems alone. Next, a set of algorithmic instructions for solving the dilemmas is sent into the room. These instructions for manipulating the ethical problems are simple to follow. The person in the room solves the ethical problems using the rules

²⁰ For a description of The Universal Turing Machine see Hodges, A. (1987). *Alan Turing. The Enigma of Intelligence*. London: Unwin.

²¹ Collins, H. M. (1990). *Artificial Experts: Social Knowledge and Intelligent Machines*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

Searle, J. (1980). Minds, Brains and Programs. In D. Hofstadter (ed.), *The Mind's I*. Harmondsworth: Penguin.

and sends out the answers. The actions of the person in the ethical room would be semi-automatic, would be like a machine “following rules mindlessly, programmed.”²² In fact, we would have an Ethical Decision Machine, though I believe that we would not yet be prepared to accept the possibility that such a machine could really work.

We may come really close, though, in the case of a social worker who knows how to play *caring* according to certain rules in the shape of quasi-algorithms. This is the manipulation according to the rules part. But does he understand the relation to real world problems, or worse will he try to impose the “play” on the real world, thereby ignoring relevant aspects, clues, and information, making it a paper solution?²³

Learning only the expressible ethical rules by heart would not get us very far when looking at what we have called the vaguer notions of responsibility, whether they be of a universal or a special nature according to the characteristics we have given. There will be no predefined ways of handling a given problem.

O’Neil argues along the same lines when she writes: “*Everyone should be punctual* prescribes a policy for time-keeping, but leaves everything else undetermined. This is true even for quite narrow and specific principles: practical principles, unlike some rules of formal systems, are necessarily indeterminate, so are never true algorithms. Even those that might be thought of as quasi-algorithms, such as practical principles that prescribe ‘shadowing’ certain true algorithms, will leave much open.”²⁴

“Leave much open” is exactly what they do, even the most detailed rules and procedures cannot specify in all detail what action one is to take. Rules are always underdetermining action. We would have to use algorithms to decide whether a certain algorithm would apply, like in the case of testing for solutions to an equation, algorithms for how to use other algorithms, and algorithms for deciding what to do with exceptions to the general rules, and so forth.

Instead of attempting to create impossible systems of algorithms woven into each other we have to rely on a more general ability to make judgements. This fits well with Kant’s assertion: “General logic contains … no rules for judgment … if it is sought to give general instructions how we are to subsume under these rules, that is, distinguish whether something does or does not come under them, that could only be by means of another rule. This in turn, for the very reason that it is a rule, again demands guidance from judgment.”²⁵

²² Penrose, R. (1989). *The Emperors New Mind - Concerning Computers, Minds, and the Laws of Physics* (1990 udg.). London: Vintage, p. 531.

²³ An example might be found in the project called “common language” where the needs of old people are being specified in great detail. *Fælles sprog på ældre- og handicap området*. (1998). København: Kommunernes Landsforening. Another example can be found in the socalled “CAN” model or Camberwell Assessment of Need designet by the PRISM group at Institute of Psychiatry, London.

²⁴ O’Neil, O. Op.cit. p. 71.

²⁵ Excerpt from Kant, I. (1781). *Critique of Pure Reason*, quoted here from O’Neil, op. cit. p. 80.

In spite of the algorithm-like form of many rules, they may not be more than rules of thumb, we just have to recognise them as such, but that means that we must somehow become discerning deliberators, “sensitive to each situations particular features,”²⁶ and algorithms cannot make one sensitive to each situation.

Wittgenstein is also critical of the algorithmic use of rules²⁷. The attempt to follow a rule means that one is ruled by a rule in a mechanical way, which will also mean that one at least attempts to leave individual responsibility and judgement out of the decision and action. This is exactly what we believe is happening, not in the simple sense that rules determine how we act in any robot-like sense, that would be impossible if algorithm-like rules are always underdetermining action, but in the sense that detailed and algorithm-like rules offload the individual of responsibility. They represent formalisations of responsibility that will weaken the individual “spring of morality.” They represent as it were lazy solutions that because of the rule-format will tend to weaken the consideration of informal and vaguer aspects of responsibility.

The nightmare version of Orwell’s “1984” comes to mind. Newspeak was an algorithm-like language being developed to prevent people from thinking subversive thoughts, or commit thought-crimes. In our case, detailed algorithmlike instructions may lead one to commit a crime of non-thinking negligence.

Wittgenstein is more radical than that, when he asserts that rules cannot be a guide to rule-following. To illustrate this he uses the example of counting. After counting to 100 by one’s, there is no rule for the right way to continue. One may proceed counting by two’s or by four’s.

Rules cannot specify the conditions surrounding their use. Rules are interpreted not according to rules, but according to some shared and tacitly agreed upon beliefs. In this way rules can never completely codify responsibility.

Finally, it should be noted that rules cannot in themselves initiate actions by individuals, something separate from rules must initiate action. There must be some kind of commitment to actually do something. One might of course be forced, you either do this or ... It is, however, difficult to see how this shows a sense of responsibility. The alternative may be a strong will, a strong feeling, or some nervous disposition, some almost Pavlovian reaction, as in the Parrotgarden where a man in shirtsleeves just got up and chased the purse-snatcher without thinking.

In this connection, it may be worthwhile to remember what it means when a group of people or a whole workforce decides that they are going to work according to the rules. This usually means that work is done very inefficiently and slowly.

Solving an ethical dilemma cannot be compared to solving a problem in mathematics. We cannot use algorithmic methods for solving ethical dilemmas and there is no

²⁶ Richardson, H. S. Op. cit. p. 133.

²⁷ Wittgenstein, L. (1958). *Philosophical Investigations*. Oxford: Blackwell. See also Holtzman, S. & Leach, C. (1981). *Wittgenstein: To Follow a Rule*. London: Routledge.

ethical arithmetic. There is no way of constructing an ethical decision machine, - and who would want one, anyway.

Defecting on ourselves

The erosion of individual responsibility is made more problematic because we seem to defect not only on others but also on ourselves. The reason for this is that the individual is dissolving into a collection of roles or masks. By putting on masks belonging to the different roles we play, we do not even recognise ourselves.

We try to act in accordance with the mask we carry at a given moment. As a parent of a child with a DAMP syndrome we demand special facilities and care, while at same time trying to keep costs under control as members of the school board. Driving the new fast car we may fume about the speed bumps popping up like pimples everywhere, forgetting that we took the initiative in writing a petition and collecting signatures to be sent to the local authorities, demanding that something be done about speeding motorists on our quiet residential road. Finally, as patients waiting in line we may certainly see the need for good hospital care, while as taxpayers we fight tax increases to be used for what might be the local version of the NHS.

What I am asserting is that we are playing a kind of prisoner's dilemma game against ourselves. The players in this game are represented by the different masks we carry. If we follow a strategy of defection we are in fact defecting on the other masks we carry.

In this way we loose all sense of relatedness, of coherence, and of the common good, whatever that may be. One of the consequences is that bigger and bigger gaps can develop between the expectation and demands we have when carrying one mask and the results we experience when carrying other masks. We will not even be able to act in solidarity with ourselves. When that happens, we will all experience the bad results of an expansive defection strategy. It will not be easy to see that part of the problem lies with ourselves. Instead we may increase our demands. The politicians have to do more, the authorities, the police, the companies, the management of the company in which we work.

In this masquerade version of society, we may react individually by restricting responsibility to the 9-5 institutionalised version and perhaps to our closest family and friends. Only here the vaguer notions of individual responsibility may survive together with non-institutionalized care. Yet, as Lerner writes, "much of what we want most in the world—loving relationships, mutual recognition, friendships based on loyalty and commitment, physical and emotional safety, a sense of purpose and meaning for our lives—cannot be sustained in a world that is continually narrowing

the circles of caring, because the very process of narrowing creates an ethos of selfishness that undermines loving relationships.”²⁸

What we have here may only be a mocking trick-mirror of what I call mask-individualism. It may not be totally correct as a mirror. It may enlarge certain problematic features. Nevertheless, I believe that traits of this mask-individualism can be found in most modern societies.

Mask-individualism may multiply the expectations, wishes, demands and needs that we have. They are directed towards somebody else, towards the local council, when we demand speed bumps to reduce the speed of cars, towards the schools when our children cannot spell, or keep quiet, towards the authorities when we do not feel safe in local commuter trains, or when walking outside the Parrotgarden restaurant.

We cheat on the system, by using smart tax evasion schemes, while at the same time demanding more of the services paid for by taxation. If we can get a concrete advantage by cheating this system or by getting something apparently for free, we cannot be bothered with the diffuse and very small disadvantage that everyone else incurs because of that. No concrete person is really hurt. It is still a game with a large and dumb opponent. One can cheat upon the sucker time and time again, and it really does not mind. What a game. The trick is that one is not playing against another person, who would soon change his tactics to suit yours in a repeated game.

The same behaviour can also be found when we cheat on insurance claims. Now that we have had this accident we might as well put a few other thing on the list of claims. It will not hurt anyone. The implicit understanding being that we get a small concrete advantage, and everybody else a barely discernible disadvantage. The problem is not really a problem until everyone acts like that and then it is suddenly everybody’s problem.

Who and what can make sure that there is some kind of relatedness, of coherence, and some idea of a common good? If I am right, the onerous responsibility falls to an increasing degree on the institutions, and then we are back with the problem of institutional responsibility. Not only that, politicians may also be part of the game, no longer representing individual voters, but increasingly strong groups of individuals carrying a certain kind of masks and characterised by having a strong voice.

The result is that we do not see that many of the things we do not like or do not accept, are a direct or indirect consequence of our own behaviour. We just put on our mask and ask "What is best for me? Or what is in it for me?", which is exactly the attitude that may have created some of the problems in the first place.

Every time we propose and carry out new public regulation of behaviour, or propose and publish ethical codes, a small piece of individual responsibility is removed from the individual and enclosed in a law, a guideline, policy or code. When

²⁸ Lerner, M. (1997). *The Politics of Meaning – Restoring Hope in and Age of Cynicism* Reading, MA: Addison-Wesley, p. 15.

more and more of these strings are attached to us, our personal sense of responsibility erodes.

When ethics are being re-located so to speak into guidelines, codes and rules made by someone else for the rest of us, something problematic happens. Individual responsibility, the ability to take a stance based on one's own reasoning might shift from the individual over to the someone or something else, at set of rules, an ethical committee, a public institution, the leadership of a company, the state. It will no longer be a personal responsibility. I do not have to exercise my best judgement. I no longer have to care about the issues covered by guidelines and rules.

The alternative to an institutional response might be a solution, in which each and everyone of us regards it as our responsibility to act in accordance with deeply held common values, with universal vague responsibilities and special vague responsibilities²⁹.

Instead of an empty appeal to community there may be a need for more rather than less individualism. A kind of individualism though that would partly substitute the pseudo-solidarity that is safeguarded by systems of regulation, control and sanctions, for an individual responsibility. A kind of individualism where we do not defect on the other individuals that are mirror images of us, and on ourselves in our different roles.

It is only as responsible individuals, not dependent on the particularity of the mask, that we can grasp and engage in something that is bigger than the mask we carry at any given moment. It may sound paradoxical, but this kind of individualism may be an important condition for any real sense of responsibility and community.

²⁹ What this means is discussed in depth in:

Petersen, V. C. (1999). *Judging with our guts – the importance of an ineffable, social grammar*. Aarhus: CREDO working paper, The Department of Organisation and Management, The Aarhus School of Business.

Petersen, V. C. (1999). *Weaving the moral fabric – Emergence, transmission and change of social values and norms*. Op. cit.

Petersen, V. C. (2002). *Beyond Rules in Society and Business*. Cheltenham , UK Northampton, MA, USA: Edward Elgar. [paperback version 2003]

Smukke løgne - om værdier i organisationer

af Ole Thyssen

Da ideen om at bruge værdier i organisationen blev indført i Danmark i slutningen af 1980'erne, var sigtet normativt eller idealistisk. Værdier var noget, som organisationer ikke blot *kunne*, men *burde* bruge for at blive bedre i alle ordets betydninger – bedre til at opfylde sit formål, til at motivere medarbejdere og kunder og brugere, og til at tjene penge. Værdier blev betragtet som et redskab til at ophidse organisationen til en uophørlig indsats for at formindske forskellen mellem værdiens krav og organisationens virkelighed.

Ideelt skulle forskellen helt klappe sammen, så værdien blev realiseret. Men over for ophidselsen stod nedkølingen. Det viste sig regelmæssigt, at værdierne ikke leverede det ønskede, uanset om det blev forklaret med at værdierne var forkerte eller indsatsen for ringe. Selv organisationer, som gjorde en behjertet indsats for at arbejde med værdier, måtte ofte se i øjnene, at der var så langt mellem værdi og virkelighed, at kæden hoppede af: "i virkeligheden" betød værdierne ikke noget særligt og var blot en sminke over en tør og knastet hud. Jublen over hvad værdier kunne yde i teorien spejlede sig i kynismen over hvad de leverede i praksis

Samtidig blev kravet om værdier, altså "kravet om krav", til en normal del af samfundets dynamik. Moderne samfund er kendtegnet ved en stadig vækst i immaterielle værdier såsom sundhed, social ansvarlighed, ligestilling mellem kønnene og miljø.¹ Selv om konstruktioner som "den politiske forbruger" eller den "ansvarlige medarbejder" er fiktioner, kan de være effektive fiktioner, som lægger pres på en organisation og kan udløse en ødelæggende kritik i medierne. Når kravet om værdier er stillet, er der ingen vej tilbage. Der er sket et kulturelt skred, som ikke kan bankes tilbage. Herefter kan en organisation ikke blot gemme sig og gøre som den plejer. Når den iagttages i lyset af værdier, kan dens normale adfærd forvandles fra at være acceptabel til at være kritisabel og *out of touch*.

Stillet over for kløften mellem værdi og realitet kan en organisation reagere på flere måder. 1. Den kan fastholde en idealistisk idé om, at fælles værdier er mulige og at den gennem en uophørlig indsats og en stadig dialog kan nærme sig en konsensus om fælles værdier.

2. Den kan acceptere, at værdier altid rummer et spil mellem konflikt og konsensus. De har ingen streng bevislogik og vil ikke overbevise alle. Om værdier skaber enhed eller uenighed er et empirisk spørgsmål, fordi de kræver retorik. De handler om at overtale emotionelt, ikke om at overbevise sagligt. I en organisation vil

¹ Ole Thyssen, *Værdiledelse. Om organisationer og etik*, 3. rev. udg., 2002, kap. 2.

der altid være nogle, som er stærkt optaget af værdier, andre er lunkne, mens efter andre hellere vil koncentrere sig om deres arbejde.²

Om en organisation skal inddrage værdier er i dette lys ikke et spørgsmål om sand eller falsk, men om praktisk klogskab. Det er også et praktisk spørgsmål om den skal invitere til en dialog om sine værdier eller blot demonstrere dem gennem eksemplets magt. Stillet over for den forlegenhed, som ofte opstår når en diskussion om værdier ikke skaber afklaring, men tværtimod øger usikkerheden om hvordan man skal handle, kan der være en autoritær gevinst i at lade ledelsen vise vej og være de moralske eksperter, som de ansatte skal imitere – med sanktioner over for dem, som ikke fatter budskabet.³

3. Den kan endelig hæve sig over spørgsmålet om diskussionen om værdier i praksis fører til konflikt eller konsensus og søger efter et grundlag for værdier ud fra en påstand om, at uden et grundlag svæver værdier i vinden og bliver et spørgsmål om forgodtbefindende. Man kan hæve sig op til religionens tågesfære og her finde den nødvendighed, som fjerner hverdagens tilfældigheder, så man oplever værdiernes væsen og fornemmer, at deres forpligtelse skyldes, at de har en plads som støttepille i et meningsfyldt kosmos. På den måde kan en organisation søger at spænde religionens mægtige kraft til at motivere for sin vogn.

At værdier kan håndteres forskelligt viser, at traditionens værdifællesskab er forsvundet. Når bærende værdier opløses i globaliseringens og individualiseringens syrebad, kan en organisation søger at skabe sit eget værdifællesskab, uanset om værdierne betragtes som mål i sig selv eller som gode redskaber til at realisere andre mål såsom motivation og i sidste instans indtjening.

Det nødvendige hykleri

I en organisation er der altid mange værdier, som leverer præmisser til dens beslutninger. En værdi, som ikke påvirker en beslutning, er ingen værdi – selv om den kan have en *anden* værdi som pynt. For alle organisationer er penge en vigtig værdi, og det samme er viden, magt, teknisk kompetence og juridisk legalitet. Ingen af disse værdier kan organisationen sidde overhørig.

Når der ud over disse klassiske værdier opstår en række andre krav, formuleret som såkaldt "bløde værdier", gør det værdibilledet mere kompliceret. Der stilles flere krav, som ikke er forenelige med hinanden. Satser organisationen på værdien "hensyn til miljøet", kan det gå ud over værdien "indtjening". Vil den være kompromisløs i sit krav om kvalitet, kan et stresse de ansatte, så værdien "trivsel" misligholdes. Og hvor meget må social ansvarlighed koste, før det bliver uansvarligt at være ansvarlig?

Den ideelle påstand er, at bløde værdier gør det lettere at træffe beslutninger, fordi indviklede *cost-benefit* beregninger erstattes med de bløde værdiers simple

² Jf. speciale af Katrine Kjærulff og Linda Matthiesen, *Indførelsen af værdibaseret ledelse - tilføjelse af et medarbejderperspektiv*, IKL, CBS, 2003.

³ Det er synspunktet hos den såkaldte Århus-skole, som præsenteres i Verner C. Petersen, *Beyond Rules in Society and Business*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 2002.

sondring mellem acceptabelt og uacceptabelt. I praksis er billedet et andet: de bløde værdier kan ikke tilslidesætte de klassiske værdier, så det bliver vanskeligere at træffe beslutninger. De forskellige værdier kan ikke alle opfyldes samtidig, de kan ikke sammenlignes, og de trækker i modstridende retninger.

Hvad stiller en organisation op med et så broget værdibillede? Når der rettes modstridende krav til en organisation, altså når den møder krav, som *skal* opfyldes, men som ikke *kan* opfyldes, tvinges den til at hykle.⁴ Hermed menes at dens ord, dens beslutninger og dens handlinger strider mod hinanden. Organisationen beskriver sig selv med smukke ord for at dække over, at dens beslutninger er mindre smukke, eller den træffer smukke beslutninger under stort ståhej for at kompensere for, at de ikke følges op med handling.

Hykleri er en ejendommelig ting. På den ene side kan en organisation ikke undlade at hykle, fordi den nødvendigvis må præsentere et idealiseret billede af sig selv, et *image*, som kan motivere både ude og inde.⁵ Den kan ikke rutte med sandheden og fortælle om al den slendrian, alle de lede intriger og alle de luskede kompromiser, som dens hverdag er fyldt med. En organisation kan ikke blot orientere sig efter hvad der er sandt og falsk, fordi den har formål, som skal virkeliggøres. Den skal ikke blot forholde sig til virkeligheden, men også skabe ny virkelighed. Og for at gøre det må den motivere, hvilket sker med værdier. Den må ikke blot frembesværge et lokkende billede af sig selv, men også fortælle om en heroisk fortid og en strålende fremtid.

På den anden side kan en organisation ikke *sige* at den hykler. For at sige at man hykler er det samme som *ikke* at hykle. Den kan ikke engang åbent diskutere misforholdet mellem dens *image* og dens hverdag, eftersom det ville afsløre dens *image* som et blot *image* og altså hæve fortryllelsen. Når den kæmper for at opnå troværdighed, kan den ikke afsløre de midler, som den tager i brug, fordi det vil svække troværdigheden. Selv om den er nødt til at tale om sig selv, er den også nødt til at tie. Den må kort sagt omgås strategisk med sandheden og altså mestre retorikkens kunst.

Nødvendige illusioner og strategiske sandheder

Ikke blot organisationer, men også personer arbejder med et batteri af forskellige beskrivelser, som regelmaessigt skurrer fælt mod hinanden. Man præsenterer sig forskellige ude og hjemme, og bruger forskellige ord på de ydre og de indre linjer. Et *image* er, som enhver ved, en illusion. Det er en smuk løgn. Men fordi løgnen er nødvendig, behandles den ikke *blot* som løgn. Forskellen mellem *stage* og *backstage* er så normal, at man ligefrem kan tale om en særlig genre, nemlig omgangen med de nødvendige illusioner.

⁴ Det er tesen hos Nils Brunsson, *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*, 2. udg., København, 2003.

⁵ Jf. Machiavellis påstand om, at en fyrste, altså en leder, nødvendigvis må kunne præsentere illusioner og være "en stor simulant og hykler" for at sikre sig, at hans handlinger ikke demotiverer publikum, *Fyrsten*, Århus, 1998, s. 82.

Den afgørende forskel for denne særlige genre er forskellen mellem sandt og falsk. Alle ved at et *image* ikke er sandt. Det vigtige er, om det motiverer eller skaber kynisme. Derfor må det plejes med skønsomhed, hvad der kræver en retorisk indsats. Det er ligefrem et krav til organisationer og personer, at de påtager sig en maske, så de undlader at belaste andre med den fulde sandhed, som er tidkrævende, forvirrende og irrelevant⁶ - i hvert fald så længe organisationen har rent mel i posen.

En organisation kan ikke beskrive sig selv som inkompetent, sløset og demotiverende. Selv mod bedre vidende må den lade som om den er kompetent, effektiv og engagerende. Den må fylde sin selvbeskrivelse med plus-ord, altså med værdier. Og det springende punkt er, hvornår disse værdier motiverer, så de indgår i en selvopfyldende profeti, og hvornår de affejes som tomme illusioner.

Ansvaret for en organisations selvbeskrivelse tilfalder ledelsen. Mens nørder kun har ansvar for fag, har ledere ansvar for helhed. Selv om de ikke har magt over alt hvad der foregår og ikke kan kontrollere *en detail*, bedømmes de på deres kraft til at realisere en ideal beskrivelse af deres organisation. Når en organisation består af kommunikation, er den usynlig, så dens identitet viser sig i en beskrivelse, altså i en tekst.⁷ Selv om en organisation kan beskrives på mange måder, fra højstemte præsentationer i blanke brochurer til hemmelig sludder i de lave kroge, har ikke alle beskrivelser samme kraft, og kun ledere har ansvar for at foretage det retoriske arbejde med at frembesværge helhed, spille fremtidsmusik og forvandle konflikter til udfordringer.

Det kræver afvejning af mange værdier. En sådan afvejning kan nok gøres, blot ikke sagligt. Når en leder skal tage hensyn til mange værdier, bliver hans indsats "på en sær måde politisk".⁸ Han har en dagsorden, som ikke er saglig, men som må motivere, så han kan udøve modelmagt. Det kræver retorik. For retorikken opererer på områder, hvor der ikke er sikker viden, men hvor der alligevel skal træffes en beslutning.⁹

Hvordan en organisation afvejer forskellige værdier er en paradoksal hemmelighed, som ikke kan holdes hemmelig. Afvejningen viser sig i dens beslutninger, men diskutes ikke offentligt. Gjorde den det, ville enhver kunne se, at den ikke var bundet af sine værdier, men diskuterede dem og indgik i de uundgåelige kompromiser. Over for publikum må en leder holde masken, og han må påtage sig forskellige masker alt efter hvilket publikum han henvender sig til.

Hvis værdier bruges normativt og altså rummer et *bør*, opstår der øjeblikkeligt et misforhold mellem værdi og realitet. Dette misforhold kan bruges til at kritisere, så en erklæring om, at en organisation satser på at leve op til bestemte værdier, frister til at foretage en modgående bevægelse, nemlig at afsløre at den ikke lever op til dem.

⁶ Richard Sennett, *The Fall of Public Man*, New York, 1976, s. 264.

⁷ Niklas Luhmann, *Organisation und Entscheidung*, Opladen, 2000, s. 417ff. Jf. Også Ole Thyssen, "Organisationens usynlighed", *Distinktion*, in press.

⁸ Mintzberg, Henry, *Power in and around Organizations*, Englewood Cliffs, N.J., 1983, s. xxiii.

⁹ Aristoteles, *Retorik*, København, 1994, s. 37.

Med værdier signaliserer organisationen, at det er tilladt at rette særlige forventninger til den. Den øger forventningspresset og lægger hermed struben åben til snit.

Derfor er resultatet ofte, at organisationen kritiseres for ikke at leve op til de forventninger, som den selv har bidraget til, mens andre organisationer, der blot gør som de plejer, ikke skaber særlige forventninger og derfor ikke kritiseres.¹⁰ De stikker ikke hovedet frem og kan gemme sig i fred. Paradoksal kan en organisation få et dårligere ry, jo bedre den opfører sig. På samme måde kan værdier skabe frustration hos de ansatte, så organisationen tvinges til at skelne mellem en god og en dårlig frustration, alt efter om den motiverer eller demotiverer i forholdet til arbejdet med værdier.

Værdier kan bruges til selvkritik, altså til at forbedre organisationen. Men de kan også bruges til at kritisere, hvad enten kritikken gælder at værdierne ikke betyder noget i praksis, at de blot er sminke, at de ikke betyder noget i sig selv, men blot er et redskab til at forøge indtjening eller presse de ansatte hårdere, eller at de ikke er opstået gennem en dialog som fælles værdier, men blot er presset ned over de ansatte af ledelsen.

Over for den idealistiske beskrivelse af hvad værdier kan gøre, som argumenterer ud fra *the best case*, står den realistiske beskrivelse af hvor lidt værdierne betyder i praksis og hvor stort misforholdet mellem værdi og hverdag er. Hvad skal man stille op med denne modsætning?

Værdier: synlighed og konsekvens

En værdi er et krav til en løsning. Hvis en organisation har forpligtet sig til en værdi, må den indgå i organisationens beslutningsprogram. Derfor kan værdier testes på to måder.

For det første: *Er organisationens værdier synlige?* Kan de bruges i hverdagen og bliver de brugt i hverdagen? Værdiledelse måles på, om dens værdier er synlige i hverdagen og altså er "forskelle der gør en forskel".¹¹ Gør de ikke, er der måske nok tale om værdier, blot ikke organisationens værdier – men måske, som vi har set, om dens skueretter. Mange organisationer appellerer til grundværdier, såsom kvalitet og dynamik,¹² som er svære at afvise, men også svære at forbinde med daglig praksis.

For det andet: *Bliver de håndhævet?* At tage sine værdier alvorligt er det samme som at holde regnskab med dem og gibe ind, dersom de ikke overholdes. Det er et krav om konsekvens. Gør de ingen forskel i hverdagen, er det let nok at håndhæve dem. Det kræver blot, at de nævnes i brochurer, ved festlige lejligheder og

¹⁰ Det er én af konklusionerne i Steen Vallentins ph.d. afhandling om de pensionskasser, som ville foretage "etiske investeringer", jf. *Pensionsinvesteringer, etik og offentlighed - en systemteoretisk analyse af offentlig meningsdannelse*, København, 2002 .

¹¹ Gregory Bateson, *Ånd og natur*, København, 1984, s. 95.

¹² En liste over de tyve mest anvendte værdier i danske organisationer findes i Mette Morsing, "Værdier i danske virksomheder – skitse af et fænomen med mange ansigter", Center for Corporate Communication, CBS, *Working Paper 8*, København, 2001.

over for pressen. Men konsekvensen er, at værdierne afsløres som illusioner. Det er ikke nødvendigvis af det onde. Men der er forskel på illusioner, som varmer og aktiverer, og illusioner, som nedkøler og er til grin.

I praksis har det vist sig, at disse to ting er de normale skær, som værdileldelse strander på. Organisationen – og mere konkret: ledelsen – gør sig ikke tilstrækkelig umage med at følge værdierne til dørs, så det bliver klart hvad de indebærer til daglig. Og de orker ikke at reagere, dersom værdierne krænkes – for hvis værdier kædes sammen med straf og sanktion, ophæves den motivationsgevinst, som gerne skulle følge værdierne.

Om måling af værdier

At tage værdier alvorligt er at holde regnskab med dem. Men hvad vil det sig at holde regnskab? I små organisationer kan det ske uformelt, fordi alle kan følge med i hvad alle gør. Men i store organisationer er der intet overblik, hverken over de ansatte eller over kunder og klienter.

Værdier er forventninger, som rettes til en organisation, altså til de ansatte, ikke til dens kunder og klienter. Hvordan kan de forskellige parter afklare, om disse forventninger er indfriet, når de ikke møder hinanden ansigt til ansigt? Et gængs svar er *måling*, hvad enten det tager form af tilfredshedsundersøgelser, etiske regnskaber, vidensregnskaber, grønne regnskaber og sociale regnskaber.

Det fælles for disse regnskaber er, at de forsøger at omsætte værdiers kvalitet til målelig kvantitet. I stedet for at afklare om værdien er overholdt spørger de f.eks. hvor mange, som oplever at værdien er overholdt.

Mange rynker på næsen af sådanne regnskaber og betragter dem som en del af den moderne evalueringsfeber, hvor alt og alle skal måles og vejes. Ét argument er, at værdier ikke kan måles, så hvad man måler kun er surrogatmål. Et andet argument er, at det bliver usikkert hvad man måler, eftersom det ikke er sikkert, at alle forstår det samme med de samme ord.

Men spørgsmålet er ikke, om sådanne målinger er perfekte – hvad de *ikke* er. Som med så meget andet, lige fra det formelle demokrati til det ansigt, som møder én i spejlet om morgenens, gælder det vigtige spørgsmål ikke perfektion, men alternativer. Hvis der ikke er bedre måder at skaffe sig overblik over værdiernes sande tilstand end at måle dem, så må man gøre det, vedvidende at resultaterne af sådanne målinger kun er grove skøn og ikke gælder ud til fjerde decimal. En måling kan give organisationen et fingerpeg om den har opfyldt sin del af den kontrakt, som er til stede i enhver værdi – om værdiens krav til en løsning er opfyldt. På den måde kan den være ikke blot nytig, men en uundværlig del af arbejdet med værdier.

Værdier og regler

At værdier skal gøre en forskel i hverdagen bliver ofte forstået på den måde, at der skal oprettes en art katalog over, hvordan en værdi efterleves – hvordan man svarer i

telefonen, hvordan man omgås sine kunder og klienter, eller hvilke beføjelser de ansatte har i konkrete situationer.

Hermed degenererer værdier til regler. For en regel er en forskrift, en "skrift på forhånd", som specificerer hvordan man skal handle, gerne i alle detaljer. Og hermed forsvinder det, som egentlig skal kendetegne værdier fremfor regler, nemlig at de er mere almene og derfor åbne for fortolkning.

Løfter man blikket ud over organisationen, kan man betragte værdiledelse som en reaktion på det moderne krav om fleksibilitet og læring.¹³ Når det som gentager sig er at ting *ikke* gentager sig, stilles der ekstra krav til organisationens ansatte. De kan ikke mekanisk repetere hvad de gjorde i går, men må overveje hvad de skal gøre i dag. Det kræver refleksion og diskussion. Og her er værdier nyttige. Når de er ubestemte, kræves der en særlig indsats for at afklare hvad det vil sige af leve op til værdiens krav. De ansatte får et fortolkningsrum, så de forvandles fra robotter til mennesker.

Hermed får organisationens værdier et nyttigt forhold til forskellen mellem *konstans* og *variation*. Værdier kan bruges til at skabe konstans, altså tradition i en organisation, så de samme værdier bliver en livline mellem fortid og fremtid. Med sine værdier kan en organisation fortælle om sig selv, at den holder fanen højt og ikke er til fals for enhver modebølge. Det kræver, at værdierne er almene, næsten banale. Men det kræver også, at organisationen gør en synlig indsats for løbende at præcisere hvad værdien betyder i praksis. Her testes det, om organisationen omgås sine værdier seriøst. For spørgsmålet er ikke, om værdierne er realiserede. Der er altid forskel på værdi og realitet, og *netop denne forskel skal plejes og holdes åben*, så en stadig indsats er mulig. Idealer, kunne kan sige, skal netop *ikke* realiseres, men være uopnåelige, så indsatsen for at forbedre sig bliver endeløs. Og faktisk kan en organisation leve med en endog stor diskrepans mellem sine værdier og sin hverdag, dersom denne indsats gøres.

Derfor er en værdi ikke blot en konstant, men tillader variation. Den *samme* værdi kan fortolkes forskelligt til forskellige tidspunkter og i forskellige sammenhænge. Hvad der fortolkes som "respekt for kunden" kan ændre sig dramatisk over tid, samtidig med at værdien forbliver den samme. Og hvis en organisation er ramme for mange forskellige aktiviteter, kan binde dem sammen med værdier, som er rummelige nok til at omfatte dem alle, men som fortolkes forskelligt alt efter aktivitetens art. Værdien "præcision" tager forskellig form alt efter om det er en øjenlæge eller en grøftegraver som skal leve op til den.

Det kan gøre selv banale eller selvfølgelige værdier interessante – ikke i sig selv, men i kraft at den stadige indsats, som organisationen påtager sig i deres navn. A.P. Møllers "rettidige omhu" er en ubestemt værdi, som bliver relevant ved at fortolkes og holdes skarp i praksis.

¹³ Jf. Ole Thyssen, *Værdiledelse*, 3. rev. udg., København, 2002, kap. 9.

Balancen mellem konstans og variation viser sig også på en anden måde. Når en organisation opstiller flere værdier, gør den sig mere fleksibel og kan smidigt tilpasse sin adfærd efter situationens krav. *Hvad* der bestemmes som "situationens krav" kræver selvfølgelig en retorisk indsats. Men med værdier markerer en organisation en række anerkendte temaer, som dens retorik kan tage udgangspunkt i, så den ikke behøver at starte med Adam og Eva hver gang.

Konklusion: værdier som indsatsområder

Hermed løber de forskellige temaer i denne artikel sammen: det nødvendige hykleri, de nødvendige illusioner og kravet om værdier peger alle sammen på, at værdier ikke blot er en liste over krav, som bør opfyldes, hellere i dag end i morgen, så organisationen kan blive perfekt én gang for alle. Der er ikke noget "én gang for alle" i moderne samfund. Værdier kan bedre forstås *indsatsområder*, hvor en organisation forpligter sig en særlig indsats, og hermed til at være åben for kritik, diskussion og forandring.

Med en værdi giver en organisation en *licens til kritik*.¹⁴ Resultatet kan ikke og skal ikke afgøres definitivt. Organisationen gør sig åben for en stadig dialog med de interesserter, som bekymrer sig nok om dens produkter og procedurer til at kritisere og protestere. Dersom ingen protesterer, er alting i orden. Men i moderne samfund betragtes kritik som positivt, så risikoen for tavshed ikke stor. Der er altid nogen, som er utilfredse. Risikoen er snarere, at en organisation, som ikke gør sig sensibel for kritik, kommer i et misforhold til de parter, som den er vitalt afhængige af – dens kunder og klienter, dens ansatte og offentligheden.

Et værdigrundlag er ikke en positivliste over mekaniske krav, som organisationen – ledere og ansatte – skal leve op til for at undgå kritik. Det er heller ikke blot en smuk løgn, som organisationen smykker sig med og bruger til at skabe illusioner. Det er derimod en liste over temaer og områder, hvor organisationen erklaerer sig villig til at indgå i en løbende dialog med sine parter for at blive stadig bedre til at opfylde sine formål, som kun kan opfyldes ved at andre parter for opfyldt *deres* formål.¹⁵

Selvfølgelig må en organisation beskytte sig og skelne mellem hvad der er kritik og hvad der er kværulanteri. Den kan ikke tage alt brok lige alvorlig, men må teste hvor tungtvejende en indvending er. Blot er forskellen mellem kritik og kværulanteri en retorisk forskel. Den fortæller ikke hvad der er sagligt berettiget, kun hvad organisationen vælger at tage seriøst og hvad den vil afvise. Derfor er forskellen mellem kritik og kværulanteri ét af de områder, hvor en organisation løbende må overveje hvordan den skal reagere. Også det handler om værdier.

¹⁴¹⁴ Udtrykket er hentet fra Københavns kommune, jf. kommunens hjemmeside <http://kk.dk/kbhbase/vaerdibaseret/index.htm>.

¹⁵ Jf. L. Russell Ackoff, *Creating the Corporate Future*, New York, 1982, s. 29.

Nej!

- Med gode grunde

En Moderne Kritisk Samfundsetik

Af Øjvind Larsen

Til Deltagerne på Konferencen!

Som konferencepapir fremlægger jeg indledningen til min afhandling *Nej! - Med Gode Grunde*, som er planlagt til at udkomme på Hans Reitzels Forlag i september 04. Bogen er et forsøg på at begrunde en moderne samfundsetik. Det fremgår af denne etik, at det ikke er muligt at formulere en positivt orienteret samfundsetik. Samfundsetikken kan kun være kritisk, hvilket betyder, at det kun er muligt at spørge til gyldigheden af normer. Lidt skematisk kan man sige, at der er tale om en kritisk orienteret Kantiansk etik eller en Habermas orienteret etik, hvor der lægges vægt på den kritiske indsigt frem for den positive konsensus.

Det væsentlige bliver i forlængelse heraf, at der gives reelle muligheder i samfundets institutioner for at komme frem med de kritiske indsigtser. De centrale begreber bliver her ytringsfrihed og offentlighed i institutionerne.

Der findes i de offentlige institutioner og i det civile samfunds institutioner en retssikret ytringsfrihed, som dog i de fleste sammenhænge kunne trænge til at blive styrket gennem tiltag med hensyn til at skabe retssikrede offentligheder i institutionerne. Alt dette er også blevet diskuteret grundigt de seneste år.

Det interessante er nu heroverfor, at ytringsfriheden og offentligheden i de private virksomheder er meget begrænset eller helt fraværende, og at der stort set ikke er forsket i emnet. I dansk sammenhæng er det kun lykkedes at finde en enkelt artikel om ytringsfrihed for privat ansatte.

Efter min opfattelse er det i dette felt, man skal bevæge sig, hvis man vil diskutere etik i private virksomheder. Forskerne skal bidrage til at erkende, hvor ringe privat ansattes muligheder reelt er for at ytre sig frit om kontroversielle problemstillinger i en virksomhed. Den etik, jeg formulerer, forholder sig altså kritisk til alle forsøg på at formulere positivt orienterede substantielle virksomhedsetikker, hvor de implicerede parter ikke har en reel mulighed for at billige eller misbillige de fastsatte normer - hvilket som regel ikke er tilfældet. Sådanne positivt orienterede substantielle former for etik vil som regel kun repræsentere en ideologi, som tjener til at tilsløre væsentlige forhold i en virksomhed.

I det følgende fremlægger jeg som nævnt indledningen til min afhandling *Nej! - Med Gode Grunde*. Det har været intentionen at give et kort overblik over hele afhandlingen i indledningen, så den moderne travle læser ikke behøver at læse mere. Men hvis der blandt konferencedeltagerne skulle være nogen, som har mere tid til overs, henviser jeg til min hjemmeside på Copenhagen Business School, hvor hele afhandlingen ligger og løbende bliver opdateret, medens arbejdet skrider frem.

Adressen på nettet er:

<http://www.cbs.dk/staff/ojvind.larsen/research.htm>

Hvis man skulle have bemærkninger til manuskriptet, vil jeg være meget glad for at modtage dem. Kommentarer kan sendes til adressen: **larsen@cbs.dk**

Indledning til Nej! - Med Gode Grunde

Problemet

Den eksplosive forandring af det moderne globale samfund kaster os til stadighed ud i nye uoverskuelige etiske problemer, som aldrig tidligere har været set i verdenshistorien. De etiske problemer kommer på denne måde i centrum som det brændeglas, hvorigennem vi konfronteres med vor livssituation i det moderne samfund. Det er dette forhold, som jeg betragter som det mest fundamentale, når man skal begynde at tænke over etikkens betydning i det moderne samfund.

Ser vi idéhistorisk på sagen, vil vi igennem hele filosofiens historie finde en række forskellige forsøg på at formulere en etik. De fleste går på forskellig vis ud på at overveje, hvorledes et menneske bør handle med henblik på at virkeliggøre sit liv på bedste eller rette måde. Der kan her gives en række bud, som jeg også senere vil vende tilbage til. Det væsentlige for mig er imidlertid, at der går noget forud for den etiske overvejelse, nemlig det forhold at etikken bliver til en påtrængende levende problemstilling, som det enkelte menneske ikke kan unddrage sig.

Der mangler her ikke eksempler i det moderne samfund. Tidligere havde man den talemåde, at vi igennem fantasien kunne overskride det liv, vi lever, og dermed gøre os forestillinger om noget helt andet. Når det drejer sig om at diskutere etiske problemer i det moderne samfund, må man konstatere, at virkeligheden langt overgår fantasien. Der produceres dagligt nye groteske eksempler på etiske problemstillinger, som helt overgår ens fantasi, men som samtidig er indlejret i det daglige liv for det enkelte menneske. Det medicinske område er her særlig righoldigt på eksempler, fordi de mest avancerede medicinske teknologier konfronterer os med helt nye problemstillinger. Hvis vi tager et område, som vedrører det mest almene menneskelige forhold, nemlig at vi er dødelige væsener, så har det som biologisk fænomen ikke været noget problem gennem menneskehedens hele historie. Der har været en mangfoldighed af forskelligartede religiøse tolkninger af dødens betydning for forståelsen af det menneskelige liv og det, som måtte komme derefter; men selve det forhold, at vi dør, har været et givet naturbundent forhold, som man har forholdt sig praktisk til. Døden indtraf, når hjertet holdt op med at slå, og man var sikker på, at det ikke ville begynde at slå igen. Sådan forholder det sig ikke længere. Den medicinske teknologi har igennem det såkaldte fremskridt bragt os derhen, hvor man er i stand til at holde liv i mennesker, som i årevis har været uden bevidsthed, og hvor der ikke er nogen sandsynlighed for, at de vender tilbage til bevidsthed. Hermed

bliver døden og de medicinske teknologier pludselig forhold, som man skal forholde sig normativt til, idet det bliver nødvendigt at tage normativt stilling til, hvornår et menneske skal betragtes som levende eller dødt.

Dette er et eksempel på, at en etisk problemstilling udspringer af en social praksis, som i første omgang reflekteres i kategorier om mennesket som et naturbundent væsen, som ikke umiddelbart har noget med det etiske at gøre. Dette forhold forvandles til en medicinsk teknologisk problemstilling gennem den medicinske praksis og den lægelig etik om at udvikle de medicinske teknologier således, at liv kan bevares. Men selve lægeetikken bliver i det givne tilfælde utilstrækkelig eller meningsløs konfronteret med det påtrængende spørgsmål, om det er meningsfyldt og om det er rigtigt at holde liv i et menneske, som aldrig vil komme til bevidsthed. Det interessante er dernæst, at problemstillingen ikke kan afgrænses til et spørgsmål om normative problemstillinger i forhold til døden, lægeetikken og de moderne teknologier, selv om det i sig selv kunne være tilstrækkeligt med problemstillinger. Disse i sig selv meget store problemstillinger breder sig dernæst til andre livsforhold, hvor de samme problemstillinger gør sig gældende.

I Holland er man til eksempel nu kommet så vidt, at uhelbredeligt syge mennesker kan ansøge en kommission om, at livet kan blive taget af dem ved en læges mellemkomst. Vi har her med et dybt problematisk forhold at gøre, som man helst straks ville afvise med henvisning til de ti bud om, at vi ikke må slå ihjel, et forhold som også er grundlæggende i lægeetikken. Men kan vi i etikkens navn kræve, at det enkelte menneske skal leve, når livet ikke længere er til at holde ud? Her gives ikke noget enkelt svar. Det er derimod klart, at de etiske problemer, som i første omgang fremstår som afgrænsede til et bestemt forhold, i dette tilfælde det enkelte menneskes livssmerte ved en sygdom, som det ikke længere kan befries fra, det breder sig i anden omgang til en etisk problemstilling for os alle som samfundsmæssige væsener i det moderne samfund som et etisk spørgsmål om, hvorledes vi skal forholde os til de tidligere tabuerede forhold om, at vi ikke må slå ihjel, og at lægen specifikt ikke må slå ihjel, men derimod skal tjene livets opretholdelse. For så vidt som tabuet allerede er brutt i Holland, er der hermed skabt en helt ny arena for at forholde sig til livet og døden i hele det moderne samfund, også selv om vi til eksempel i Danmark har afholdt os fra at indføre en lignende ret. Der er tale om, at en traditionel symbolsk orden er blevet brutt ned, og i stedet er der blevet skabt en ny symbolsk orden, hvor vi ikke længere styres af et årtusind gammelt tabu om, at vi ikke må slå ihjel; men hvor det er blevet til et etisk valg, om vi finder det rigtigt eller forkert, at der begås en sådan handling.

Det rejser etiske problemer i anden potens, fordi det i sig selv bliver et etisk problem, om det kan være rigtigt, at vi forholder os etisk til den slags problemer. Pointen er imidlertid, at vi ikke kan komme ud af de etiske problemer, når de først er formuleret. Man kan ikke vælge ikke at ville forholde sig, man kan ikke vælge at hævde, at det ikke er et problem. Eller måske rettere, det kan man kun, hvis det kan

lykkes at indspinde de etiske problemer i en normalitet, der hindrer, at problemerne bliver formuleret som etiske problemstillinger.

På et tidspunkt blev det til eksempel diskuteret i København, om man skulle tilslutte forbrændingen på et krematorium til et kraftvarmeværk, således at forbrændingen af de døde samtidig kunne give et samfundsøkonomisk udbytte ved at komme forbrugerne til gode, som det udtrykkes i det gængse funktionelle sprog, hvor alle livsforhold udslettes i den saliggørende nyttetænkning. Således blev en stor del af den hærgende kogalskab løst ved at forbrænde dyrene i kraftvarmeværker og bruge asken som tilsætning til produktionen af cement. Det fremstår i vort samfund som en normalitet, som derfor ikke vækker nogen diskussion.

Man kan også forbigå et problem ved at udskyde det, til det bliver et problem for nogle andre. Ved lukningen af atomreaktoren på forsøgsstationen Risø kom det frem, at Risø har oparbejdet en del radioaktivt affald, som ingen har gjort sig overvejelser om, hvorledes det skal opbevares - i 500.000 år. Begrundelsen, der blev givet, var den, at man havde forventet, at der ville blive indført atomkraft i Danmark, og at man dermed ville have fået et lang større problem med radioaktivt affald, som Risø dernæst kunne hægte sig på. Det interessante i sagen er imidlertid, at forskere, som ikke har været drevet frem af nogen 'normal' økonomisk tvang, alligevel har forbigået et sådant problem, som det er at pålægge de kommende generationer i et tidsspan, der langt overgår den periode, vi normalt regner for vor kulturhistorie, at tage sig af dette radioaktive affald. Dertil kommer, at det kun er et samfund på et teknologisk stade som vort, der vil være i stand til at håndtere den slags problemer. Man har altså ikke blot pålagt de kommende generationer at tage sig af vort radioaktive affald; man har også pålagt dem at opretholde et samfund, som befinner sig på samme teknologiske stade som vort eget. Men eftersom de kommende generationer endnu ikke er kommet til verden, kan de ikke protestere, og når de er kommet til verden, har vi trukket os tilbage og kan ikke nås af deres vrede. Eller de vil måske opfatte det som et naturforhold, på samme måde som vi opfatter ørkenen i det nordlige Afrika som et naturforhold, der tilsander det kulturelle forhold, at dette område i antikken blev betragtet som Roms kornkammer og dermed må have haft en enorm frugtbarhed. Ørkenen er et produkt af den kulturelle rovdrift på naturen og repræsenterer en økologisk katastrofe, som for de følgende generationer kommer til at fremstå som et naturforhold.

Det er derfor kun, når de samfundsmæssige modsigelser træder frem som et pågående problem for nogen, at den etiske problemstilling kan komme til syne og blive formuleret. Et eksempel er sammenstødet mellem på den ene side medicinalindustriens ønske om at kunne patentere deres forskningsresultater og på den måde høste det økonomiske udbytte af deres investeringer og på den anden side kampen mod Aids i det sydlige Afrika, hvor den sydafrikanske regering har givet tilladelse til, at der produceres billig kopimedicin mod Aids for at afværge den Aids-katastrofe, som truer hele regionen. Man kan argumentere med gode grunde for

begge standpunkter; men de støder sammen og rejser en etisk problemstilling, som ikke kan reduceres til den afgørelse, som vil blive truffet ad retslig vej mellem de stridende parter. Der findes altså en suverænitet i de etiske problemstillinger, som ikke lader sig genne af vejen gennem retslige afgørelser og politiske beslutninger med mindre de åbenlyse forhold, der gav anledning til de etiske problemstillinger, finder en tilfredsstillende løsning i overensstemmelse med de etiske fordringer, som de pågældende forhold rejser. Men ofte vil der slet ikke være en tilfredsstillende løsning på de modsigelser, der giver anledning til de etiske problemstillinger. Der findes jo ofte gode grunde til såvel den ene som den anden opfattelse, og derfor vil der meget ofte være tale om, at det etiske kommer til at fremstå som en suveræn fordring i en tragisk modsigelse, der ikke kan finde nogen tilfredsstillende løsning. Men også i dette tilfælde må der træffes et valg efter en nøje overvejelse, hvor der må kunne gøres rede for, hvilke kriterier der er lagt til grund for valget. Det kan være i de store politiske spørgsmål, at der skal vælges mellem alternativer, eller hvor der skal træffes et valg på grundlag af et skøn. Men det kan også være i de helt daglige opgaver, at der opstår en etisk fordring, som overskridt de opgaver, som var det oprindelige anliggende.

I Århus skulle en embedslæge Kate Runge inspicere amtets plejehjem og blev i den forbindelse konfronteret med generelle livsvilkår for de ældre, som hun ikke kunne finde acceptable i forhold til de krav, der i dag må betragtes som rimelige i det samfund, vi lever i. Kate Runge offentliggjorde sin kritik og kom hermed i klemme i det administrative apparat, som på en række forskellige måder forsøgte at bringe hende til tavshed for til sidst at overflytte hende til andet arbejde. På denne måde blev embedslægens rutineprægede opsyn med plejehjemmene, hvor der kun blev forventet, at hun skulle tage sig af det snævert medicinske tilsyn, til et eksistentielt anliggende, der kom til at omhandle den langt mere omfattende problemstilling om de ældre menneskers mulighed for at få en værdig alderdom i et moderne velfærdssamfunds administrativt orienterede ældreforsorg.

De etiske problemer udspringer af den samfundsmæssige praksis og kommer til syne gennem modsigelserne i denne praksis. På denne måde har etikken både sit udspring i den samfundsmæssige praksis og viser samtidig tilbage til denne. Der er imidlertid en suverænitet i de etiske problemstillinger, som gør, at de ikke lader sig fuldt integrere i denne praksis. Der er tale om, at vi igennem de etiske problemstillinger kommer til at forholde os til den samfundsmæssige praksis på den måde, at det bliver et spørgsmål om, hvilke normer der skal gøres gældende i det samfundsmæssige liv. De etiske problemstillinger peger altså hen på spørgsmålet om, hvorledes vi bør indrette det moderne samfund, og hvor vi skal finde begrundelserne for de normer, som skal ligge til grund for det moderne samfund.

Samfundsetikkens fænomenologi

Pointen er, at etikken stiller sig som en umiddelbar problemstilling indenfor ethvert livsforhold i det moderne samfund, når livsforholdet taber sin umiddelbare betydning, og det bliver et spørgsmål om, hvilke normer der skal gøres gældende i det pågældende livsforhold. Det nye i min tilgang er, at det ikke kun er de personlige problemstillinger, som stiller sig som umiddelbare etiske problemstillinger, således som det til eksempel vidtgående er tilfældet i Løgstrups fænomenologiske tilgang til de etiske problemstillinger.¹⁶ Det er også de formidlede samfundsmæssige problemstillinger, som stiller sig som umiddelbare etiske problemstillinger. Man kan sige, at de etiske problemstillinger bryder igennem de givne struktureringer af de samfundsmæssige relationer, således som de formes i den til enhver tid specifikt givne samfundsmæssige orden. Hermed bliver etikken den eksistentielt bundne tilgang til det samfundsmæssige liv, hvorigennem vi forholder os til det samfundsmæssige liv, således som det stiller sig umiddelbart for os i en given situation. Den væsentlige pointe er, at de etiske udfordringer stiller sig radikalt på en sådan måde, at hele den givne fakticitet brydes, idet den enkelte konfronteres med den etiske problemstilling i en given situation. Det samfundsmæssige liv bliver på denne måde til et etisk bestemt eksistentielt anliggende for den enkelte. Det viser sig dernæst, at det enkelte menneske ikke kan opretholde det samfundsmæssige forhold som et rent umiddelbart eksistentielt anliggende, fordi det samfundsmæssige forhold samtidig er et formidlet forhold. Det væsentlige er imidlertid, at den samfundsmæssige formidling på denne måde brydes som fakticitet og bliver et eksistentielt anliggende. De mest komplicerede samfundsmæssige forhold kan således blive et eksistentielt anliggende, som berører det enkelte menneske umiddelbart som en samfundsetisk udfordring, som den enkelte må tage stilling til.

Det er ikke vanskeligt at se de mange samfundsetiske udfordringer, vi kastes ud i. Det store problem er, hvorledes vi skal forholde os til dem. Når vi først er blevet kastet ud i en samfundsetisk problemstilling, bliver problemet, hvorledes vi skal tænke den igennem, og dernæst hvorledes vi skal træffe en beslutning om, hvad der må anses for rigtigt og forkert. Det første problem er af samfundsvidskabelig karakter og handler om det enkelte menneskes forhold til det samfundsmæssige liv. Det andet problem er af filosofisk karakter og handler om, hvilken etik der gør det muligt at forholde sig til de samfundsetiske udfordringer, vi kastes ud i. Dette skal belyses med et eksempel om organtransplantation.

Der er som bekendt de seneste år blevet udviklet teknologier, der gør det muligt at udføre organtransplantationer og dermed helbrede mennesker for svære

¹⁶ K. E. Løgstrups bog *Den etiske fordring* (Løgstrup 1966) danner på mange måder et forbillede for mit arbejde med etik, fordi Løgstrup også forsøger at udvikle sin etik gennem en fænomenologisk analyse af de umiddelbare relationer mellem mennesker. Den etiske fordring udspringer ifølge Løgstrup af de umiddelbare relationer mellem mennesker. Det er imidlertid en svaghed i Løgstrups etik, at han overvejende kun beskæftiger sig med de umiddelbare relationer mellem mennesker, hvor jeg mener, at det også må være muligt at anlægge den samme synsvinkel på de samfundsetiske problemstillinger. Se hertil min diskussion af Løgstrups etik i *Modstandens Etik* (Larsen 1988: 112 ff; 141 ff).

lidelser på grund af sygdom eller fra at dø af de pågældende sygdomme. Det rejser i sig selv etiske problemer at foretage organtransplantationer fra det ene menneske til det andet. Det er indlysende, at mennesker med svære lidelser har et uimodsigeligt ønske om at blive helbredt. Så længe et menneske kan modtage et organ fra et andet menneske, som selv afgiver sit organ, synes det etiske problem at være afgrænset. Det er vanskeligt at se, hvorfor et menneske ikke skulle kunne afgive et organ til et andet menneske som en gave, hvis det selv ønsker det og i øvrigt ikke selv skades af det; det kan til eksempel være ved at afgive en nyre til et andet menneske. Det bliver imidlertid straks mere kompliceret, hvis der er tale om organtransplantation fra et menneske, som er dødt, fordi man dermed ikke kan opretholde tanken om, at der er tale om en gave. En gave forudsætter en gensidighed mellem mennesker. Når der tages et organ fra et dødt menneske, er der tale om en ren brug af det døde menneskes organer. Hermed overskrides i hvert fald den kantianske fordring om, at vi ikke kun må bruge et andet menneske. Det andet menneske skal også være et mål i sig selv. Når der dernæst bliver tale om, at de pågældende donorer er døde ved trafikulykker, bliver forholdet endnu mere kompliceret, fordi trafikdøden ikke kan betragtes som en naturlig død, men som en død, der så at sige produceres gennem trafikforhold i det moderne samfund, som i sig selv er etisk problematiske. Det bliver i sidste ende de etisk problematiske trafikforhold i det moderne samfund, som gør det muligt at helbrede andre mennesker. Dette er situationen, således som den ser ud i vort samfund i dag. Det næste skridt er, at mennesker begynder at sælge deres organer, således som det nu i udbredt grad foregår på globalt plan. Her udnyttes menneskers håbløse sociale situation. Derfor er handel med organer også forbudt de fleste steder i verden. Men en sådan handel foregår ikke desto mindre i udbredt grad.

Eksemplet viser, hvordan de teknologiske muligheder for at helbrede en nyresygdom gennem transplantation fører til en samfundsetisk problemstilling, som spinder sig ind i reproduktionen af det moderne globale samfund.

Samfundsetikkens dimensioner

For at komme i gang med at analysere sådanne komplicerede forhold, er det nødvendigt at gøre den nævnte grundlæggende distinktion mellem på den ene side reproduktionen af det moderne globale samfund og på den anden side de etiske problemer, som det rejser. Det skal ikke forstås således, at disse forhold ikke er nøje spundet ind i hinanden og derfor også principielt er uadskillelige. Men når man skal forsøge at analysere problemet, bliver man nødsaget til først at se på, hvordan forholdet indgår i den samfundsmæssige reproduktion, og dernæst at se på, hvorledes de etiske problemstillinger skal overvejes. Ellers bliver problemstillingen simpelthen for uoverskueligt. Den første problemstilling er af samfundsvidenskabelig karakter og adskiller sig ikke fra en række andre samfundsvidenskabelige problemstillinger. Den anden problemstilling er af filosofisk karakter og handler om, hvordan man skal

overveje den første problemstilling ud fra en etisk synsvinkel. Den teoretiske vanskelighed består i at knytte disse to synsvinkler sammen.

Her har vi så udgangspunktet for at tænke over etikkens betydning i det moderne samfund. Etiske problemer er ikke noget, vi skal opfinde; det er heller ikke noget, som bestemte mennesker er optaget af. Det er derimod noget, som alle mennesker på hele kloden hele tiden bliver kastet ud i, og som ingen i sidste ende kan unddrage sig. Derfor er der en reel problemstilling at tænke over. Det kan være, at man går fejl i, hvordan man tænker over problemstillingen, og hvilke konklusioner man når frem til. Men der kan ikke være tvivl om, at der er et problem, som udfordrer tanken, og som animerer til overvejelse.

Mennesker har til alle tider stillet sig etiske problemstillinger, hvis vi anvender ordet i sin bredeste betydning, nemlig som en refleksion over normerne, som bør være gældende i det samfundsmæssige liv. På tværs af alle de mange skel, der gøres mellem de mange forskellige former for samfund i verdenshistorien, har alle mennesker været optaget af etiske problemer. Det kan vi vide, fordi vi har aftegnet disse overvejelser i religionshistorien, som strækker sig fra de primitive religioner over højreligionerne frem til det moderne samfund. I de primitive samfund har vi de religiøse myter, som aftegner det refleksive forhold til livets problemer. I højreligionerne er det refleksive forhold eksplicit udtrykt i de forskellige former for teologi. Og i det moderne samfund, ja hvad har vi egentlig der? Der har vi etikken som en refleksion over normerne. Jeg indskriver altså etikken som en ny måde at tænke over de altomfattende menneskelige forhold, den menneskelige praksis i sin bredeste betydning, på linje med de overvejelser, man tidligere har gjort indenfor de religiøse traditioner. Den store forskel er imidlertid, at hvor man i de religiøse traditioner fik konstitueret et normativt forhold, som kunne regulere det menneskelige liv fra den individuelle praksis til den sociale praksis og dennes indskrivning i den kosmologiske alt omfattende guddommelige sammenhæng, så står vi tilbage med et spørgsmål, som i sidste ende fremstår helt åbent, og som derfor ikke kan indtage den umiddelbart regulerende position, som de religiøse systemer tidligere indtog i det menneskelige samfund.

Der er altså sket nogle afgørende ændringer, som netop har med modernitet at gøre. Vi har ikke længere en almen reference til en samlende religiøs verdensopfattelse, som vi fælles kan referere til, og som kan danne grundlaget for at skabe en social orden eller en sædelighed. Det gælder i sidste ende alle mennesker på hele kloden. Vi præsenteres for forskelligartede spørgsmål, for så vidt som hvert enkelt menneske ud fra sin livssituation og livssammenhæng vil blive præsenteret for forskelligartede problemer af den grund, at etiske problemer udspringer af den sammenhæng, et menneske befinner sig i. Men det fælles er, at denne mangfoldighed af problemer kan føres tilbage til, at de alle er af etisk karakter, og at etikken hermed er kommet i centrum af det enkelte menneskes liv, hvor vedkommende end måtte befinde sig socialt i det globale samfund.

Etikken har en religionssociologisk dimension, for så vidt som etikken i det moderne samfund skal opfylde den samme funktion, som religionerne opfyldte i de førmoderne samfund, nemlig at leve den fælles normative reference i de lokale sammenhænge for konstitueringen af den sociale orden. I denne optik betragtes etikken analogt til de religiøse systemer, som vi kender fra religionshistorien. Men denne tilgang har sin begrænsning, fordi der er en væsensforskelse mellem på den ene side de religiøse systemer og på den anden side etikken. De religiøse systemer er store imaginære løsningsforsøg på den normative reproduktion af menneskelige samfund. Som sådan finder vi i de religiøse systemer store løsninger på de store spørgsmål om, hvilke normer der skal ligge til grund for reproduktionen af det menneskelige liv. Etikken er heroverfor en rationel overvejelse om, hvilke normer der kan gøres gældende i et moderne samfund.

Fra en sociologisk synsvinkel har vi imidlertid med det samme forhold at gøre, nemlig spørgsmålet om den fælles forståelseshorisont for et menneskeligt samfund. Derfor mener jeg, at det er igennem sociologien, at man kan tilnærme sig spørgsmålet om, hvorfor etikken er blevet den centrale problemstilling i det moderne samfund. Det er sociologien, som kan danne broen mellem på den ene side de religiøse systemer som løsning på den sociale ordens problem og på den anden side etikken som en spørgen efter en holdbar social orden eller sædelighed. Igennem sociologien kan vi se, at vi har at gøre med det samme problemfelt. Der kunne her indvendes, at det kun har en antikveret akademisk interesse at konstatere dette, eftersom vi i det moderne samfund ikke længere kan referere til den religiøse forståelseshorisont, når vi skal finde løsninger på vore fælles etiske problemstillinger. Det kunne også være meget rigtigt, hvis det kun drejede sig om at rubricere de to forhold i den samme kategori, på samme måde som man i floraen bestemmer de forskellige planter i familier ud fra bestemte fælles træk, som bringer dem i familie med hinanden. Men bestemmelsen har en erkendelsesmæssig interesse, fordi den religionssociologiske tilgang medfører, at vi får en ny mulighed for at forstå, hvad det er, vi har med at gøre, når vi stiller de religiøse systemer sammen med etikken i det moderne samfund. Der er tale om en lighed, som giver mulighed for at forstå det forskelligartede. Det er min antagelse, at moderniteten må forstås på linje med de religiøse systemer, som vi kender både fra højreligionerne og de primitive religioner, som en bestemt forståelsesform, hvorigennem vi forsøger at bemestre den opgave at skabe en sammenhængende forståelseshorisont, som kan danne baggrunden for at opretholde eller skabe en normativt funderet social orden eller sædelighed. Det er ligheden mellem de to forhold. Forskellen er, at i de religiøse systemer har vi en samlet helhedsforståelse, som i praksis kunne leve grundlaget for den sociale orden gennem årtusinder i forskelligartede samfund. I moderniteten har vi i første omgang kun en spørgen efter en social orden eller sædelighed. Men denne spørgen kommer så også til at danne en forståelsesform, der ligner de religiøse forståelsesformer, for så

vidt som der i sidste ende spørges efter det samme, nemlig holdbare normer for den sociale orden.

Teser om en moderne kritisk samfundsetik

Det er min målsætning at diskutere, om det er muligt at formulere en samfundsetik i det moderne samfund.

Det er min tese, at det ikke længere er muligt at fastsætte definitive normer om noget livsforhold i det moderne samfund. Der findes ikke længere givne autoritative normer, og der findes heller ikke nogen etisk teori, som kan siges at være den endelige teori, som skulle gøre det muligt at fastsætte definitive normer. Alle normer står hele tiden til diskussion. Det er derfor kun muligt at formulere *en kritisk og negativt orienteret samfundsetik*. Al etik i det moderne samfund må springe ud af *den kritiske indsigtelse*, som bliver mulig, når der opstår konfliktforhold om, hvilke normer der skal gøres gældende.

Hermed får den samfundsmæssige formidling af etikken en afgørende betydning. Det afgørende er her, om der kan skabes *åbne institutioner*, i hvilke alle implicerede parter reelt får mulighed for at komme med *deres kritiske indsigtelser* og hermed mulighed for at deltage i at fastsætte de normer, som har en afgørende betydning for deres liv.

Hermed aktualiseres den klassiske politisk filosofiske problemstilling om sammenhængen mellem etik, politik og ret. I hele den politiske filosofis historie fra Platon og Aristoteles over Kant og Hegel til Rawls og Habermas er dette forhold overvejende blevet formuleret som et positivt forhold. Den samfundsmæssige orden skulle sikres gennem en positiv formidling mellem etikken og politikken.

Det er heroverfor min tese, at den samfundsmæssige orden i det moderne samfund skal forstås i *negative termer* på den måde, at det er *muligheden for kritik*, som danner grundlaget for den samfundsmæssige orden i det moderne samfund.

Der er således tale om, at jeg tager udgangspunkt i den klassiske problemstilling indenfor den praktiske filosofi om muligheden for en samfundsmæssig orden, og at jeg dernæst *vender hele denne problemstilling om i forhold til traditionen* fra antikken og frem til moderne tid, idet jeg hævder, at *det kun er gennem kritik og negation, at der kan skabes en etisk funderet samfundsmæssig orden i det moderne samfund*.

Det er især gennem en kritisk læsning af Habermas' hele værk, at det er lykkedes at nå frem til denne indsigt. Habermas taler en række steder om 'Das Neinsagen-Können', om negationens afgørende betydning, om muligheden for at sige fra eller om den begrundede indsigtelse. Det er dette perspektiv, som jeg anlægger på hele Habermas' værk, og som jeg dernæst i anden omgang lægger til grund for konstitueringen af en kritisk orienteret samfundsetik i det moderne samfund. Det er denne kritiske læsning af Habermas' teori, som i sidste ende kommer til at bære hele fremstillingen.

På denne måde kommer Habermas' teori til at indtage en fremtrædende plads i den følgende fremstilling. Der er tale om en ny læsning af Habermas' teori, som befinner sig i den kritiske teoris tradition, og som adskiller sig fra de fleste andre læsninger af Habermas' værk på den måde, at Habermas' teori sædvanligvis læses som udfoldelsen af en positiv teori. Det er imidlertid, som det vil fremgå af det følgende, også muligt at læse Habermas' teori som en kritisk teori.

Adornos samfundsetik skal nævnes i denne sammenhæng. Adorno har formuleret en negativt orienteret samfundsetik, i hvilken han hævder, at friheden altid må fattes som en bestemt negation. Det enkelte menneskes frihed består ifølge Adorno i at kunne sige: 'Nej!'. Habermas tilføjer i forlængelse heraf, at der må kunne gives gode grunde for at sige: 'Nej!'.

Den samfundsetik, som jeg formulerer, befinner sig således i et spændingsfelt mellem Adorno og Habermas. Der lægges i den kritiske teoris tradition vægt på den bestemte negation, men Habermas lægger i forlængelse heraf vægt på, at det ikke er tilstrækkeligt at blive stående ved den bestemte negation. Negationen danner ifølge Habermas kun den nødvendige formidling for det positive udsagn, i hvilket der med gode grunde kan skabes enighed mellem de berørte parter. Det skal ifølge Habermas være: 'Nej! - Med gode grunde'. Heraf titlen på bogen.

De fire ledespørgsmål

Der er som udgangspunkt tale om *et fænomenologisk forhold*, at etikken kommer i centrum af det moderne samfund, hvilket giver anledning til at overveje følgende spørgsmål. Det første er, *hvorfor* de etiske problemer er kommet i centrum af det moderne samfund. Det næste er, *hvilken betydning* det skal tillægges, at etikken er kommet i centrum af det moderne samfund. Dernæst må der spørges om, *hvilken etik* der kunne være adækvat i det moderne samfund. Endelig må man så spørge om, *hvilken betydning* en sådan etik kan have i et moderne samfund. Det er disse spørgsmål, som skal overvejes i det følgende.

Det første spørgsmål handler om, *hvorfor* de etiske problemer er kommet i centrum af det moderne samfund. Dette spørgsmål peger hen på en større diskussion af det moderne samfund, som må foregå såvel i forhold til den filosofiske tradition som i forhold til den sociologiske tradition. I den filosofiske diskussion kan der tages udgangspunkt i Hegels forestilling om, at det moderne samfund er fundamentalt splittet, og at der derfor ikke er muligt at formulere en samfundsetik i det moderne samfund. I den klassiske sociologiske diskussion lægges der vægt på en række forhold, som har bidraget til de voldsomme forandringer, som har medført, at der ikke længere er nogen given sædelighed i det moderne samfund. Marx lægger vægt på den økonomiske transformation af det moderne samfund, Weber på sekulariseringen og rationaliseringen, Durkheim på opløsningen af den mekaniske solidaritet, Horkheimer og Adorno på modsigelsen i rationaliseringen og Luhmann på den endeløse dannelse af selvstændiggjorte systemer. Habermas er her en af de få,

som har forsøgt at pege på, at der også findes muligheder for en ny kommunikativt orienteret samfundsetik i det moderne samfund.

Hermed når vi frem til spørgsmålet om, *hvilken betydning* det skal tillægges, at etikken er kommet i centrum af det moderne samfund. Her skal det diskuteres, hvordan det samfundsmæssige liv er blevet et umiddelbart eksistentielt anliggende på en anden måde, end det var tidligere. Det er blevet nødvendigt for det enkelte menneske at udvikle en ekstrem refleksivitet i forhold til det samfundsmæssige liv, fordi alle livsforhold skal reflekteres umiddelbart, samtidig med at de rummer uoverskuelige samfundsmæssige formidlinger.

Hermed når vi frem til spørgsmålet om, *hvilken etik* der kunne være adækvat i det moderne samfund. Her må det være relevant at diskutere en række af de etikker, som spiller en væsentlig rolle i nyere tid. Det drejer sig om den eksistentielle etik, den deontologiske etik, den fænomenologiske etik, utilitarismen, den systemorienterede etik, den kommunikative etik og den politiske etik.

Diskussionen af disse forskellige etikker fører frem til spørgsmålet om, hvilken etik der kunne være relevant, og *hvilken betydning* en sådan etik kunne have i det moderne samfund. Det vil som nævnt være en grundlæggende tese, at det er nødvendigt at skabe institutioner, hvor der kan blive plads til den etiske overvejelse. Den grundlæggende splittelse i det moderne samfund, som Hegel taler om, kan ikke opphæves. Men den kan formidles mere eller mindre godt. I denne sammenhæng skal forholdet mellem etik, moral, ret og politik også diskuteres.

Metode

Man kunne nu spørge, hvor man egentlig skal begynde, når man skal forsøge at tænke over den etiske problemstilling i det moderne samfund. Det er et vanskeligt problem, fordi de etiske problemer viser sig som en uoverskuelig mangfoldighed. Det er jo forbundet med det enkelte menneskes livspraksis, reproduktionen af de enkelte institutioner samt reproduktion af det samlede globale samfund. Det er derfor ikke muligt ud fra de mangfoldige etiske problemer at finde frem til en kerne i de etiske problemer og sige, at her har vi så modernitetens etiske problemstilling. Det eneste, vi kan sige ud fra den fænomenologiske tilgang, er, at der er en mangfoldighed af etiske problemer i det moderne samfund, en uoverskuelig mangfoldighed af etiske problemer, som presser sig ind på livet af os.

Vi kunne så forsøge at gå sociologisk frem og give en fremstilling af den sekularisering og den rationalisering, der har ført frem til moderniteten. Det er til eksempel den vej, Weber tager i sine sociologiske og religionssociologiske arbejder, og det er også den vej, Habermas tager i sin teori om den kommunikative handlen. Der er mange fordele ved at gå frem på den måde. Men det etiske kan ikke kun forstås ud fra en sociologisk synsvinkel.

Derfor er der også mange, som begynder med den filosofiske diskussion af etikken. Denne tilgang har også mange fordele, fordi man i den rene filosofiske

diskussion får afklaret, hvad der kan menes med etik, og hvilken etik man principielt må foretrække som den bedste. Men denne tilgang har den svaghed, at man kan ende med at afklare en etik, som man dernæst har vanskeligt ved at forbinde med den institutionelle og samfundsmæssige sammenhæng.

Der skal derfor i den følgende undersøgelse trækkes på en række forskellige discipliner. Filosofien må naturligvis stå centralt, fordi etik grundlæggende er en filosofisk disciplin, som hører under den praktiske filosofi. Det hænger sammen med to forhold. Det ene er, at etikken fra sin begyndelse blev bestemt indenfor filosofien i den antikke tradition. Dernæst er det kun indenfor filosofien, at man i sidste ende diskuterer distinktionen mellem rigtig og forkert, hvilket jeg mener må være den afgørende distinktion indenfor al etik. Men filosofien kan ikke stå alene, fordi den ikke kan nå den samfundsmæssige kompleksitet, som præger det moderne samfund. Her er sociologien blevet udviklet som en selvstændig videnskab, der har til opgave at se på den normative reproduktion af det moderne samfund. Man bør imidlertid være opmærksom på, at Aristoteles allerede udviklede en form for sociologi, for så vidt som han gik fænomenologisk frem i sin diskussion af de samfundsmæssige forhold og i den forbindelse blandt andet undersøgte forfatningerne i et stort antal bystater for derigennem at finde frem til, hvilken form for forfatning der burde betragtes som den bedst mulige for en bystat. Indenfor skal sociologien religionssociologien nævnes som en særlig disciplin, fordi religionssociologiens område netop er at undersøge de religiøse forståelsesformers betydning for den normative reproduktion af forskelligartede samfund.

Normalt vil man mene, at man bør adskille de forskellige faglige discipliner. De er jo netop blevet uddifferentieret som selvstændige videnskaber gennem historien. Men indenfor den kritiske teoris tradition lægges der heroverfor vægt på, at det er nødvendigt at inddrage forskelligartede discipliner og fag for at forstå og kritisere reproduktionen af det moderne samfund (Horkheimer 1970a). Derfor indskriver det følgende sig også i sidste ende i denne tradition. Samfundsvidenskab har i denne tradition ikke kun til opgave at *forklare* de samfundsmæssige forhold, således som det hævdes i den positivistiske tradition.¹⁷ Samfundsvidenskaberne skal også gå hermeneutisk frem og *fortolke* de samfundsmæssige fænomener.¹⁸ Endelig

¹⁷ Durkheim er den store grundlægger af den positivistiske tradition indenfor sociologien med sit værk *Den sociologiske metode* (Durkheim 1972). Durkheims metode og videnskabssyn diskutes nærmere i kapitel II.

¹⁸ Max Weber er den store grundlægger af den hermeneutisk orienterede sociologi, i hvilken det væsentlige består i at skabe en *forståelse* af det sociale forhold. Weber taler programmatisk om ‘eine ‘verstehende’ Soziologie’ i artiklen ‘Ueber einige Kategorien der verstehenden Soziologie’ (Weber 1988a: 427 ff). I Webers specielle udgave af ‘den forstående sociologi’ får talen om ‘samfundsvidenskabernes objektivitet’ en helt særegen betydning. Weber skriver i ‘Die ‘Objektivität’ sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis’: “Die ‘Objektivität’ sozialwissenschaftlicher Erkenntnis hängt vielmehr davon ab, daß das empirisch Gegebene zwar stets auf jene Wertideen, die ihr allein Erkenntniswert verleihen, ausgerichtet, in ihrer Bedeutung aus ihnen verstanden, dennoch aber niemals zum Piedestal für den empirisch unmöglichen Nachweis ihrer Geltung gemacht wird. Und der uns allen in irgendeiner Form innenwohnende *Glaube* an die überempirische Geltung letzter und höchster Wertideen, an denen wir den Sinn unseres Daseins verankern, schließt die unausgesetzte Wandelbarkeit der konkreten Gesichtspunkte, unter denen die empirische Wirklichkeit Bedeutung erhält, nicht etwas aus, sondern ein: das Leben in seiner irrationalen

skal samfundsvideuskaberne også stile mod at *kritisere* de sociale patologier i den samfundsmaessige reproduktion.¹⁹ Det er min opfattelse, at der ikke længere kan

Wirklichkeit und sein Gehalt an *möglichen* Bedeutungen sind unausschöpfbar, die *konkrete* Gestaltung der Wertbeziehung bleibt daher fließend, dem Wandel unterworfen in die dunkle Zukunft der menschlichen Kultur hinein. Das Licht, welches jene höchsten Wertideen spenden, fällt jeweils auf einen stets wechselnden endlichen Teil des ungeheuren chaotischen Stromes von Geschehnissen, der sich durch die Zeit dahinwälzt” (Weber 1988d: 213-214). Det paradoxale i formuleringen består i, at Weber vender den sædvanlige tale om objektivitet fuldstændig om. Det drejer sig for Weber om at beskytte mod den forestilling, at det empiriske forhold skulle kunne give vores subjektive værdier et objektivt skær og dermed gøre dem til ideologi (Larsen 1996a: 81). Det er ikke videnskabens opgave at begrunde værdierne; det er videnskabens opgave ved hjælp af værdierne at skabe *klarhed* over de empiriske forhold (Collin 1996: 54 ff). Men denne klarhed kan aldrig være endegyldig, den er netop et *hermeneutisk forhold*, fordi den afhænger af den værdisynsvinkel, der bliver anlagt på det sociale forhold. Det bliver i forlængelse heraf en vigtig og måske den vigtigste opgave for sociologien at afklare, hvilke værdier der ligger til grund vurderingen af det empiriske sociale forhold. Det diskuterer Weber blandt andet i ‘Wissenschaft als Beruf’, hvor han når frem til, at videnskaben har fire faglige opgaver (Weber 1988f: 606-609). Den første er *tekniske indsigt* i menneskers praktiske livsforhold. Den anden er indlæring i *den metodiske fremgangsmåde* indenfor tænkningen. Den tredje er *klarhed i tanken*, herunder blandt andet klarhed i valget mellem mål og midler. Den fjerde er klarhed over, *hvilke værdier* der skal ligge til grund for vurderingerne. Videnskaben skal således som fagligt bedrevet kald (‘Beruf’) både tjene ‘selvbesindelse’ og ‘erkendelse af faktiske sammenhænge’ (Weber 1988f: 609).

Det er samme problemstilling, Weber diskuterer i ‘Der Sinn der ‘Wertfreiheit’ der soziologischen und ökonomischen Wissenschaften’, hvor han skriver: “Durch empirisch-psychologische und historische Untersuchung eines bestimmten Wertungsstandpunktes auf seine individuelle, soziale, historische Bedingtheit hin gelangt man nun und nimmer je zu irgend etwas anderem, als dazu: ihm *verstehend zu erklären*. Das ist nicht Geringes. Es ist nicht nur wegen des persönlichen (aber nicht wissenschaftlichen) Nebenerfolgs: dem wirklich oder scheinbar Andersdenkenden persönlich leichter ‘gerecht werden’ zu können, erwünscht. Sondern es ist auch wissenschaftlich höchst wichtig. 1. für den Zweck einer empirischen Kausalbetrachtung menschlichen Handelns, um dessen *wirkliche* letzte Motive kennen zu lernen, 2. aber, wenn man mit einem (wirklich oder scheinbar) abweichend Wertenden diskutiert, für die Ermittlung der wirklichen gegenseitigen Wertungsstandpunkte. Denn dies ist der eigentliche Sinn einer *Wertdiskussion*: das, was der Gegner (oder auch: man selbst) wirklich meint, d. h. den Wert, auf den es jedem der beiden Teile wirklich und nicht nur scheinbar ankommt, zu erfassen und so zu diesem Wert eine Stellungnahme überhaupt erst zu ermöglichen. Weit entfernt [davon] also, daß vom Standpunkt der Forderung der ‘Wertfreiheit’ empirischer aus Diskussionen von Wertungen steril oder gar sinnlos wären, ist gerade die Erkenntnis dieses ihres Sinnes Voraussetzung aller nützlichen Erörterungen dieser Art. Sie setzen einfach das Verständnis für die Möglichkeit prinzipiell und unüberbrückbar *abweichender* letzter Wertungen voraus. Denn weder bedeutet ‘alles verstehen’ auch ‘alles verzeihen’, noch führt überhaupt vom bloßen Verstehen des fremden Standpunktes an sich ein Weg zu dessen Billigung. Sondern mindestens ebenso leicht, oft mit höherer Wahrscheinlichkeit, zu der Erkenntnis: daß, warum und worüber, man sich *nicht* einigen könne. Gerade diese Erkenntnis ist aber eine Wahrheitserkenntnis und gerade ihr dienen ‘Wertungsdiskussionen’. Was man dagegen auf diesem Wege ganz gewiß nicht gewinnt - weil es in der gerade entgegengesetzten Richtung liegt -, ist irgendeine normative Ethik oder überhaupt die Verbindlichkeit irgendeines ‘Imperativs’. Jedermann weiß vielmehr, daß ein solcher Ziel durch die, zum mindesten dem Anschein nach, ‘relativierende’ Wirkung solcher Diskussionen eher erschwert wird. Damit ist natürlich nun wieder nicht gesagt: daß man um deswillen sie vermeiden solle. Im geraden Gegenteil. Denn eine ‘ethische’ Ueberzeugung, welche durch psychologisches ‘Verstehen’ abweichender Wertungen sich aus dem Sattel heben läßt, ist nur ebensoviel *wert* gewesen wie religiöse Meinungen, welche durch wissenschaftliche Erkenntnis zerstört werden, wie dies ja ebenfalls vorkommt” (Weber 1988g: 503-504). Det fremgår af dette citat og af hele diskussionen i ‘Der Sinn der ‘Wertfreiheit’ der soziologischen und ökonomischen Wissenschaften’, at Weber tillægger diskussionerne om de grundlæggende værdier en helt afgørende betydning for det videnskabelige arbejde, fordi det er igennem denne diskussion, at det bliver klargjort, hvilke værdier der ligger til grund for de videnskabelige vurderinger. Der findes ifølge Weber på den ene side ikke nogen værdiafhængige videnskabelige udsagn, hvilket betyder, at en positivistisk orienteret sociologi efter Webers opfattelse er en meningsløshed. På den anden side findes der ifølge Weber heller ikke nogen sidste begrundelse for værdierne (Bruun 1996: 33 ff. Crone 1996: 72 ff). Det videnskabelige arbejde må befinde sig i brændpunktet af denne modsigelse (Bertilsson 1996: 11 ff). Derfor er det videnskabelige arbejde for Weber i sidste ende begrundet i en passion for et ‘kald’, hvis dyd er ‘schlichte intellektuelle Rechtschaffenheit’ (Weber 1988f: 613).

¹⁹ Kritisk teori er et forsøg på at overskride de nævnte positivistiske og hermeneutiske forståelser af samfundsvideuskaberne. Samfundsvideuskaberne skal ikke kun forklare og forstå; de skal også kritisere. Horkheimer fremsætter dette programmatisk i den nævnte artikel ‘Traditionelle und kritische Theorie’ fra 1937 (Horkheimer 1970a).

knyttes ensidigt an til Marx' teori, således som der kunne være en tendens til hos en række af Frankfurterskolens medlemmer, uden at betydningen af Marx' arbejde hermed skal forklejnes. På den anden side er de to her først nævnte forståelser af den kritisk teoris *anliggende* stadig relevante for forståelsen af det teoretiske arbejdes opgaver og betydning (Larsen 1991a). Det er dette *anliggende* i den kritiske teori, som jeg vil fastholde, samtidig med at jeg fører det over i en efter min opfattelse langt bredere *hermeneutisk orienteret forståelseshorisont*, således som det vil fremgå af det følgende. Netop i et tema som etikkens betydning i det moderne samfund må det være vigtigt at stile mod en kritik, fordi den etiske problemstilling i det moderne samfund fremtræder som en problemstilling, som det er meget vanskeligt at finde en

Rolf Wiggershaus beskriver det således i sin fremstilling af Frankfurterskolens historie, *Die Frankfurter Schule. Geschichte, Theoretische Entwicklung, Politische Bedeutung*: "Seit Horkheimers Aufsatz über *Traditionelle und kritische Theorie* (1937) wurde 'kritische Theorie' zur hauptsächlichen Selbstdiskussion der Theoretiker des Horkheimerkreises. Das war zwar auch ein Tarnbegriff für marxistischen Theorie, aber mehr noch ein Ausdruck dafür, daß Horkheimer und seine Mitarbeiter sich nicht mit der marxistischen Theorie in ihrer orthodoxen Form identifizierten, die auf die Kritik des Kapitalismus als eines ökonomischen Systems mit davon abhängigem Überbau und ideologischem Denken fixiert war - sondern mit dem Prinzipiellen der marxistischen Theorie. Dies Prinzipielle bestand in der konkreten Kritik entfremdeter und entfremdender gesellschaftlicher Verhältnisse. Die kritische Theoretiker kamen weder vom Marxismus noch von der Arbeiterbewegung her. Sie wiederholten vielmehr in gewisser Weise Erfahrungen des jungen Marx. Für Erich Fromm und Herbert Marcuse wurde die Entdeckung des jungen Marx zur entscheidenden Bestätigung der Richtigkeit ihrer eigenen Bestrebungen. Für Adorno z. B. war dagegen der junge Marx kein Schlüsselerlebnis. Aber er wollte mit seinem ersten großen Musik-Aufsatz, der 1932 ... erschien, die Erfahrung demonstrieren, daß im Kapitalismus alle Wege versperrt seien, daß man überall gleichsam auf eine gläserne Mauer stoße, daß also die Menschen nicht zum eigentlichen Leben gelangten ... Das Leben lebt nicht - diese Feststellung des jungen Lukács war das treibende Element auch der jungen kritischen Theoretiker. Der Marxismus wurde für sie in erster Linie, soweit er um diese Erfahrung zentriert war, inspirierend. Nur für Horkheimer (erst später für Benjamin und noch später für Marcuse) bildete die Empörung über das Unrecht, das den Ausgebeuteten und Erniedrigten angetan wurde, einen wesentlichen Stachel des Denkens. Letztlich entscheidend war aber auch für ihn die Empörung darüber, daß in der bürgerlich-kapitalistischen Gesellschaft ein rationales, der Allgemeinheit verantwortliches und in seinen Folgen für die Allgemeinheit kalkulierbares Handeln nicht möglich war und selbst ein privilegiertes Individuum und die Gesellschaft einander entfremdet waren. Lange Zeit bildete er so etwas wie das gesellschaftstheoretische Gewissen des Kreises, die Instanz, die immer wieder mahnte, die gemeinsame Aufgabe sei, eine Theorie der Gesamtgesellschaft, eine Theorie des gegenwärtigen Zeitalters zu liefern, die die Menschen als die Produzenten ihrer historischen Lebensformen, aber eben ihnen entfremdeter Lebensformen zum Gegenstand hatte" (Wiggershaus 1986: 13-14).

Den kritiske teori er altså fra sin begyndelse båret af tre forståelser af kritik, som knyttes sammen i en enhed. Den første forståelse af kritik handler om en kritik af de samfundsmæssige forhold, således som de umiddelbart stiller sig i samtiden. Det er netop dette ønske om kritik, som gør det nærliggende at knytte an til den unge Marx, som udvikler sin kritiske teori ud fra en umiddelbar kritik af det borgerlige samfund og dets begrænsninger. Der er i dette første forhold ikke så meget tale om en knytten an til en bestemt teori, men snarere til en bestemt teoretisk *anliggende* og en bestemt teoretiske *praksis*, hvor den unge Marx netop kan danne forbillede. Der findes i denne forståelse et stærkt ønske gennem kritik at forandre samfundet, således som det også udtrykkes i Marx 11. Feurbach tese: "Die Philosophen haben die Welt nur verschieden *interpretiert*; es kommt darauf an, sie zu *verändern*" (Marx 1968c: 341).

Dette fører over til den anden forståelse af kritisk teori, som handler om et langt bredere traditionshistorisk *anliggende*, som består i, at det er enhver teoris opgave at udøve *kritik* (Larsen 1991a:). I Platons dialoger lignes filosoffen med lægen, og Platons dialoger er gennemsyret af misforholdet mellem idé og fænomen. Aristoteles fører denne filosofiens egentlige opgave videre i sin fænomenologisk orienterede kritiske teori. Der ligger altså fra begyndelsen hos Platon og Aristoteles en forestilling om, at det er teoriens opgave at udøve kritik. Det er også dette anliggende, som føres videre indenfor såvel positivismen som hermeneutikken. I begge disse retninger findes der også et ønske om kritik, selv om selve kritikbegrebet forstås helt anderledes.

Endelig knytter den tredje forståelse af kritisk teori an til den specifikke forståelse af kritik, som udvikles af Marx i hans senere arbejde, og som kan sammenfattes i kritikken af den politiske økonomi.

løsning på. Det har at gøre med selve reproduktionen af det moderne samfund, således som det vil fremgå af det følgende.

Jeg forsøger således i overensstemmelse med den kritiske teoris tradition at diskutere de samfundsetiske udfordringer i det moderne samfund ud fra en række forskellige faglige synsvinkler. På den anden side ville det være forkert at blande de forskellige faglige synsvinkler sammen uden at have øje for deres forskellighed med hensyn til problemstilling, fagligt perspektiv og tradition. Derfor forsøger jeg i de følgende kapitler at gennemarbejde de enkelte faglige synsvinkler systematisk i forhold til de samfundsetiske problemstillinger. Det er min forestilling, at man skal læse enhver faglig problemstilling i lyset af det bestemte fags teorihistorie, og at det først er igennem en sådan læsning, at man virkelig kan komme til at forstå kernen i de problemstillinger, som diskutes indenfor de enkelte fag. Dette er også det væsentlige i hermeneutikken, som jeg først har lært at kende igennem teologien; men som jeg mener også bør have en væsentlig betydning indenfor humanvidenskaberne og samfundsvidenskaberne. Eftersom hermeneutikken således spiller en væsentlig rolle for min forståelse af den kritiske teori, kunne man også tale om, at jeg forsøger at bedrive *kritisk hermeneutik*.²⁰ Paul Ricoeur har samme anliggende i essayet ‘Pour

²⁰ Hermeneutikken er ifølge Gadamer ikke kun en metode, men også en filosofisk grundforståelse af vor tilgang til menneskelivet. Gadamer udtrykker det i *Wahrheit und Methode* på følgende måde: “Indem wir nun als das universale Medium solcher Vermittlung die Sprachlichkeit erkannten, weitete sich unsere Fragestellung von ihren konkreten Ausgangspunkten, der Kritik am ästhetischen und historischen Bewußtsein und der an ihre Stelle zu setzenden Hermeneutik, zu einer universalen Fragerichtung aus. Denn sprachlich und damit verständlich ist das menschliche Weltverhältnis schlechthin und von Grund aus. Hermeneutik ist, wie wir sahen, insofern *ein universalen Aspekt der Philosophie* und nicht nur die methodische Basis der sogenannten *Geisteswissenschaften*” (Gadamer 1990: 479). I Gadamers hermeneutik får sproget *en fundamental ontologisk betydning* som den grundlæggende horisont for det menneskelige liv, og det er hermeneutikkens opgave at udlägge denne forståelseshorisont, således som den kommer til udtryk ikke blot i overleveringen indenfor teologi, litteratur og åndsvidenskab, men også i de konkrete livsforhold, for så vidt som de konkrete livsforhold ifølge Gadamer må ses som et hermeneutisk sprogligt forhold. Det er dette sidste, som fører over til hermeneutikkens relevans indenfor samfundsvidenskaberne, for så vidt som hermeneutikkens forståelse af det menneskelige liv som et sprogligt formidlet forhold også må komme til udtryk i samfundsvidenskaberne. Hermeneutikken betragtes ofte som en konservativt orienteret forståelse af det samfundsmaessige liv, dels fordi hermeneutikken gennem sin tradition har været bundet til fortidens tekster, og dels fordi der i Gadamers udlægning af hermeneutikken lægges vægt på den hermeneutiske cirkels problem, som består i, at vi altid befinder os i en forud given forståelse, en forforståelse eller i egentlig forstand en fordom, og at vi er bundet til denne (Gadamer 1990: 270 ff). Man må imidlertid være opmærksom på, at Gadamers hermeneutik også kan læses på den måde, at det er en spørgen og en kritik, som er det væsentlige i det hermeneutiske forhold. Det udvikler Gadamer i sin diskussion af spørgsmålets hermeneutiske forrang, ‘Der hermeneutische Vorrang der Frage’ (Gadamer 1990: 368 ff). Gadamer gør her opmærksom på, at det er en spørgen og en radikal negativitet, som er det afgørende i det hermeneutiske forhold. Gadamer udtrykker det på denne måde: “Damit ist uns der Gang der weiteren Untersuchung vorgezeichnet. Wir fragen nämlich, welche Bedeutung bei der Analyse der hermeneutischen Situation dem Begriff der *Frage* zukam. Daß in aller Erfahrung die Struktur der *Frage* vorausgesetzt ist, liegt auf der Hand. Man macht keine Erfahrung ohne die Aktivität des Fragens. Die Erkenntnis, daß die Sache anders ist und nicht so, wie man zuerst glaubte, setzt offenbar den Durchgang durch die *Frage* voraus, ob es so oder so ist. Die Offenheit, die im Wesen der Erfahrung liegt, ist logisch gesehen eben diese Offenheit des So oder So. Sie hat die Struktur der *Frage*. Und wie die dialektische Negativität der Erfahrung in der Idee einer vollendeten Erfahrung ihre Perfektion fand, so findet auch die logische Form der *Frage* und die ihr einwohnende Negativität ihre Vollendung in einer radikalen Negativität, dem Wissen des Nichtwissens. Es ist die berühmte sokratische *docta ignorantia*, die in der äußersten Negativität der Aporie die wahre Überlegenheit des Fragens eröffnet. Es gehört zu den größten Einsichten, die uns die platonischen Sokratesdarstellung vermittelt, daß das Fragen - ganz im Gegensatz zu der allgemeinen Meinung - schwerer ist als das Antworten.” (Gadamer 1990: 368). Det er denne centrale betydning af en spørgen, en kritik og en negation, som fører

une herméneutique critique', i hvilket han forsøger at vise den nøje sammenhæng mellem hermeneutik og kritisk teori (Ricoeur 1986: 362 ff). For Ricoeur danner hermeneutikken og den kritiske teori en enhed, som må ses sammen. Se hertil også John B. Thompson's *Critical Hermeneutics*, hvor han diskuterer begrebet om en kritisk hermeneutik i lyset af Ricoeurs, Gadamers og Habermas' teoretiske arbejder (Thompson 1981). Det er en metode, som jeg tidligere blandt andet har benyttet mig af i afhandlingen *Ethik und Demokratie*, en afhandling som i øvrigt på mange måder har samme problemstilling som den foreliggende; men hvor problemstillingen diskutes i forhold til den antikke demokratiske bystat.²¹

Det er samme metode, Habermas benytter sig af i *Theorie des kommunikativen Handelns*. I sin præsentation af denne metode taler Habermas om, at det er igennem tilegnelsen af teorihistorien, at det bliver muligt at se, hvorledes de problemer, som tematiseres i den klassiske tradition, føres videre i de teoretiske diskussioner i vor tid (Habermas 1981, I: 8-9).²² For en videre diskussion af Habermas' kritik af Gadamer

mig over til at kunne forstå hermeneutikken som en kritisk videnskab, som også kan gøres gældende indenfor samfundsvidskaberne. Jeg forsøger i forlængelse heraf at forene den kritiske teoris ovenfor nævnte *anliggende* med den her fremlagte forståelse af hermeneutik, hvorigennem jeg når frem til at kunne tale om 'kritisk hermeneutik' for på denne måde at markere den kritiske dimension i hermeneutikken.

²¹ I afhandlingen *Ethik und Demokratie* bruger jeg betegnelsen 'dialektisk hermeneutik'; men hele den metodiske fremgangsmåde er den samme som i den foreliggende afhandling. Der er som nævnt også tale om samme problemstilling som i den foreliggende afhandling, men diskussionen afgrænses til en diskussion om, hvorledes den etiske tænkemåde bliver til indenfor filosofien i den antikke demokratiske bystat Athen (Larsen 1990: 3 ff).

²² Habermas deler hermeneutikkens forestilling om *sprogets fundamentale ontologiske betydning for det menneskeligt liv*, altså det forhold, at det menneskelige liv grundlæggende skal bestemmes som et sprogligt forhold. Habermas' kritik af Gadamers hermeneutik i artiklen 'Der Universalitätsanspruch der Hermeneutik' retter sig altså ikke mod hermeneutikken som sådan, således som det ofte er blevet forstået, men mod den specielle forståelse af hermeneutik, som Gadamer fremlægger i *Wahrheit und Methode*. Problemet er ifølge Habermas, at Gadamer ikke kun binder det hermeneutiske forhold til sproget i abstrakt almenhed, men til sproget i dets bestemte tradition, hvormed der hos Gadamer kan være en tendens til at foretage en forskydning af det ontologiske forhold fra sprog til tradition, hvilket gør det umuligt at skelne mellem en sand og en systematisk forvrænet kommunikation. Habermas udtrykker det på følgende måde: "Hvis jeg ikke tager meget fejl, så er Gadamer af den opfattelse, at uforståelige eller misforståede livsbytringers hermeneutiske opklaring stedse må føre tilbage til en konsensus, der forudgående er indarbejdet på lideligt gennem konvergerende overlevering. Men denne overlevering er objektiv for os i den forstand, at vi ikke kan konfrontere den med et principielt sandhedskrav. Forståelsens fordomsstruktur ikke alene forbyder, men lader det fremstå som meningsløst på ny at rejse tvivl om den faktisk indarbejdede konsensus, som ligger til grund for vor misforståelse og mangel på forståelse. Hermeneutisk er vi forpligtet til at forholde os til konkrete forforståeliggørelser, som i sidste ende går tilbage til socialisationen, til indøvelse i fælles traditionssammenhænge. Ingen forforståeliggørelse er principielt unddraget kritik, men den kan heller ikke abstrakt drages i tvivl. Det ville kun være muligt, hvis vi kunne betragte en konsensus - opnået i form af gensidig forståeliggørelse - så at sige fra siden og underkaste den fornyede legitimationskrav bag de deltagendes rygge. Men denne slags krav kan vi kun stille over for de deltagende ved at gå ind i en samtale med dem. Dermed underkaster vi os igen den hermeneutiske tvang om at acceptere en oplysende konsensus - som den genoptagne samtale kan føre til - som den bærende indforståethed. Forsøget på at mistanke denne utvivlsomt kontingente indforståethed som falsk bevidsthed er meningsløst, eftersom vi ikke kan transcendere den samtale, vi er. Deraf slutter Gadamer til den sproglige overleverings ontologiske placering forud for en mulig kritik: vi kan derfor kun kritisere de enkelte traditioner hver for sig, idet vi selv tilhører et sprogs omfattende traditionssammenhænge.

Disse overvejelser synes i første omgang plausible. Men de bliver rystet af den dybdehermeneutiske indsigt, at en tilsyneladende 'fornuftigt' etableret konsensus udmærket kan være resultat af en pseudokommunikation. Albrecht Wellmer har henvist til, at denne traditionsfjendtlige indsigt er blevet generaliseret i oplysningens tradition. Oplysningen kræver i forbindelse med al interesse i gensidig forståeliggørelse, at fornuft som princip for den magtfri kommunikation bringes til veje over for den erfarede virkelighed af en kommunikation, der er forvrænet af magt:

henvises der i øvrigt til Allan How's *The Habermas - Gadamer Debate and the Nature of the Social*, hvor How redegør for, hvorledes Habermas optager store dele af hermeneutikkens sprogforståelse, samtidig med at han fremfører den ovenfor nævnte kritik (How 1996: 116 ff). Se hertil også Ricœur's essay 'Herméneutique et critique des idéologies' i *Du texte à l'action. Essais d'herméneutique II*, hvor Ricœur diskuterer debatten mellem Habermas og Gadamer (Ricœur 1986: 333 ff). Det er i denne forbindelse, at Ricœur indfører sit begreb om en kritisk hermeneutik (Ricœur 1986: 362 ff). Se hertil også Hermansen og Rendtorff (2002: 11 ff).

Det er denne forståelse af en kritisk hermeneutisk metode, som gør, at de følgende kapitler er bygget teorihistorisk op. Jeg forsøger med udgangspunkt i teorihistorien at diskutere de væsentlige problemstillinger, som jeg mener på det umiddelbare plan står til diskussion i vort samfund. På denne måde får vore aktuelle og påtrængende samfundsetiske udfordringer en teoretisk dybde, som muliggør en systematisk diskussion, og som giver dem en historisk og teorihistorisk forankring, der kan bidrage til at nå frem til det væsentlige, som står til diskussion.

Der er imidlertid flere af de teorier, som jeg diskuterer, som ikke lader sig indplacere entydigt indenfor én bestemt faglig tradition. Der findes en række teorier, som netop er på grænsen mellem de forskellige fag, fordi de indskriver sig i den

"Oplysningen vidste, hvad hermeneutikken glemmer: at den 'samtale', som vi ifølge Gadamer 'er', også er en magtens sammenhæng og netop deri ingen samtale. ... Den hermeneutiske teoris krav på universalitet kan kun opretholdes, hvis man går ud fra, at overleveringssammenhængen som den mulige sandheds og den faktisk opnåede forståelses sted samtidig også er den faktiske usandheds og vedvarende magts sted." (Wellmer 1969: 48 f).Derfor står enhver konsensus, som meningsforståelsen munder ud i, principielt under mistanke for at være fremtvunget pseudokommunikativt: de gamle kaldte det forblindelse, når misforståelse og selvmisforståelse fortsatte uberørt under illusionen af en faktisk opnået forståelse" (Habermas 1970: 97-99; Habermas 1999: 229-231).

Som det fremgår, har Habermas et positivt forhold til hermeneutikken; men han vil ikke binde hermeneutikken til en given tradition som sidste instans for sandhed, fordi traditionen også er indspundet i et magtforhold. Det må derfor ifølge Habermas dreje sig om ved fornuftens hjælp at kunne tage stilling til traditionen. Det siges på følgende måde: "K.-O. Apel har med rette fremhævet, at hermeneutisk forståelse samtidig kun tjener den kritiske sikren-sig sandheden i det omfang, den underlægger sig det regulative princip: at frembringe universel forståelse inden for rammerne af et ubegrænset fortolkningsfællesskab (Apel 1970, 105). Først dette princip sikrer nemlig, at der ikke må slækkes på den hermeneutiske anstrengelse, før det falske bedrag i den magtfyldte konsensus og den systematiske forvrængning i den tilsyneladende tilfældige misforståelse er gennemskuet. Hvis meningsforståelse ikke a fortiori skal forblive indifferent over for sandhedens idé, må vi med et begreb om sandhed - der måles ved den idealiserede overensstemmelse, opnået i ubegrænset og magtfri kommunikation - samtidig foregrive et samliv i tvangsfri kommunikation. Sandhed er den ejendommelige tvang til tvangsfri, universel anerkendelse; men denne er bundet til en ideal talesituation, og det betyder en livsform, under hvilken den tvangsfrie universelle forståelse er mulig. I denne betydning må kritisk meningsforståelse af sig selv kræve den formale anticipation af det rigtige liv. ... Den fornuftige tales princip er så det nødvendige regulativ for enhver virkelig tale, den være sig nok så forvrænget" (Habermas 1970: 99-100; Habermas 1999: 231-232).

Habermas udviklede altså allerede i 1970'erne de grundlæggende principper, som sidenhen udfoldes i hans teori om den kommunikative handlen. Det er værd at bemærke, at 'den fornuftige tales princip' er et regulativt princip, hvilket er det samme som et kritisk princip for den forvredne tale og samtale. Der findes altså fra begyndelsen et kritisk princip indlejret i Habermas' tanker om sproget, som gør det berettiget at se Habermas' teori om sproget som en kritisk hermeneutisk teori, selv om der også i Habermas' teori er stærke tendenser til at se sproget i positive konsensusorienterede termer. Det er denne modsigelse, som udfoldes nærmere igennem hele afhandlingen, idet jeg diskuterer den centrale betydning af principippet om 'Das Nein-sagen-Können' i Habermas' senere teori om den kommunikative handlen og hans efterfølgende politiske og retsfilosofiske udfoldelse af dette princip.

kritiske teoris tradition. Som eksempel kan jeg nævne, at Habermas' teori omfatter filosofiske, sociologiske, politologiske og retsteoretiske dimensioner, uden at der altid kan gøres en klar faglig distinktion om, hvornår der er tale om det ene, det andet eller det tredje. Det må nødvendigvis føre til, at flere af de teorier, jeg inddrager, bliver diskuteret flere gange ud fra forskellige faglige synsvinkler. Når man benytter en sådan metode, kan det ikke undgås, at der opträder gentagelser. Jeg har imidlertid bestræbt mig på at begrænse gentagelserne ved at markere, hvornår der er tale om en problemstilling, som allerede har været diskuteret tidligere. På den anden side kan der også opstå et problem om, hvor en bestemt teori skal behandles. Der kan til eksempel være teorier, hvor det ville være rigtigt at behandle dem i såvel det ene som i det andet kapitel. Det gælder til eksempel utilitarismen, som er en etisk teori, der har sin oprindelse i 1800 tallet; men som også er en dominerende etisk teori i dag. Denne teori kunne derfor både diskuteres i kapitel I om den klassiske diskussion af forholdet mellem etik og modernitet og i kapitel III om nyere filosofiske diskussioner af forholdet mellem etik og modernitet. I dette tilfælde har jeg til eksempel henlagt diskussionen af utilitarismen til kapitel III. Et andet eksempel kunne være Kants etik og politiske filosofi, som diskuteres systematisk i kapitel I; men som derudover diskuteres en række steder, hvor det findes relevant.

Det er klart, at litteraturen må forekomme uoverskuelig, når man har som ambition at følge den kritiske teoris tværfaglighed og samtidig vil forsøge at give en systematisk fremstilling indenfor de enkelte faglige synsvinkler. Jeg har forsøgt at løse dette problem ved at inddrage de teorier, som jeg mener må betragtes som de mest relevante. Men det kan på den anden side ikke undgås, at der er teorier indenfor de enkelte traditioner, som også med rimelighed kunne have været behandlet. Et arbejde som det følgende havner derfor meget nemt mellem en række forskellige faglige stole. På den anden side mener jeg, at det kun er ved at anlægge denne tværfaglige kritiske hermeneutiske synsvinkel, at det er muligt at diskutere de samfundsetiske udfordringer på kvalificeret vis. De kan nu engang ikke reduceres til en enkelt faglig synsvinkel.

Indholdet i afhandlingen

Det er på denne baggrund, at jeg med udgangspunkt i de fire nævnte ledespørgsmål i korte træk vil sammenfatte indholdet i afhandlingen, idet jeg undlader at gå ind i den nærmere argumentation, som følger i selve fremstillingen.

Kapitel I. Den klassiske filosofiske diskussion af forholdet mellem etik og modernitet

I kapitel I vil jeg se på, hvorledes den samfundsetiske problemstilling formuleres indenfor den klassiske filosofi. Der er tale om en problemstilling, som går tilbage til den antikke filosofi, og som formuleres på ny af henholdsvis Kant, Hegel, Kierkegaard og Marx i perioden fra omkring Den franske revolution i slutningen af

1700 tallet til omkring 1850. Kants etik danner grundlaget for en diskussion af etikkens betydning i det moderne samfund, fordi Kant formulerer en universel etik, som danner en sekulariseret filosofisk syntese af den antikke græske tradition og den jødisk-kristne tradition. Kants praktiske filosofi kan læses som en kritisk filosofi, som opstiller nogle gyldighedskriterier for såvel den moralske handlen som den politiske handlen. Som sådan er den en storstået moralsk og politisk filosofi for det moderne samfund, der ikke sidenhen er blevet overgået af nogen anden filosofi. Hermed når vi imidlertid også til grænsen af denne kritiske filosofi, idet der opstår spørgsmålet om, hvorledes den kan formidles ind i det samfundsmæssige liv.

Det er netop her, at Hegel sætter ind med sin kritik af Kant. Hegel forsøger at løse denne formidlingsproblemstilling i sin retsfilosofi, idet han tager udgangspunkt i den radikale subjektivitets problemstilling, således som den allerede formuleres hos Kant, og han forsøger dernæst at finde en formidling for denne subjektivitet i familien og det moderne borgerlige samfunds institutioner. Hegel når her frem til, at der kan skabes partikulære sædeligheder i de enkelte institutioner.

Problemet for Hegel bliver imidlertid, hvorledes det skulle være muligt at skabe en almen sædelighed. Staten bliver her afgørende. Problemet bliver for Hegel, om de partikulære sædeligheder kan ophæves i staten som en almen sædelighed, eller om staten går forud for de partikulære sædeligheder og dermed bliver bestemmende for disse. Hegel er her meget ambivalent. Hans retsfilosofi peger både hen mod en demokratisk offentlig konstituering af en almen sædelighed og mod en totalitær statsligt orienteret dominans af det borgerlige samfund.

Det er her, Kierkegaard og Marx sætter ind med deres kritik. Kierkegaard peger på den radikale subjektivitets suverænitet i forhold til det almene. Men Kierkegaard kan kun fastholde denne opfattelse ved at sætte den ind i en religiøs forståelseshorisont, der bygger på Kristus-begivenheden i urkristendommen, som er helt usamtidig i forhold til det moderne borgerlige samfund. Marx peger i sine ungdomsskrifter på demokratiets afgørende betydning for konstitueringen af en almen sædelighed i det moderne borgerlige samfund. Men denne kritik funderes dernæst i en utopisk forestilling om, at de fundamentale modsigelser i samfundet kan ophæves gennem en ophævelse af arbejdsdelingen i det moderne samfund. På denne måde ender den unge Marx i forestillingen om en substantiel sædelighed, som også er af totalitær karakter.

Kierkegaard og den unge Marx radikaliserer således den hegelianske splittelse i det moderne borgerlige samfund uden at kunne løse den.

Vi står derfor efter denne klassiske filosofiske diskussion af forholdet mellem etik og modernitet tilbage med det grundlæggende problem om splittelsen i det moderne samfund.

Det er på den baggrund, at der i det følgende kapitel skal ses på, hvorledes det samme problem diskuteres indenfor sociologien fra omkring 1850 til vor tid.

Kapitel II. Den sociologiske diskussion af forholdet mellem etik og modernitet

Der går en rød tråd fra Marx over Weber, Durkheim, Horkheimer, Adorno, Marcuse, Foucault og Luhmann, som på forskellig vis alle peger på, at reproduktionen af det moderne samfund løsrives fra den moralske dimension, og som alle har vanskeligt ved at pege på, hvorledes moraliteten på ny skulle kunne integreres i det moderne samfund. Når vi følger den teoretiske udvikling indenfor sociologien, fremstår der et billede af en tiltagende fortrængning af de etiske problemstillinger på den måde, at det i sig selv bliver vanskeligt at integrere dem i en moralsk orienteret sociologisk teori om det moderne samfund. For Marx går de moralske problemstillinger til grunde i den abstrakte økonomiske reproduktion af det moderne kapitalistiske samfund, i hvilket det konkrete taber sin betydning, når det ophæves i den almene økonomiske abstraktion. Weber fører denne tanke videre og generaliserer den til en almen rationaliseringsteori, ifølge hvilken det bliver den målrationelle handlen, som tilsidesætter det moralske forhold. Durkheims arbejde peger i samme retning, idet arbejdsdelingen ganske vist på den ene side kommer til at danne en ny sammenbindende kraft i det moderne samfund; men den er alligevel ikke så stærk, at den kan yde det nødvendige for skabelsen af en ny moralsk orden. Horkheimer og Adorno fører Marx' og Webers teorier videre og radikaliserer dem på den måde, at selve abstraktionen i det oprindelige bytte kommer til at danne det syndefald, som ligger til grund for den abstrakte tvang over det konkrete.

Marcuse fører denne analyse videre. Hvor Horkheimer og Adorno havde peget på, at selve rationaliseringen havde sit udspring i en beherskelse af naturen, og at denne rationalisering føres videre indenfor naturvidenskaben, forbinder Marcuse dette 'rationelle' herredømmeforhold over natur med det sociale herredømmeforhold, således at det sociale herredømme igennem den teknisk instrumentelle rationalitet rationaliseres på en sådan måde, at selve det sociale herredømmeforhold kommer til at fremstå som et naturligt forhold.

I Foucaults analyse træder disciplineringen heroverfor i stedet for rationaliseringen som det sammenbindende forhold i det moderne samfund. I Luhmanns teori udgrænses det moralske forhold endeligt i differentieringen af det moderne samfund i selvstændiggjorte systemer, som formidles gennem kommunikation.

Bourdieu befinner sig også i denne tradition, for så vidt som han i sine institutionsanalyser forener Marx, Weber og Durkheim og viser, hvorledes den sociale tvang sætter sig igennem over for den enkelte. Men Bourdieu fastholder den klassiske oplysningstanke og hævder, at det universelle danner det sidste kriterium for al social handlen. Bourdieu udfolder først og fremmest sin teori gennem bestemte institutionsanalyser, hvilket medfører, at det hegelianske spørgsmål om, hvorledes det skulle være muligt at skabe en sammenhængende moralsk orden i det moderne samfund ikke besvares i Bourdieus teori.

Habermas' teori om den kommunikative handlen er den eneste af de fremlagte sociologiske teorier, som har en sammenhængende indre refleksion af de etiske problemer i det moderne samfund, som i sit perspektiv fører frem til formuleringen af en etik og en politisk teori. Der er således i Habermas' teori et indre forhold mellem filosofi og sociologi. Habermas læser i sin teori om den kommunikative handlen hele den sociologiske tradition for derigennem at underbygge, at den kommunikative handlen er blevet "praktisk sand" i det moderne samfund. Han viser dernæst i sine senere værker, hvorledes denne tanke kan udfoldes indenfor etikken, politikken og retsteorien. Habermas' teori om den kommunikative handlen indtager derfor en særlig plads, når de etiske udfordringer i det moderne samfund skal diskuteres.

Habermas gennemfører sin teori ved at neutralisere nogle af de områder, som de øvrige teorier fastholder som et problem. For Habermas er den systemiske reproduktion af det moderne samfund etisk neutral, så længe den ikke går ind på væsentlige områder for moraliteten i det moderne samfund. Men for så vidt som livet i dets mangfoldighed af former i det moderne samfund i tiltagende grad formidles gennem den systemiske reproduktion, bliver det meget vanskeligt at fastholde tanken om systemernes etiske neutralitet. Den splittelse i det moderne samfund, som Hegel gjorde opmærksom på, bekræftes således på forskellig vis af hele den sociologiske tradition.

Det er på den baggrund, at der i det følgende kapitel skal gås videre med de nyere filosofiske diskussioner af forholdet mellem etik og modernitet.

Kapitel III. Nyere filosofiske diskussioner af forholdet mellem etik og modernitet

Etikken er som udgangspunkt en filosofisk disciplin, i hvilken gyldigheden af forskellige etiske opfattelser diskuteses såvel i sig selv som i forhold til andre etiske opfattelser. Som sådan diskuteses etikken i den filosofiske tradition indenfor den praktiske filosofi, som både omfatter etikken og politikken. Når man skal forsøge at forstå de samfundsetiske udfordringer i det moderne samfund, er det imidlertid ikke tilstrækkeligt at forsøge at finde frem til den rette etik. Det er lige så vigtigt fra en sociologisk synsvinkel at prøve at forstå de forskellige etiske teorier. Det interessante er her at se på, hvilken sociologisk betydning de forskellige etiske teorier har på baggrund af den sociologiske diskussion af moderniteten. Eksistentialismen udtrykker til eksempel den ekstreme løsrivelse af den enkelte fra samfundet, de fænomenologiske etikker en søgen efter forkulturelle normer, utilitarismen den ekstreme målrationalisering af samfundet, systemetikken den selvstændiggjorte systemdifferentiering af samfundet og den kommunikative etik de demokratiske tendenser i det moderne samfund. Pointen er, at disse etikker alle bliver mulige synsvinkler, som må tages i betragtning, når man diskuterer de samfundsetiske udfordringer i det moderne samfund med henblik på at finde frem til, hvilken etik der kunne være adækvat i et moderne samfund. En sådan sociologisk diskussion af de

forskellige etikker i det moderne samfund ville dog være uinteressant, hvis den ikke blev forbundet med en filosofisk diskussion af de samme forhold. Etik handler i sidste ende om gyldigheden af forskellige etiske og moralske opfattelser, og det er derfor meningsløst at diskutere dette uden at se på gyldighedsproblemstillingen. Men i den filosofiske diskussion kan der være en tendens til at se bort fra de etiske teoriers dybe forankring i det samfundsmaessige liv, hvilket giver en utilstrækkelig forståelse af de pågældende teorier. Det er derfor vigtigt at forsøge at forene de to synsvinkler.

Det er på den baggrund, at jeg vil se på forskellige etikker, som har en fremtrædende plads i den etiske diskussion i det moderne samfund. Jeg udvælger i denne forbindelse nogle fremtrædende teorier, som jeg mener, kan være sociologiske idealtyper for nogle bestemte etiske hovedforståelser, som spiller en afgørende rolle i dag. Målet er at finde frem til, hvilke former for etik der fra en sociologisk synsvinkel kan være adækvate for den videre diskussion af de samfundsetiske udfordringer i det moderne samfund.

For at strukturere de sociologiske idealtyper af de etiske teorier, vil jeg tage udgangspunkt i den splittelse, som vi fandt fremstillet i Hegels teori, og som siden er blevet radikaliseret i hver sin retning hos henholdsvis Kierkegaard og Marx. Pointen var, at det moderne samfund er spaltet mellem individualitet og fællesskab. Jeg vil på den baggrund på den ene side se efter etiske teorier, som peger frem mod det individuelle, og på den anden side efter teorier, som peger frem mod de fælles institutionelle anliggender. Jeg vil samtidig lade mig styre af de diagnoser, som vi fandt formuleret i den klassiske sociologi. Her var det generelle problem, at den umiddelbare sædelighed brydes op i det moderne samfund. Samtidig blev der indenfor en række af disse teorier på forskellig vis lagt vægt på rationaliseringen af det moderne samfund, hvad enten der nu var tale om en målrationalisering som hos Weber, en irrationalisering som hos Horkheimer, Adorno og Marcuse eller en systemrationalisering som hos Luhmann.

Hvis man anlægger denne sociologisk set idealtypiske synsvinkel, skal der på den ene side ses efter eksistentielt orienterede etikker og på den anden side efter institutionelt orienterede etikker. Indenfor de eksistentielt orienterede etikker findes Kants deontologiske etik samt nyere udgaver af eksistentialismen og endelig de fænomenologisk orienterede etikker. Indenfor de institutionelt orienterede etikker findes utilitarismen som den vigtigste. Dernæst kan nævnes mere systemorienterede former for etik, som er inspireret af Luhmanns sociologiske teori. Endelig kan den kommunikative etik ses som et forsøg på at forene det eksistentielt orienterede perspektiv med det institutionelt orienterede perspektiv i en eksistentielt orienteret og differentieret samfundsetik.

Det er min tese, at den kommunikative etik fra en filosofisk synsvinkel er de andre nævnte former for etik overlegen, fordi den igennem en differentiering i diskurserne er i stand til på forskellig vis at forholde sig til alle de nævnte former for etik. Det er imidlertid i forlængelse heraf min tese, at det fra en sociologisk

synsvinkel er vanskeligt at finde en positiv form for institutionalisering af den kommunikative etik. Det afgørende bliver derfor fra en sociologisk synsvinkel, om der i det moderne samfund kan skabes åbne institutioner, i hvilke der kan spørges til gyldigheden af de differentierede former for etik, som formuleres i pragmatiske, etiske og moralske diskurser.

Det er på baggrund af denne tese, at jeg diskuterer de nævnte etiske teoriers sociologiske betydning. Der skal her kun fremdrages nogle væsentlige punkter i diskussionen af den kommunikative etik.

Problemet i den kommunikative etik er ifølge Habermas, at den praktiske fornuft ikke længere lader sig forstå efter det kantianske forbillede om en enhed i den transcendentale bevidsthed, i hvilken den moralske argumentation kan begrundes. Der findes nemlig ifølge Habermas ikke længere nogen metadiskurs, som vi kan trække os tilbage til, og hvorfra vi kan hente en begrundelse for valget mellem de forskellige diskurser. Problemet er altså, at differentieringen i diskurserne opløser diskursernes fælles reference til en fælles transcendental fornuft og dermed til den reference, der skulle gøre det muligt at sætte et sidste kriterium for gyldigheden af de forskellige diskurser. Habermas fastslår, at det moralfilosofiske problem må holdes åbent, og peger samtidig på, at spørgsmålet må gå videre til retsfilosofien, for så vidt som den praktiske fornufts enhed kun kan gøres gældende i et netværk af statsborgerlige kommunikationsformer og praktikker, i hvilke betingelserne for en fornuftig kollektiv viljesdannelse har vundet institutionelle sikringer. Den moralfilosofiske synsvinkel knyttes altså sammen med den sociologiske synsvinkel på den måde, at den praktiske fornuft ikke kan stå alene i det moderne samfund. Den må institutionaliseres på den måde, at den må sikres igennem institutionernes komplekse samspil, hvorigennem den praktiske fornuft kan komme til sin ret. Problemet er blot, hvorledes det skal foregå, eftersom det lige præcis var det moderne samfunds transformation fra splittelsen hos Hegel over målrationaliseringen hos Weber til systemdifferentieringen hos Luhmann, som lagde grunden for det moralfilosofiske problem.

Så vidt jeg kan se, bliver det vanskeligt at fastholde tanken om den positive konsensus i den moralske diskurs, fordi det ville forudsætte, at den moralske diskurs kunne identificeres i sociologiske termer, hvilket ikke er tilfældet. Det betyder imidlertid ikke, at gyldighedsspørgsmålet til de pragmatiske, de etiske og de moralske diskurser går til grunde. Gyldighedsspørgsmålet er netop en spørgen til gyldigheden af enhver diskurs, der gør sig gældende. Det vigtige synes derfor ud fra det foregående at være, om gyldighedsspørgsmålet kan fastholdes, hvilket kræver, at det moderne samfunds institutioner er af en sådan karakter, at det reelt kan lade sig gøre at rejse gyldighedsspørgsmålet. Det er dette perspektiv, der skal være ledende i de følgende overvejelser, hvor der med udgangspunkt i de samfundsetiske udfordringer skal ses på muligheden for at diskutere, beslutte og handle i forhold til disse udfordringer. Det ville være overspændt at fastholde den tese, at det skulle kunne lade

sig gøre at fremlægge en positiv teori for en samfundsmoral. Det ville nemlig kræve, at der var mulighed for den rekurs til den praktiske fornuft, som netop ikke længere er mulig, men som tværtimod rejser de moralfilosofiske og de moralsociologiske problemer, som vi er konfronteret med i det moderne samfund, og som giver sig til kende i de samfundsetiske udfordringer. Det er denne problemstilling, som skal diskuteres i det følgende kapitel om forholdet mellem etik og politik.

Kapitel IV. Etik og politik

I den politiske idéhistorie er der fra begyndelsen en nøje sammenhæng mellem etik og politik, således som det diskutes hos Platon og Aristoteles, og al senere politisk filosofi har diskuteret denne problemstilling. Det gælder også Kant og Hegel, som blev diskuteret i kapitel I.

Vender vi dernæst tilbage til de forskellige former for etik, som diskutes i kapitel III, synes den kommunikative etik at være den eneste etik, som peger på demokratiet som den relevante formidlingsform for de etiske udfordringer i det borgerlige samfund. De eksistentielt orienterede etikker er kun orienteret mod den enkeltes horisont, hvilket medfører, at der ikke er mulighed for nogen formidling. De fænomenologisk orienterede etikker holder sig til de umiddelbare fænomener, således som det også klart er blevet fremstillet af Bauman. De utilitaristisk orienterede etikker kan skabe en formidling, men mangler et kriterium for fastsættelsen af normer. De systemorienterede etikker kan skabe en formidling, men mangler et kriterium for gyldigheden af en norm. Problemet i de nævnte etikker er altså, at de enten bindes fast til det umiddelbare fænomenologiske forhold, hvorved det ikke bliver muligt at skabe en formidling til det politiske, eller at de er i stand til at skabe den nævnte formidling, men mangler et kriterium for gyldigheden af normen. Der står således kun den kommunikative etik tilbage, som skal undersøges nærmere.

Den afgørende pointe i Habermas' hele forfatterskab er, at Habermas sætter sproget i centrum af det samfundsmæssige liv. På denne måde refereres til den mest almene institution for det samfundsmæssige liv, for så vidt som sproget betragtes som det konstituerende for det samfundsmæssige liv. Samfundet skal forstås igennem sproget.

På denne måde giver Habermas nøglen til formidlingen mellem det etiske og det politiske. Det etiske og det politiske bliver i Habermas' optik to sider af samme sag. Der er tale om et genialt træk, som løser mange af de problemer, som vi blev præsenteret for i forholdet mellem Kant og Hegel.

Det politiske er ifølge Habermas funderet i den umiddelbare sproglige praksis i det offentlige rum. Denne forståelse af det politiske repræsenterer en diskursteoretisk transformation af den kantianske forståelse af det politiske. I den kantianske forståelse af det politiske ligger der en moralsk dimension, for så vidt som de etiske maksimer skulle kunne ligge til grund for den almene lov. Men hvor det moralske hos Kant bindes til den enkeltes fornuft, lægges det moralske i diskursetikken over til den

offentlige diskussion, som dernæst danner grundlaget for bestemmelsen af de maksimer, der skal ligge til grund for den almene lov. Hermed overvindes de selv samme forhold indenfor det politiske, som gjorde sig gældende indenfor den kantianske etik. Det drejer sig om modsætningen mellem det intelligible og det fænomenale, om overvindelsen af den kantianske monolog og om overvindelsen af det kantianske begrundelsesproblem. Det politiske skal hermed bestemmes som den offentlige diskussion blandt de implicerede parter af forhold, som vedrører dem alle, og af de maksimer, som skal ligge til grund for fastsættelsen af den lov, som skal gælde dem alle. Der er på denne måde en indre sammenhæng mellem det etiske og det politiske, som gør de to forhold til to sider af samme sag. Etikken kan ikke bestå uden det politiske, fordi den etiske diskussion må foregå blandt mennesker i en offentlighed, men det bliver netop definitionen på det politiske. Det politiske kan på den anden side kun bestå som en diskussion af maksimerne, som skal ligge til grund for den fælles lov; men det bliver netop definitionen på etikken. Det fælles mødepunkt for de to forhold er offentligheden, for så vidt som både det etiske og det politiske fordrer, at der er mulighed for en diskussion i offentlighed.

Det moderne samfund er splittet, hvilket medfører, at enheden mellem det etiske og det politiske ikke kan opretholdes. Offentligheden kan ikke fastholdes i singularis, men kommer i pluralis, hvilket skaber en mangfoldighed af stemmer, som ikke længere kan danne en harmonisk symfoni, der bygger på konsensus. Habermas er selv opmærksom på dette forhold, og taler derfor også en række steder om ‘Das Nein-sagen-Können’, altså det negative forhold, at det skal være muligt at prøve et udsagns gyldighed. Dette principielle forhold suspenderes ikke af den hegelianske splittelse, men gør det blot mere kompliceret. Det er ikke muligt fra en sociologisk synsvinkel og en politologisk synsvinkel at fastholde konsensustanken som det fundamentale forhold i det politiske i det moderne samfund. Men det er heller ikke det væsentlige. Det væsentlige er, at det politiske er centreret omkring de mange samtaler i de mange offentligheder, og at det her fra en filosofisk synsvinkel principielt er muligt at afprøve gyldigheden af et udsagn.

Der er tale om en negativ læsning af Kant og Habermas, som stiler mod at fastholde det gyldighedsriterium, som er den fundationale kerne i såvel Kants som Habermas’ politiske filosofi, og som i den negative læsning af deres politiske filosofier principielt ikke suspenderes af realitetsprincippet, således som det præsenteres i den sociologiske og den politologiske tradition. Det politiske må i disse traditioner med nødvendighed betragtes som et positivt forhold, der er underlagt realitetsprincippet, for så vidt som *praksis* er bundet til den positive handlen indenfor realitetsprincippets horisont. Men gyldighedsriteriet er ikke underlagt realitetsprincippet; det står netop i forhold til realitetsprincippet som den instans, der gør det muligt at vurdere den menneskelige handlen indenfor realitetsprincippets horisont. Vi får på denne måde en forståelse af det politiske, som både rummer et realitetsprincip i skikkelse af en sproglig praksis under de vilkår, som byder sig i det

moderne samfund, og et filosofisk princip, som vedrører en spørgen efter gyldigheden af denne praksis. Praksisbegrebet må med nødvendighed være en positiv bestemmelse, gyldighedsbegrebet må med nødvendighed være en negativ bestemmelse. Der må altså med nødvendighed være en indre spænding i det politiske mellem den positive bestemmelse og den negative bestemmelse, som hverken kan eller skal ophæves. Det er dødbringende udelukkende at betragte det politiske som et positivt forhold, der er underlagt realitetsprincippet, og det er en illusion udelukkende at betragte det politiske som et negativt forhold, der er frigjort fra realitetsprincippet. Det er nødvendigt hele tiden at have begge dimensioner med, når det politiske skal overvejes. Ser vi traditionshistorisk på sagen, drejer det sig altså både om at anlægge en kantiansk og en hegeliansk synsvinkel. Det er netop muligt indenfor Habermas' politiske filosofi.

Det politiske ville dog aldrig kunne stabiliseres i den politiske institution som en moralsk orden, hvis det udelukkende skulle stabiliseres gennem de umiddelbare offentligheder. Retsforholdet får her en afgørende betydning. I det følgende kapitel skal der derfor ses nærmere på retsforholdets betydning for den moralske orden i det moderne samfund.

Kapitel V. Etik, ret og demokrati

I hele den politiske filosofis historie diskuteser forholdet mellem etik og ret som et spørgsmål om rettens legitimitet.

Naturretten bliver den afgørende legitimation for de nye politiske teorier, som formuleres af Hobbes, Locke og Montesquieu i 1600 og 1700 tallet. I disse politiske teorier danner naturretten grundlaget for en kritik af den fremherskende politiske og sociale orden. På denne måde får den moderne naturretstænkning en revolutionær betydning i europæisk sammenhæng. Samtidig foregår der en sekularisering af den europæiske kultur, som medfører, at naturretten taber sin theologiske reference. Politikken får sin selvstændige autoritet, i hvilken der hverken kan eller skal refereres til en guddommelig metafysisk orden. Hermed kommer den moderne liberale republik på den politiske dagsorden i de europæiske samfund, således som den indvarsles med The Glorious Revolution, den parlamentariske revolution i England i 1688, og Den franske revolution i 1789.

Det er i denne sammenhæng, at henholdsvis Kants og Hegels politiske filosofi kommer ind i billedet.

Det er imidlertid kendetegnende, at hele denne naturretslige problemstilling om forholdet mellem etik og ret og mellem ret og retfærdighed ryddes af vejen i store dele af den senere retsfilosofi og retssociologi. Det er retspositivismen, som sætter dagsordenen for hele den retsfilosofiske og retssociologiske diskussion i det 20. århundrede.

Der er her to tendenser, som diskuteser. På den ene side radikaliseres den retspositivistiske problemstilling indenfor retsrealismen og den systemorienterede

retssociologi, således som den til eksempel fremstilles i Luhmanns retssociologi. Hos Luhmann bliver retten et selvstændiggjort system, der har tabt enhver relation til naturrettens tale om legitimitet.

På den anden side findes der en strømning, i hvilken det gamle forhold mellem ret og retfærdighed diskuteses. Det er i denne sammenhæng specielt Habermas' retsfilosofiske og retssociologiske overvejelser, som skal diskuteses.

Habermas har i sit retsfilosofiske hovedværk *Faktizität und Geltung* fremlagt en storslægt diskussion af rettens legitimitetsproblemstilling. Det er Habermas' anliggende at reflektere forholdet mellem ret og retfærdighed, som er den fundationale problemstilling i den klassiske tradition; men som går til grunde i moderne retsfilosofi og ikke mindst i moderne retssociologi. Det moderne retsprincip tager med Kant udgangspunkt i den enkelte verdensborger, og Hegel forsøger endnu i den aristoteliske tradition at tænke denne verdensborger ind i det konkrete statsfællesskab, som ganske vist ifølge Hegel er splittet. Men denne idé går ifølge Habermas i opløsning i det 19. århundredes retsfilosofi og retssociologi. Den samfundsmaessige kompleksitet har taget til på en sådan måde, at den systemiske reproduktion af samfundet er blevet afgørende, således som vi har set det hos Luhmann. Staten bliver i denne optik et subsystem uden den moralske kraft, som den tillægges hos Kant og Hegel. Hermed taber den praktiske fornuft ifølge Habermas sin kraft. Habermas mener imidlertid, at den problemstilling, som kommer til udtryk i den klassiske tradition, stadig er aktuel og ikke blot kan betragtes som en altmodisch reminiscens fra fortiden, således som det er tilfældet hos Luhmann. Habermas ønsker med andre ord at bevare kontakten til de problemstillinger, som er gennemtænkt i den filosofiske tradition fra Aristoteles til Hegel, selv om de normative problemstillinger i denne tradition ikke længere kan udtrykkes umiddelbart.

For at finde denne formidling, vil Habermas forsøge at anvende sin teori om den kommunikative handlen og i forlængelse heraf foretage et paradigmeskift fra den praktiske fornuft til den kommunikative fornuft. Den praktiske fornuft har i den kantianske forstand som nævnt tabt sin umiddelbare betydning, hvilket medfører, at der ikke kan hævdes en forud given autoritet. Den kommunikative fornuft har heroverfor ifølge Habermas de fordele, at den ikke rummer et kantiansk kategorisk imperativ, et 'sollen', at den kan transcendere sig selv gennem kritik, og at normativitet og rationalitet mødes i begründelsen af normer. Hermed kommer sproget og den kommunikative handlen ifølge Habermas i centrum af det moderne samfundsmaessige liv som det medium, hvor igennem forholdet og spændingen mellem det faktisk givne og gældende, fakticiteten, og gyldigheden af det givne og gældende, kan spændes ud og verificeres gennem en fornuftig stillingtagen med en bekræftelse eller en benægtelse.

Habermas taler i denne forbindelse om en diskursiv samfundsmaessiggørelse af retsfællesskabet. Den deliberative politik betragtes som en refleksivt udformet

læreproces. Hermed tematiseres ‘det ideelle kommunikationsfællesskab’ som en målestok for det deliberative politiske fællesskab.

Det kan imidlertid ifølge Habermas i praksis være vanskeligt at bestemme, hvad der er det rigtige. Derimod kan det være mere nærliggende at afgøre, hvad der er forkert. Derfor ender Habermas også her med igen at fremhæve det urette gennem ‘den bestemte negation’, altså igen ‘Das Nein-sagen-Können’. Den bestemte negation er som nævnt ikke det fremherskende træk i Habermas’ teori; men den danner efter min opfattelse nøglen til at forstå hele teorien. Der findes ifølge Habermas kun mulighed for den positive bekræftelse formidlet gennem muligheden for den bestemte negation, altså ‘Das Nein-sagen-Können’. Habermas lægger hele sin teori an på at vise, at der positivt kan begrundes normer i det moderne samfund. Men egentlig handler teorien i sidste ende mere om, at det er muligt at afprøve normernes gyldighed.

Det er kun i et demokratisk retssamfund, at det etiske kan udfoldes, fordi det kun er i et sådant samfund, at det etiske kan udfoldes i en mangfoldighed af frie offentligheder, i hvilke ytringsfriheden er retssikret. Det er i sidste ende mangfoldigheden af offentligheder, som skal sikre den etiske diskussion i et moderne demokratisk samfund, fordi mangfoldigheden af offentligheder giver mulighed for at bringe de kritiske indsigelser frem. Netop heri ligger muligheden for at afprøve normernes gyldighed. I den offentlige diskussion vil der altid være interesser på færde. Men gennem de forskelligartede argumenter i mangfoldigheden af offentligheder kan der opstå diskussioner, som overskridet de enkle interessebårne synsvinkler. Det væsentlige er her, at det etiske udfolder sig i konflikt mellem forskellige opfattelser af, hvad der er rigtigt og forkert. Det er netop i sådanne brudflader, at de etiske problemstillinger bliver formuleret i det offentlige rum.

Det gælder på alle niveauer, det være sig på det civile samfunds niveau, det politiske niveau, det institutionelle niveau, det nationale niveau og det globale niveau. Samtidig må der her også differentieres i aktørbegrebet. Hidtil har vi udelukkende arbejdet med et personbegreb, som blev abstrakt bestemt som frit til at fastsætte sine egne normer, og som sammen med andre som statsborger kunne deltag i fastsættelsen af de fælles normer for det politiske fællesskab. Men når denne abstrakte person indgår i de forskellige samfundsmæssige sammenhænge, må der differentieres mellem de forskellige samfundsmæssige og institutionelle roller. Vi bevæger os hermed ind i diskussionen af de samfundsetiske udfordringer, således som de stiller sig i den samfundsmæssige kompleksitet. Det skal diskuteres i det følgende kapitel om den samfundsetiske udfordring.

Kapitel VI: Den samfundsetiske udfordring

Det har været et gennemgående synspunkt i den hidtidige fremstilling, at de samfundsetiske udfordringer har deres rod i de samfundsmæssige konflikter om, hvilke normer der skal gøres gældende i samfundet. Det er i forlængelse heraf

Habermas' syn, at normerne kan fastsættes gennem en åben dialog, i hvilken der med gode grunde kan opnås enighed mellem de potentielte berørte parter. Denne opfattelse bygger som flere gange nævnt i sidste ende på muligheden for at sige fra, 'Das Nein-sagen-Können'. Denne 'Nein-sagen-Können' besegler ifølge Habermas den endelige frihed for dem, som altid må overbevises, hvis der ikke skal anvendes rå vold. Dette kunne også have været en henvisning til Adornos *Negative Dialektik*, i hvilken Adorno siger, at friheden altid må flettes som en bestemt negation.

Der kan i den sociologiske tradition være en tendens til at forbigå denne problemstilling, fordi sociologien ikke inddrager negationens dimension i sit forsøg på at beskrive samfundets institutioner. Indenfor sociologien er man optaget af at beskrive det samfundsmæssige liv, således som det udfolder sig. Ser vi på de sociologiske teorier, som jeg har været inde på ovenfor, er det kendetegnende for hele traditionen fra Marx, over Weber, Durkheim, Adorno, Horkheimer, Foucault, Bourdieu til Habermas, at der lægges vægt på, at det moderne samfunds institutioner er kendetegnet ved en tiltagende målrationalisering, systemrationalisering, disciplinering og fremmelse af institutionel tvang. Det er imidlertid samtidig kendetegnende, at flere af disse teorier også kan læses som forsøg på at lede efter muligheden for en negation. Men det er kendetegnende, at de ikke giver negationen mange chancer. Det hænger efter min opfattelse sammen med, at negationen netop ikke er et positivt forhold, som kan beskrives i positive termer, men derimod et *potentia*, en mulighed, som må ses sammen med et konfliktforhold og dermed sammen med kampen for anerkendelse. Den sociologiske synsvinkel må derfor altid være utilstrækkelig, for så vidt som den ikke kan indfange de potentialer, der ligger i muligheden for negation og indsigelse. Sociologien kan imidlertid gøre opmærksom på de almene tendenser i institutionerne, således som de udfolder sig, og i den forbindelse beskrive de formelle muligheder for negation og indsigelse, således som de formaliseres indenfor institutionerne.

Vi bevæger os hermed ind i samfundets uoverskuelige kompleksitet, hvor det er muligt at foretage endeløse differentieringer. For overhovedet at håndtere denne uoverskuelige kompleksitet fra en teoretisk synsvinkel bliver det nødvendigt at opstille nogle idealtyper for samfundet og dets institutioner. Men også selv om man opstiller en række institutionelle idealtyper, kan man ikke komme ud over samfundets uoverskuelige kompleksitet. Derfor er det nødvendigt at gå principielt frem og som indledning spørge, hvad det er for et princip, der skal ses efter, når man vil forstå de etiske udfordringer i det moderne samfund. Det er i denne sammenhæng, at det nævnte princip om 'Das Nein-sagen-Können' får sin afgørende betydning for den sociologiske betragtningsmåde. Det etiske udspringer altid af et konfliktforhold om normer. Det væsentlige er her, at 'Das Nein-sagen-Können' altid må ses som konstituerende for de positive formuleringer af etiske problemstillinger. Indenfor det sociale udfoldes det etiske altid som en positiv formulering af bestemte normer; men det foregår altid på baggrund af negationens mulighed. Det væsentlige forbliver

derfor altid muligheden for at kunne afprøve de positive formuleringer af normer og de kriterier, der ligger til grund for disse formuleringer.

I hele den politiske filosofiske tradition fra Platon og Aristoteles over Kant og Hegel til Rawls og Habermas hævdes det, at det etiske skal formidles positivt gennem det politiske og retsforholdet. Men i hele den sociologiske tradition peges der på, at det ikke er muligt at skabe denne positive formidling af det etiske forhold. Det er på den baggrund, at jeg forsøger at vende hele forholdet om som et negativt forhold. Hermed opnås, at den politiske filosofiske traditions fordring om, at der skal være en sammenhæng mellem det etiske, det politiske og retsforholdet, kan bibeholdes. Men formidlingsformen bliver en helt anden end i den klassiske politiske filosofi. Det er ikke muligt med en positiv formidling af det etiske forhold i det moderne samfund. Det er kun muligt med en negativ formidling gennem ‘Das Nein-sagen-Können’ i de samfundsmaessige konfliktforhold, i hvilke de samfundsetiske udfordringer kommer til syne. Det etiske kan derfor i sidste ende kun være af spontan karakter og lader sig som sådant ikke institutionalisere. Det moderne samfund kan derfor heller ikke stabiliseres gennem det etiske forhold. Den sociologiske diskussion viser imidlertid, at de etiske diskussioner heller ikke kan undværes i det moderne samfund. Samfundet kan så at sige heller ikke stabiliseres uden de etiske diskussioner. Det ville kun føre til en teknisk instrumentel domineret orden i de differentierede autopoiетiske systemer, som formidler den samfundsmaessige reproduktion. Den samfundsetiske udfordring består derfor i at skabe råderum for de etiske diskussioner gennem sikring af de offentlige diskussioner om etiske problemstillinger. Det er i sidste ende en politisk problemstilling, som kan fremmes gennem retsforholdet.

Det afgørende bliver, om det er muligt at problematisere den samfundsmaessige og politiske orden. Men her vender paradokset på ny tilbage. Institutionerne kan igennem retsforholdet formaliseres på en sådan måde, at der formelt er mulighed for at rejse etiske problemstillinger. Men i sidste ende er det kun de samfundsmaessige konfliktforhold, der kan bringe de etiske problemstillinger frem i lyset. Derfor kan der heller ikke skabes nogen endelig samfundsmaessig orden i det moderne samfund. Den samfundsmaessige orden i det moderne samfund må altid formidles gennem den offentlige negation. Det er på denne måde, at den klassiske politiske filosofis problemstilling om den samfundsmaessige orden føres videre i det moderne samfund. Den ‘Entzweiung’ i det moderne samfund, som Hegel bragte på begreb, kan ikke forsones i positive termer, fordi det ville medføre, at samfundet bliver totalitært. Det er derimod vigtigt, at splittelserne får mulighed for at komme til udtryk i den offentlige diskussion, og at der herigenem bliver mulighed for at diskutere, hvilke kriterier der skal lægges til grund for de normer, som skal gøres gældende i samfundet.

Offentligheden får i dette perspektiv den afgørende betydning som en pluralitet af offentligheder, hvorigennem modsigelserne i det moderne samfund kan formidles. På denne måde bliver pluralismen i offentlighederne grundlaget for en fri social

orden i det moderne samfund og det eneste værn mod de totalitære tendenser i det moderne samfund, som fremmes af de selvstændiggjorte systemers indmarch på alle livsområder. Jeg når således frem til en helt anden forståelse af den sociale orden end den forståelse, der blev lagt ud med hos Hegel, og som indskriver sig i den klassiske politiske filosofis tradition. For Hegel var splittelsen i det moderne samfund et tragisk forhold, som skulle overvindes, og som Hegel selv forsøgte at overvinde i den feudale stænderstat. Men den feudale stænderstat er netop af totalitær karakter. Det er ikke muligt at forsonne splittelserne i det moderne samfund. Det er derimod muligt at give dem en formidling gennem mangfoldigheden af diskussioner i offentlighedernes pluralitet. Det fører ikke til social kaos, således som det var Hegels antagelse. Det er derimod den totalitære ophævelse af modsigelserne i staten og de selvstændiggjorte systemer, som fører til social kaos, fordi det hermed hindres, at de normative diskussioner i det moderne samfund kan foregå i offentlighed. Der er i hele den politiske filosofis tradition en stærk tendens til at ville overvinde de sociale splittelser, fordi de blev set som roden til social kaos, borgerkrig, osv. Der findes lignende tendenser indenfor den sociologiske tradition. Det viser sig imidlertid, at det ikke er ‘die Entzweiung’, som er det virkelige problem. Det virkelige problem består derimod i at finde en formidling af modsigelser på en sådan måde, at formidlingen ikke bliver af totalitær karakter. Det paradoksale synes her at være, at det i sidste ende er muligheden for negation, som danner grundlaget for den sociale orden i det moderne samfund.

Vi kan så her i analogi til Habermas’ overvejelser om, hvorfor den kommunikative handlen er blevet praktisk sand *for os*, spørge, hvorfor denne paradoksale forståelse af den sociale orden er blevet praktisk sand *for os*. Det skyldes, så vidt jeg kan se, at den praktiske mulighed for ‘Das Nein-sagen-Können’ i en pluralitet af offentligheder til stadighed sættes til side og fortrænges i det moderne samfunds mangfoldige tendenser til at skabe positive formidlinger af de samfundsetiske problemer i substantielle samfundsidealier, totalitære statsformer og selvstændiggjorte systemer. Der er her tale om det samme tragiske forhold, som vi allerede mødte hos Weber i hans diagnose af den teknisk-instrumentelle rationalitets tiltagende dominans i det moderne samfund. Men der findes også en modsigelse i denne dominans, således som det fremgår af Horkheimer og Adornos efterfølgende kritik af Weber. Oplysningen har sin dialektik, som bag om ryggen af os alle til stadighed konfronterer os på ny med de samfundsetiske udfordringer som en påtrængende eksistentiel problemstilling, der i sidste ende ikke lader sig fortrænge, fordi det i tiltagende grad bliver åbenlyst, at vi som menneskehed dermed ville forpassee vor mulighed for at have en fremtid. Den sociale orden står på denne måde til stadighed over for at skulle skabes på ny som en moralsk orden i det moderne samfund.

Hermed er jeg nået frem til, at det er negationen, som er det væsentlige for transformationen af den sociale orden til en moralsk orden. Problemet er imidlertid,

at negationen netop står i modsætning til den sociale orden. Det er derfor først, når negationen finder sin formidling i de sociale relationer, at der kan tales om, at den sociale orden bliver til en moralsk orden.

Men det kan kun lade sig gøre, hvis institutionerne er indrettet på en sådan måde, at de kan rumme benægtelsen. Man kan derfor sige, at spørgsmålet om den moralske orden forskydes fra et spørgsmål om enighed om de gode grunde til et spørgsmål om muligheden for at kunne opretholde institutioner, i hvilke der er mulighed for, at forskellige gode grunde kan mødes, uden at der opnås enighed om, hvori en endelig god grund måtte bestå.

En sådan politisk og institutionel mulighed er historisk opfundet i den demokratiske politiske institution, som kan bestemmes i et retsforhold. Det er imidlertid kendtegnende, at en sådan demokratisk indretning af samfundets institutioner også kan have en tendens til at stivne i en formaliseret social orden, der ikke nødvendigvis lever op til sin egen bestemmelse. Det livgivende i en sådan social orden kan derfor aldrig bestå i bekræftelsen af den givne sociale orden. Det livgivende kan kun bestå i den begrundede indsigt, som til stadighed udfordrer den givne sociale orden, og som herigennem peger på en mulig moralsk orden. Denne indsigt kan i anden omgang føre til en besindelse på, at det væsentlige i et moderne samfund er muligheden for kritik. Det er kun på denne måde, at moderniteten kan blive vellykket som en social orden, der igennem muligheden for den begrundede indsigt peger frem mod en moralsk orden som en sidste horisont for det moderne samfund.

Det er derfor ikke tilstrækkeligt med et formaliseret demokrati. Det er først den levende diskussion og kritik, som kan holde det moderne demokratiske samfund i live som en moralsk orden. Det er den samfundsetiske udfordring, som vi til stadighed konfronteres med i det moderne samfund.

Basic Ethical Principles in Values-Driven Management

By Jacob Dahl Rendtorff

1. Abstract and Introduction

In a report to the European Commission from a EU-BIO-MED-II Research Project with 22 Partners from different European countries we proposed four ethical principles as guiding ideas for a European ethical and legal culture. We had chosen to investigate the concepts of autonomy, dignity, integrity and vulnerability. The book *Basic Ethical Principles in European Bioethics and Biolaw, Autonomy, Dignity, Integrity and Vulnerability*, Vol I-II, (Rendtorff and Kemp, 2000) is mainly about how to give these ethical principles meaning in bioethics and law. However, during my research for this book emerged an awareness that the ethical principles being classical ethical ideas with a fundamental significance for European culture, do not only apply in bioethics but might have significance in other ethical fields. Thus, the same ethical framework is very powerful for business ethics.

In this paper I want to show how the values of autonomy, dignity, integrity and vulnerability can be applied in business ethics. The argument is that the concepts have fundamental significance both at the individual and at the organizational level - and in addition that they provide an important foundation for ethical standards in a future global culture of human rights. The paper will provide a brief outline of the meaning of the concepts in business ethics illustrated by some examples of the uses of the concepts in different fields of business ethics.

2. Definition of the Basic Ethical Principles

In the book we provide an extensive definition of the basic ethical principles (Rendtorff & Kemp: 2000). They are four values to guide decision making for law and public policy in late modernity. The context is the rapid developments of the life-sciences, e.g. biomedicine and biotechnology. We only need to mention genetics, transplantation, pharmaceutical industry, food production and the difficult problems of genetic manipulation, patenting of the human genome, commercialization of the body, production of transgenic animals etc. Thus, we need good ethical values in order to protect human beings in technological development. Moreover, the relationship between business and biotechnology is clear. We are in a process of developing new markets and we already witness the globalization of the biotechnology business by multinational pharmaceutical companies with increased power and responsibility. In short, there are many overlaps between bioethics and business ethics and the two disciplines have to work together in solving the great ethical problems of the globalized biotechnology industry. We need casuistry for the

application of the principles of autonomy, dignity, integrity and vulnerability in business ethics.

In the report to the European Commission we defined the ethical ideas in the following manner (Rendtorff & Kemp: 2000):

1. Autonomy should not only be interpreted in the liberal sense of "permission", instead five aspects of autonomy should be put forward: 1) the capacity of creation of ideas and goals for life, 2) the capacity of moral insight, "self-legislation" and privacy, 3) the capacity of rational decision and action without coercion, 4) the capacity of political involvement and personal responsibility, 5) the capacity of informed consent. However, autonomy remains merely an ideal, because of the structural limitations given to it by human weakness and dependence on biological, material and social conditions, lack of information for reasoning etc.

2. Dignity should not be reduced to autonomy. Although originally a virtue of outstanding persons and a virtue of self-control in a healthy life – qualities, which can be lost, for instance by lack of responsibility or in extreme illness - it has been universalised as a quality of the person as such. It now refers to both the intrinsic value of the individual and the intersubjective value of every human being in its encounter with the other. Dignity concerns both oneself and the other: I must behave with dignity, and I must consider the dignity of the other; I must not give up civilised and responsible behaviour, and the other should not be commercialised and enslaved.

3. Integrity accounts for the inviolability of the human being. Although originally a virtue of uncorrupted character, expressing uprightness, honesty and good intentions, it has, like dignity, been universalised as a quality of the person as such. Thus it refers to the coherence of life that should not be touched and destroyed. It is coherence of life, which is remembered from experiences and therefore can be told in a narrative. Therefore respect for integrity is respect for privacy and in particular for the patient's understanding of his or her own life and illness. Integrity is the most important principle for the creation of trust between physician and patient, because it demands that the physician listens to the patient telling the story about his or her life and illness.

4. Vulnerability concerns integrity as a basic principle for respect for and protection of human and non-human life. It expresses the condition of all life as able to be hurt, wounded and killed. Vulnerability concerns animals and all self-organising life in the world, and for the human community it must be considered as a universal expression of the human condition. The idea of the protection of vulnerability can therefore create a bridge between moral strangers in a pluralistic society, and respect for vulnerability should be essential to policy making in the modern welfare state. Respect for vulnerability is not a demand for perfect and immortal life, but recognition of the finitude of life and in particular the earthly suffering presence of human beings.

The basic ethical principles are promoted in the framework of solidarity and responsibility. It is an expression of the movement of society in the civilising process towards the Kingdom of Ends. This framework indicates a movement toward global justice (equality). We stress that the four values have a universal foundation in a hermeneutical circle of "wide reflective equilibrium" and considerate judgement. The principles should be interpreted as expressions of the concrete phenomenological reality of the everyday human life-world. Accordingly they have great importance as reflective ideas for concrete decision-making. This "weak universality" of the principles indicates their position as important values for European (and global) ethical and legal culture.

3. The Basic Ethical Principles in Business Ethics

Now, I will discuss how it is possible - with some modifications - to use this framework of ethical principles, responsibility, solidarity (equality) in business ethics. A significant change of perspective is that the principles no longer only concern individuals but also the institutionalist context of organizations on economic markets. We have already considered the reality of global biotechnology as one important field of application, but the principles can indeed be extended to other fields of business ethics. In fact, the shareholder-stakeholder- debate has similarities with the bioethics debate about who should be subject to moral concern. Applying the basic ethical principles to business ethics is an argument taking all stakeholders - that can be identified - serious as subjects of moral concern.

This argument must be based on a communicative or integrative paradigm of business ethics (Ulrich: 1997). The integrative view challenges a liberitarian concept of business ethics. Instead of building ethics on the principle of profit maximization integrative business ethics argues for institutional external limitations of the market. It disagrees with the view that "business is business" and that morality is external to the market. Legitimate profit maximization is limited by structural and institutional external conditions. The framework for integrative business ethics is critical rational reflection on correct profit maximization within these standards (Ulrich: 1997).

In this critical view we realize that no theory of profit maximization can escape external constraints. Profit maximization is only meaningful as a moral duty within social legitimacy and responsibility. Arguments for profit maximization as a metaphysical virtue and life form of protestant economic man presuppose the external view of the common good.

Friedmann's famous statement "the social responsibility of business is to increase its profits" can be considered as an example of this. He mentions the following constraints on the principles of profit maximization: "to make as much money as possible while conforming to the basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom" (Friedmann: 1970). "There is only one social responsibility of business - to use its resources and engage in activities

designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say engages in open and free competition without deception or fraud" (Friedmann: 1970).

So even Friedmann - the great neoliberalist - admits external ethical constraints on profit maximization. This principle is an ideal formal principle, which in concrete situations is dependant on conditions for legitimate action, social custom, consequences of actions and implied stakeholders.

Thus, profit maximization must be justified in the perspective of general social welfare. Perhaps, an argument based on Pareto-optimality and utilitarian welfare policy might deliver the sufficient conditions for coherence of the doctrine of profit maximization (Ulrich: 1997). Concerns for short-term profits for shareholders could be replaced by long-term profits for general welfare for consumers and community. But this is not possible on a purely formal basis solely on the conditions of the market. A principle for maximizing community welfare is dependent on social legitimacy of action. Moreover, shareholder value can only be defined as long-term profit maximization, which opens up for considering the interests of other stakeholders of the firm. But this is very far from the original individualist definition of shareholder value.

The external limitations of profit maximization signify that even if this principle is constitutive for the economic market it should always be considered as integrated in other social life forms and practices. Real profit maximization can only be morally legitimate profit maximization (Ulrich: 1997: 415). It is dependent on socially defined conceptions of the common good in a republican state (Ulrich: 1997: 416).

I consider the basic ethical principles of respect for autonomy, dignity, integrity and vulnerability to be based on such an integrative view of business ethics. This should not be confused with an instrumental ethics. It is wrong to reduce ethics in business to a moral investment in good business in order to improve public relations or human relations of the firm (Ulrich: 1997: 421). The strategic improvement of external and internal relations might be an important consequence of ethical behavior but it is not the whole meaning of business ethics as critical reflection on market conditions.

It is also wrong to understand business ethics as based on charity or generosity. Saying that "Social responsibility is fine, as long as we can afford it" opens up for a potential conflict between ways of earning money and ways of using the surplus of the firm. Charity cannot be the ultimate foundation of a communicative and republican concept of business ethics. Critical reflection on business life conceives principles of business ethics at the level of the totality of the activities of the firm and it tries to see firm as an actor that contributes to the common good of society.

On this basis the basic ethical principles emerge as important values in stakeholder dialogue. Integrative business ethics considers stakeholder

communication in the perspective of political deliberation in a critical public sphere. This contributes to a communicative foundation of the basic ethical principles. Stakeholders are not only defined strategically as causes of possible benefit or harm of the firm. They are considered in the broader light of the common good. Freeman's definition of a stakeholder can help to define this position: "A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievements of the organizations objectives" (Freemann: 1984: 53).

This definition is symmetric because it takes into account both future changes in the strategy of the firm and because it relates to broader issues of policy. Stakeholders connote legitimacy. They should be treated as ends and not only as means. Property rights are not a license to ignore respect for persons (Freeman: 1984). Integrative business ethics aims at institutionalising stakeholder rights as a part of a culture of responsibility in business. The basic ethical principles of respect for autonomy, dignity, integrity and vulnerability are the very values to insure the emergence of such culture as external constraint on profit maximization.

This argument is based on the fact that the basic ethical principles are important reflective ideas for formulating codes for values-driven management, which are coherent with basic human rights. Such a process of formulating codes based on autonomy, dignity, integrity and vulnerability is predominant in international regulation of bioethics e.g. The UNESCO Declaration on Protection of the Human Genome (1997). And similar principles play a role in the Caux-Roundtable guidelines as well as the codes developed by American firms trying to comply with the Federal Sentencing Guidelines for Organizations.

Thus, the basic ethical principles are already widely used in business ethics. And our task is not an invention or social construction of morality, but an interpretative social criticism of the ethics implicit in our social behaviour (Walzer: 1987). We are clarifying the meaning of ethical ideas that have an importance for our lives. In doing so we come to understand the institutionalist context of the principles that is based on the framework of justice, responsibility and solidarity (equality).

In this way social responsibility is essential for the legitimacy of the firm. Originally, responsibility had the significance "to respond to the other". It implies the capacity to respond for your own actions. It is closely related to having power over your own actions. Institutional responsibility includes three different subjects of the responsibility: the corporate board, the employees and the organization. Social responsibility for all stakeholders in the perspective of the principles places the firm in society as a community. It implies a moral dimension of the economy (Etzioni: 1988) where the firm has a duty to contribute to the protection of the vulnerable and weak in society.

This culture of responsibility in the perspective on integrative business ethics therefore has three dimensions: 1) Economical responsibility as defined by the mandate of profit maximization: "the social responsibility of the firm is to increase

its profits" (Friedman: 1970) 2) Judicial responsibility. The firm has responsibility to behave according to the legal rules of society, at all levels locally, nationally and internationally. 3) The ethical responsibility of the firm. This level is beyond the two other levels. It is defined by the respect for justice and fair treatment of all stakeholders. The ethical responsibility defines the democratic legitimacy of the firm in community.

When moving from bioethics to business ethics we go from solidarity towards equality, fairness and trust. It is difficult to define the meaning of solidarity in business ethics. The concept was important when the labour unions should fight capitalism and therefore it seems to reject any kind of market-driven economy based on Darwinian reason. Trust seems to be a much more useful concept than solidarity (Fukuyama: 1995). It can be defined as the expectation that a person, a group, or a firm is behaving in a moral way. Trust is the basis for engaging in a community of moral action and economic transactions. When trust is breaking down, the moral and social community is destroyed. So trust is necessary for making economic transactions even though it has never been taken seriously in economic science. We realize that there is a close connection between responsibility, trust and the basic ethical principles as essential values.

Justice means "fair constraints" and equality in market interaction. Justice also commits to the Rawlsian "difference principle" as a guiding component of justifying inequality in market economics and the whole business system (Rawls: 1971). On this basis the ideas of autonomy, dignity, integrity and vulnerability constitute important guidelines for fair business and market interaction. But how should we define the particular applications of the principles?

4. The Applications of the Principles

a. Autonomy

Even though it mostly is considered as a political principle of democracy, autonomy is very important in "liberal market economics". The market is based on the idea of free self-determination and creation of your own business. Participation in economical contracts is based on free will and workers should be free to accept different types of work. However, as it is the case in bioethics we see that autonomy is an ideal notion that can be questioned. All kinds of economic, social and organizational constraints soon tell us that decision-making at the market is far from free. And autonomy is only understood as market liberalism, the right to pursue your own interest. The moral dimensions of autonomy have been totally forgotten. Autonomy has been considered as the right to egoism rather than in the perspective of the Kantian ideal of autonomy. It has been defined as the rights of the individual to maximize profits.

Organizational autonomy of the firm has been defined as the right of the firm to be independent and autonomous in relation to society. But this consideration of autonomy is challenged by the recent shareholder-stakeholder controversy (Goodpaster: 1991). Our integrative stakeholder view of the firm does not define the firm as an independent entity. Rather it argues that the firm should take into account the social context - not only its own autonomy but also the autonomy of all stakeholders that have an interest in the firm. The whole idea of social responsibility to the local community of the firm indicates such a communitarian critique of the abstract idea of autonomy, arguing for the local situatedness of the firm.

Another example of this change of the notion of organizational autonomy has been recent developments of values-driven management from a perspective of democratic communication (Thyssen: 1997). Such a theory emphasizes the interests and autonomy of all the participants in the dialogue with regard to the formulation of goals and accountabilities of the firm. To respect autonomy means being aware of the interests of all the stakeholders. The stakeholders all have a perspective that includes the respect for their autonomy. Such new communicative autonomy-based view of the firm is in accordance with democratic theory of the stakeholder society. To do ethical accountability of the firm is a second-order reflective way from the perspective of the domination free dialogue to measure all types of interests and stakeholders.

b. Dignity

In a similar way the concept of dignity can be borrowed from political philosophy and applied to the field of business ethics.

Concerning weak individuals, dignity indicates the respect for each human being not only as means but also as Ends in them-selves. This is the foundation of Human Rights Declarations. The respect for "the right to work" is very important. It is said that dignity in working life is essential to individual well-being. The idea of the individual as a being without a price and that everyone should not only be treated as means but also as "Ends-in-themselves" accordingly has an application in business. At the same time this is difficult because we all sell ourselves and our body to our employers. Dignity is important to indicate limits of the rights of business to corporeal exploitation of individuals and discrimination at the workplace. But we can also mention cases of degradation of human beings in the organizational hierarchy. Respect for dignity limits the rights of superior officers to reduce their employees to mere things.

Concerning the powerful individuals, dignity indeed finds an interesting application. It is a matter of the dignity of the directors and board of the company to be responsible for how they treat their employees. They lose moral dignity if they do not respect the people who work in the firm. Similar things can be said about criminal behaviour of the firm e.g. non-corporation of the firm with law-enforcement officials.

Moreover, it is a matter of dignity how high officials cope with success and failures. Some leaders are not able to handle success and they lose dignity while experiencing success or failure. To act with dignity is evidently a question of moral virtue in the experience of happiness or tragical (moral) losses.

As with autonomy it is a major theme of discussion to what extent organizations can have dignity. This relates to the question of whether they can be held responsible for their actions and it concerns the relations of organizations to the environment. The initiatives of organisations that have had success to contribute to social success and welfare illustrate how organizational dignity can be demonstrated in superior generosity.

c. Integrity

The concept of integrity has been quite popular among scholars of business ethics (Badaracco: 1991). Integrity has mostly been defined as coherence or completeness indicating the purity of a totality that has not been destroyed. The notion is associated with true identity, honesty, respect and trust. In short, business ethics has been working with the idea of personal integrity as moral virtue. But this notion of integrity has in modern legal theory been extended to institutional structures and legal entities (Dworkin: 1986). Important scholars have used the idea of "organizational integrity" described this implied broader ethical perspective on ethics and law of the firm (Paine: 1994). The US Federal Sentencing Guidelines for Organizations (1991) that admit organizations significant mitigation of sentence if they have incorporated a meaningful ethics and compliance program can be seen in this perspective because they focus on organizations rather than on individuals.

Such a notion of organizational integrity implies a collective perspective on values-driven management. Moral and legal responsibility is not only individual responsibility but also dependent on the structure and culture of the firm as a "nexus of formal and informal contracts". We should not only focus on the Moral Manager but also look at the organization in interaction with the environment, which can be described as the Moral Market (Boatright: 1998).

Many researchers have stated that management by values is an important way to ensure sound just decision-making based on corporate values taking into account all stakeholders of the firm. The programmes of values-driven management are an indication of the fact that ethics is not merely a personal issue but is influenced by the culture of the organization. The demand for an effective ethics program as a prevention of wrongdoing implies the possibility of becoming more conscious of the ideals and values of the organization. An ethics program can help the corporation to improve its social legitimacy and participation in the life of the community. Such procedures "will not prevent all illegalities or improprieties but they can help to influence the character of an organization and its employees" (Hoffman and Driscoll: 2000). An institutionalist account of integrity moves the perspective from individual

morality toward the analysis of the "ethical logic" of basic concepts of modern economies; organizations, markets, property, information, etc.

d. Vulnerability

The concept of vulnerability is closely linked to the idea of the social responsibility of the firm, because the relation to the vulnerable generates particular concerns from responsible business managers. Vulnerability, defined as an ontological concept, seems to be contradictory to the idea of competitive market relations involving a struggle for success and survival in which vulnerability can have little significance. The social struggle of Darwinism indicates a vulnerability of the weakest that are destroyed by the competition at the market. The market conditions are that competition is free and that participants should increase their profit submitted to some minimal conditions for restricting the market. It is acknowledged that each participant in the market competition has vulnerabilities (Brenkert:1998).

This means that the dark side of business is vulnerability and the vulnerable will not survive. Vulnerability expresses the exposedness or disadvantaged position of a person or an organization to another stronger person or organization that is able to do harm to this person or organization. The vulnerability is a point of the person or organization, some special characteristics, which means the possibility of the destruction of this entity when certain conditions are actualised. In this way vulnerability is a part of the business condition because no one would be able to make one-self assured against all evil.

Although some overlap exist the vulnerable groups cannot be totally identified with the disadvantaged but must be considered as a distinct group (Brenkert: 1998: 517). We can talk about psychological, physical and social dimensions of particular vulnerabilities. Especially in marketing, concern for the vulnerable means a specific awareness of the firm to the vulnerability of the consumers, e.g. children, elderly, poor, people from developing countries in the global business system etc. But it could also mean responsibility toward employees with particular vulnerabilities. It must be the aim of the firm or society to avoid irresponsible action destroying these particularly vulnerable groups.

The meaning of vulnerability in business ethics accordingly generates a principle of respect for vulnerability. It seems to be the responsibility of business to give the vulnerable a fair treatment, not exploiting their vulnerability but rather in caring and being aware of their dispositions. Responsible managers and salesmen would not exploit vulnerable people but rather support them in a responsible business relation built on dignity, integrity and trust.

5. Conclusion

The aim of this paper has been to show that - although they were firstly developed within bioethics - the ethical principles of autonomy, dignity, integrity and vulnerability in the framework of justice based on responsibility and trust can have a powerful meaning and application in business ethics. The principles are analysed in the perspective of integrative business ethics and a communicative paradigm of stakeholder dialogue. The principles are not limited to the European perspective but they can be applied globally. The principles are not only theoretical ideas but practical guidelines for business. The task is not to reduce one principle to another but their internal tensions should be further investigated. There is much further work to do concerning their particular implications in the light of reflective judgement. In working this out, a powerful and comprehensive theory of business ethics will emerge.

Bibliography (Cited Works)

- Badaracco, Joseph F. Jr. & Ellsworth, Richard F.: *Leadership and the Quest for Integrity*, Harvard Business School Press, Boston 1991.
- Boatright, John R.: "Does Business Ethics rests on a Mistake", Presidential Address to the Society for Business Ethics, 1998, Printed in Business Ethics Quarterly, 1999.
- Brenkert, George: "Marketing for the Vulnerable" in Pincus Hartman, Laura: *Perspectives in Business Ethics*, Chicago 1998.
- Driscoll, Dawn-Marie & Michael W. Hoffmann: *Ethics Matters. How to Implement Values-Driven Management*, Boston 2000.
- Dworkin, Ronald: *Law's Empire*, New York 1986.
- Etzioni, A.: *The Moral Dimension of the Economy*, New York 1988.
- Friedman, Milton: "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profit", New York Times Magazine, 1970.
- Goodpaster, Kenneth: "Business Ethics and Stakeholder Analysis", Business Ethics Quarterly, 1991.
- Freeman, R.E.: *Stakeholder Management, A Strategic Approach*, Boston 1984.
- Fukuyama, Francis: *Trust*, New York 1995.
- Paine, Lynn Sharp: "Managing for Organizational Integrity", Harvard Business Review, Harvard, Boston 1994.
- Rawls, John: *A Theory of Justice*, Oxford 1971.
- Rendtorff, Jacob Dahl & Kemp, Peter: *Basic Principles in European Bioethics and Biolaw, Autonomy, Dignity, Integrity, Vulnerability*, Vol. I-II Barcelona & Copenhagen 2000.
- Thyssen, Ole: *Værdiledelse*, København 1997.
- Walzer, Michael: *Interpretation and Social Criticism*, New York 1987

Socially Responsible Investing – Approaches and perspectives

By Steen Vallentin

Introduction

Socially Responsible Investing (SRI) is about investors taking ethical, social, environmental criteria into account when making investment decisions. It can be defined as: “An investment that combines an investors financial objectives with his or her commitment to social concerns, such as peace, social justice, economic development, or a healthy environment; an investment, which may or may not have economic return as its principal goal, made with an intent to take into account the impact of the investment on the society in which the investment is made” (Kinder, Lydenberg & Domini 1992:852). Investments here primarily refer to investments in stocks, as SRI is mainly concerned with how investors through their shareholdings can contribute to moving corporations towards more responsible and sustainable business practices. The phenomenon has many names, among these ethical investing, social investing, sustainable investing, values- or mission-based investing. In this article, SRI is used as a general heading for developments in the field covered by these concepts.

SRI has emerged as a practice without a theory. The phenomenon has its roots in religious values and here it becomes a matter of personal beliefs and morality rather than theoretical justifications. The same goes for the political agenda in SRI, according to which SRI is to be seen as a part of the social activist movement, a movement that have its eyes set on practical solutions to real world problems rather than abstract theorizing. There is also a commercial agenda in SRI promising that you can make money from investments without abandoning your innermost values. The unique selling point of SRI funds is that they allow investors to invest according to their own particular values while making good financial returns. Here, the matter of justification appears mainly as a question of comparing financial return on investments. If it can be ‘proved’ in quantitative terms, as many have tried, that SRI funds are more or at least as profitable as traditional investment funds, there will seemingly be no reason, even for sceptics, not to embrace SRI.

So, looking for SRI you find no rigorous theory and this article will not attempt to produce one. Instead, it will be argued, the phenomenon of SRI must be understood in terms of its historical background, its methodologies and underlying agendas. Also, SRI must be understood in terms of its relations to other concepts relating to the ethical, social and environmental aspects of corporate behavior. According to many investors involved in SRI, socially responsible investing is not an end in itself. It is more than a personal question of either doing good or avoiding the

bad. It is a means to a political end, which is to make a contribution towards more responsible and sustainable business behavior. Thus, in order to put the phenomenon into perspective, the article will first relate SRI to the field of corporate social responsibility (CSR). Second, it will look at the different agendas and trends at play in the field. Third, it will take a closer look at the different approaches to SRI.

Corporate Social Responsibility and the Role of the Investor

For the purposes of this article, CSR will be defined as: “the notion that corporations have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law ...” (Jones in Carroll 1999:284). CSR is a philosophy that looks at the social interest and enlightened self-interest of business over the long run as compared with a narrow and unrestrained short-run self-interest. It refers to voluntary obligations beyond the narrow economic, technical and legal requirements of the corporation and thus begins where the law ends. CSR is to be understood broadly, as a term covering not only social concerns, i.e. employment issues, but also ethical and environmental concerns, including sustainability issues (cf. Steiner, Davis in Carroll 1999:276,277).

Why should the modern corporation adopt CSR as a guiding principle for its activities and thereby voluntarily accept obligations above and beyond what is usually required of business? An obvious answer could be: because it makes business sense in terms of market share and profits. Some indicators suggest that this is the case, but the purely economical business case for CSR has yet to be made as it is very difficult to establish a clear relationship between CSR and profitability, i.e. between Corporate Social Performance (CSP) and Corporate Financial Performance (CFP). Instead of such measurements, arguments pro CSR can be made with reference to a number of internal and external driving forces. Internally, the issue relates to the morality and values of business leaders. Adopting CSR can be a matter of management taking the stand that certain voluntary obligations must be fulfilled simply because it is the right thing to do. This Kantian or deontological approach to CSR is the exception rather than the rule, though. There is a tendency for management to focus – in a more consequentialist or utilitarian vein – on a number of external drivers (external to management, that is). CSR thus becomes a matter of being responsive to the demands and expectations of various stakeholders.

Among these, some can be considered primary. With regards to *employees*, the CSR argument is that to attract and keep the right people with the right skills, the company has to take its responsibilities as a corporate citizen seriously. People want to be able to feel proud of their place of work, or at least they don't want to feel ashamed. Also, promotion of the right corporate values is supposed to be a motivational factor. Image matters – not only with regards to the market but also with regards to the workforce. Similarly, *customers* are no longer just buying products for their functional properties. They are focusing more on the immaterial values

associated with products. And these values – and thereby the image of the company – cannot simply be created and manipulated at will through branding. They are also at stake in public representations of the company through the mass media (television, newspapers, radio, internet). If a company alienates its customers by acting irresponsibly it is going to lose sales in the short run and may even experience long term effects on its customer base. Voluntary adoption of CSR principles is a way to try and prevent this. *Suppliers and other business-to-business relations* are other important primary stakeholder groups. A company might find it necessary to adopt a CSR policy because an important business partner demands it (or vice versa). This could be called ‘CSR by proxy’.

Among the secondary stakeholders, *government* should get first mention. CSR can be seen as a strategy to avoid government regulation through legislation. By proactively engaging in self-regulation the corporation can strive to maintain its political goodwill and legitimacy. With regards to the corporation’s license to operate, *NGO*’s also have a vital role to play. CSR can be seen as a strategy for the company to maintain good relations with various representatives of civil society, thus reducing the risk of being the target of subpolitical campaigns and media scandals. Being in touch with the grass roots of society through partnerships or dialogue can thus be an integral part of CSR. Then there is *the mass media*. Due to the symbiotic relationship between the media and NGO’s, media exposure of CSR policies and activities is a two-edged sword. On the one hand, media exposure is an essential part of image creation and enhancement. On the other hand, failure to live up to what has been promised can, when made public, have the opposite reputational effect of destruction or damage. Accepting a voluntary obligation in terms of CSR means that the company can no longer hide behind the letters of the law in critical situations. It is more open to criticism from NGO’s and journalists and thus rendered more politically volatile. It should be emphasized that the mass media is an important influencer in its own right considering its agenda setting function and the way it serves as producer and purveyor of public opinion on matters such as CSR. In any case, the relationship between CSR and the media is ambivalent as journalist can get great stories out of praising as well as smearing companies involved in CSR.

Then there are *investors or shareholders*. Traditionally their view of CSR is anything but ambiguous: if CSR imposes additional costs on the firm, it is not a viable strategy according to financial dogma. Accordingly, we do not expect investors – private or institutional – to be a positive force furthering the cause of CSR. Looking at the financial markets overall will hardly convince you otherwise. As Dobson puts it, ethics have permeated the disciplines of accounting, marketing and management, but “ finance survives as the last bastion of a value-free business discipline” (Dobson 1997:xvii). But what about SRI, then? SRI is gaining momentum internationally and its protagonists are challenging traditional views of finance as being an apolitical and value-free discipline. Money is power, and SRI is about using

the power of money to further social causes. SRI protagonists thus envisions the financial community as being not only a provider of capital but also an active force in driving corporations toward the adoption of CSR principles. The antagonist would say that the finance people should stick to their own business and leave politics to the politicians. The protagonist would say that in the light of the globalization of the world economy and the rise of the multinational corporation there is a need for investors/shareholders, along with NGO's, to be an active force in regulating and putting pressure on corporations, particularly where they cannot be reached by the arms of national or international legislation.

SRI has, particularly in the USA and in the UK, turned into a social movement involving not only investors but also advisors and providers of research and information about the ethical, social and environmental aspects of corporate activities. The remainder of the article will focus on describing the approaches, agendas and trends at play in this field. The main question being: what kind of contribution SRI is making – and can make – with regards to developments in CSR.

SRI – Approaches, Agendas and Trends

It is possible to distinguish between four different approaches to SRI. 1) *the negative approach*, where exclusionary screens are used to avoid investments that do not live up to certain SRI criteria; 2) *the positive approach*, where affirmative screens are used to actively invest in companies that perform particularly well in terms of SRI criteria; 3) *the activist approach* – normally referred to as shareholder activism. The negative approach is in itself rather crude, whereas this approach can better be suited to fit the circumstances of particular cases. The activist approach focuses on using the rights given to shareholders to engage in dialogue with a company over critical issues in order to influence decision making. It can manifest itself in the use of speaking rights at general assemblies, in shareholder resolutions, in meetings with management or, more antagonistically, in campaigns against companies; 4) *Indexes*, such as The Domini 400 Social Index, The Dow Jones Sustainability Index, The FTSE4Good Index, and Nordic Sustainability Index, which has recently been introduced. These share indexes use a 'best in class' methodology which may be considered superficial. It should be emphasized, though, that indexes have played an crucial role in the commercial breakthrough that SRI has seen over the last 10 years. This is due to the fact that they allow bench marking between the performance of SRI and the overall market. And so far the results have generally come out in favor of SRI, although the statistical material is not sufficient to allow any final conclusions (see the reports from ABN-AMRO, 2001, and UBS Warburg, 2001, for an overview of the previous research).

In order to put these approaches/methodologies into historical perspective it is necessary to look at the different agendas at work in the field. Again, we are faced

with a foursome. Four agendas, that can be related to particular phases in the development of SRI, but which are also all present in the current landscape.

First, there is *the religious agenda* according to which personal moral values take center stage. The most often used term in this context is ‘ethical investing’. The religious agenda has strong ties to the negative approach to SRI described above. It focuses on avoiding involvement with companies that produce products that are considered to be in conflict with certain religious or spiritual values and companies, which act irresponsibly. Religious groups and institutions have been instrumental in furthering the cause of ethical investing in the USA, where it all started. Historically, the phenomenon can be traced all the way back to the 17th century, where American Quakers refused to profit from war and slave trading and thus ‘invented’ the negative approach to ethical investing (cf. Kinder, Lydenberg & Domini 1994:12; Hutton et al. 1998:283). Since then, other religious groups have followed in their footsteps by refusing to invest in so-called “sin stocks”, stocks in companies involved with alcohol, tobacco, gambling or pornography.

Second, there is *the political agenda* which can best be described in terms of shareholder activism. This agenda emphasizes that money is power and that SRI is not an end in itself. The motivation is not pure avoidance on moral grounds. Investment policies are rather seen as another means to work towards a just society (cf. Kinder, Lydenberg & Domini 1994:1). An actual SRI movement only began to emerge in the USA and in the UK in the mid-1980’s, but in the USA the political agenda of SRI can be traced back to the late 1960’s with the Vietnam war and the wake of the civil rights movement (cf. Hutton et al. 1998:284). SRI emerged as the ‘branch’ of the social activist movement that was using investment capital, and thereby the rights given to shareholders, as a lever for social change. A much broader agenda was thus introduced, an agenda that today encompasses risky industries such as weapons manufacturing, nuclear power, chemicals and a wide range of issues such as pollution, GMO’s, animal testing, child labor and sweat shops, workers rights, equal opportunity (gender, race, religion), human rights violations, totalitarian regimes (including support of terrorism) and third world issues in general. On the affirmative side of the agenda you find such issues as sustainability, environmental initiatives, product quality, human resource management, customer relations, disclosure and transparency, including various reporting initiatives. At the very top of the political as well as the religious SRI agenda today is the crusade against the tobacco industry. The industries and issues mentioned above can all serve as criteria of screens in order for an investor to avoid certain investments. But according to the political agenda, avoidance is not necessarily the most effective approach if the investor wants to make a difference. A purified ‘either/or’ is thus replaced with a pragmatic ‘depends on’. In many cases it is likely that shareholder activism will have more effect than avoidance.

Third, there is *the commercial agenda*. Over the last 10 years SRI has become big business internationally. The SRI movement has turned into an industry with products to sell. Products not only in the form of SRI funds based on negative screening, positive screening or engagement, but also in the form of advise and research and information about the ethical, social, environmental aspects of corporate behavior. As SRI has moved into the mainstream, the mainstream has moved into SRI. Now there is also room for the non-believers; mainstream players, who are not necessarily strongly committed to the issues at hand but are merely in it for the money, because there is – or can be created – a demand in the market. Entry barriers are low because the necessary information can be bought from specialist suppliers and fitted to suit the values and preferences of private investors. Particularly since the mid-1990's there has been a rapid increase in SRI investments. In 1999 it was estimated that in the USA alone more than 2.000 Bn dollars, or what amounts to approximately 13 pct. of all investments, were administered according to social or ethical guidelines in some form. In Europe there are now approximately 300 SRI funds administering approximately 15 Bn Euros. This amounts to less than 1 pct. of all investments. It doesn't seem like much, but it should be considered that these numbers are the product of only a few years of rapid growth. In 1999 there were only 159 such funds in Europe, and in 1994 the number was 54. Before the mid-1990's SRI was mainly an American and a British phenomenon. Today, a number of European countries are at the forefront of developments, among these Sweden, Italy, Switzerland, France, Germany, The Netherlands and Belgium. Denmark is not on the list of commercial frontrunners as only three SRI funds have been established here (compared to, for instance, more than 40 in Sweden). So far, supply and demand of SRI funds have been very limited domestically. When it comes to the diffusion of SRI policies at the institutional level, on the other hand, Danish developments have come a long way.

Fourth, there is *the institutional agenda*, which is the latest entry and which in can be seen as a product of the success of the other agendas in making SRI visible as a phenomenon and as an attractive investment opportunity. The institutional agenda is key to an understanding of SRI developments in Denmark (cf. Vallentin 2002). Internationally, the main drivers of SRI developments have been religious groups and institutions, social activists working within the financial system and commercial mainstream players benefitting the cause through the market. Not so in Denmark, where most of the focus has been on pension funds, that is, institutional investors making investment decisions on behalf of often hundreds of thousands of people. In Denmark most major pension funds have formulated SRI policies without the need for legislation. What is special about the institutional agenda is that it is not just a product of the institutions themselves. Politicians, regulatory bodies, pension fund members, journalists and representatives of NGO's all have a say in this. This of course has to do with the enormous amounts of money administered by pension

funds. In Denmark alone, pension fund savings amount to more than 1.500 Bn Dkr. or approximately 200 Bn Euros, which is more than ten times the amount of money invested in SRI funds in all of Europe. Obviously, the potential is enormous if SRI is taken up by pension funds across the board. But there are obvious obstacles in the way of this kind of development. Obstacles that have to do with the institutional demands placed on pension funds. Pension funds are not allowed to put SRI at the top of their list of priorities. They have to focus on financial return first and foremost as legislation stipulates that they must seek to get the highest possible return from their investments. Pension funds cannot be full-blown SRI investors, i.e. they cannot explicitly give priority to SRI values at the cost of financial returns. But they can allow for pension fund members to make their own investment choices within existing pension schemes. The Danish debate about SRI has to a large extent been about pension fund democracy and the question of how and to what extent a market mechanism should be introduced within pension schemes, making it possible for members to invest, for instance, in SRI funds. The institutional agenda points to the fact that the debate about SRI is about a lot more money than what is measured in statistics on investment funds. All things considered, though, we should not expect pension funds to be at the cutting edge of developments in SRI. The problem with the Danish debate is that it has nevertheless placed them there. Danish pension funds have initiated a public debate about SRI, but they still seem very uncertain and lacking in know-how when it comes to dealing with the challenges that go with this territory. They keep a very low profile on these issues and their information policies can be summed up in that they seemingly want to keep as quiet as possible about SRI. Danish pension funds have thus turned out to be at best a reluctant driving force for SRI. Which may only seem like a big problem because none of the other agendas – religious, political, commercial – have so far mattered much domestically.

Concluding

What kind of contribution is SRI making and what kind of contribution is it making with regards to developments in CSR? SRI is only beginning to be a force to be reckoned with in financial markets. But the significance of the SRI movement cannot simply be reduced to a matter of market share. SRI plays an important part in creating corporate and public awareness about CRS issues and about the active role that the financial community can play in furthering social causes, without suffering financially. As mentioned, the main drivers of SRI developments have been religious groups and institutions, social activists working within the financial system and commercial mainstream players working through the financial market. The problem with the Danish developments in the field is that neither of the agendas that have pushed SRI forward internationally have so far mattered much here. The key question to be asked is thus: what or who – if anything or anybody – is going to take SRI to the next stage in Denmark?

Literature

ABN-AMRO Asset Management (2001): *Do socially responsible equity portfolios perform differently from conventional portfolios? If so: how and why*, Global Consulting Group, September 2001

Carroll, A.B. (1999): *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct*, Business & Society, vol. 38/3, pp. 268-95

Dobson, J. (1997): *Finance Ethics – The Rationality of Virtue*, USA: Rowman & Littlefield Publishers

Domini, A.L. & P.D. Kinder (1986): *Ethical Investing*, USA: Addison-Wesley Publishing Company

Hutton, R.B. et al. (1998): *Socially Responsible Investing – Growing Issues and New Opportunities*, Business & Society, vol. 37/3, s. 281-305

Kinder, P.D., S.D. Lydenberg & A.L. Domini (eds.) (1992): *The Social Investment Almanac – A Comprehensive Guide to Socially Responsible Investing*, USA: Henry Holt and Company

Kinder, P.D., S.D. Lydenberg & A.L. Domini (1994): *Investing for good*, USA: Harperbusiness

UBS Warburg (2001): *Sustainability Investment, Global Equity Research*, www.ubswarburg.com/researchweb, August 2001

Vallentin, S. (2002): *Pensionsinvesteringer, etik og offentlighed – En systemteoretisk analyse af offentlige meningsdannelse*, København: Samfunds litteratur, Ph.d. 7.2002

The article uses numbers and statistics provided by Caring Company, Sweden.

Institutionel Ledelse og Det Etiske Regnskab

Af Anders Bordum

Topledere er ansvarlige for en virksomheds eller en offentlig organisations institutionelle ledelse. Den institutionelle ledelse omfatter det strategiske ansvar for at formulere vision, missioner og værdigrundlag som kan skabe enhed og helhed i de mange strategier, taktikker og operationer der findes i større organisationer. Visionen angiver en udviklingsretning. Missionerne operationaliserer visionen i eksplisitte målsætninger¹. Værdigrundlaget eksplicerer hvad der for virksomheden er acceptabelt og ønskværdigt og hvad der ikke er det. Den institutionelle ledelse giver, når den hænger sammen, mulighed for at lede ledelsesprocesserne². Strategisk ledelse på det institutionelle niveau giver mulighed for at forene virksomheden og forme dens identitet. En identitet der af virksomheden fremstilles som en profil og efter interesserernes modtagelse og fortolkning, udgør dens image. Den institutionelle ledelse skal give svar på de klassiske strategiske spørgsmål ”hvem er vi?” og ”hvor skal vi hen?”. Toplederrollen hænger tæt sammen med opfattelsen at ledere angiver en retning for udvikling og managere gør det muligt at nå derhen³.

I et organisationsanalytisk perspektiv kan en virksomhed slet ikke ledes uden en sammenhængende institutionel ledelse⁴. Hvis ikke der findes strategisk ledelseskommunikation som eksplisit angiver vision, missioner og værdigrundlag kan ingen interesser knytte an til virksomheden og sikre sig at de bidrager positivt til denne. Denne form for ledelse af ledelsesprocesserne må findes i en eller anden eksplisit form for at ledelse overhovedet kan finde sted. Det er et faktum at strategier både skal kommunikeres og forstås af interesserne⁵ førend de kan realiseres. Hvad er en strategi værd, hvis ikke den er delt og fælles, er forankret i en fælles forståelse og en principiel enighed om målene?

Set i et empirisk perspektiv kan vi finde mange eksempler på at der ikke findes tilstrækkelig veldefineret ledelse af ledelsesprocesserne. Vi kan finde eksempler på at

¹ Visioner, missioner og værdigrundlag har en lang række andre funktioner. For en grundig gennemgang af disse se Anders Bordum & Jacob Holm Hansen (2004): *Erhvervslivets Kommunikation – Ledelse med visioner, missioner og værdier*.

² Jævnfør fx Erik Johnsen (2002): *Managing the managerial process – a participative approach*. København: Djøf.

³ Dette skel er oprindeligt formuleret af Phillip Kotter. Managere har også svaret for at monitorere om virksomheden opfylder del-målsætninger og er på vej i retning af visionen. Men hvem måler på om den institutionelle ledelse og særligt værdigrundlaget er forankret i den organisatoriske virkelighed? Det etiske regnskab er en metode som tilbyder sig hertil.

⁴ Dette er grundtanken i stort set alle lærebøger i strategisk ledelse. Hvis der empirisk er hykleri og stor afstand mellem hvad der siges og gøres kan man med rette stille spørgsmål ved om topledelsen tager ansvar for at lede virksomheden og overhovedet kan lede i en så skizofren organisatorisk virkelighed.

⁵ For en uddybning af interessentbegrebet, interessentmodellen og en strategisk tilgang til kommunikation med interesserne se eksempelvis Anders Bordum (2003): *Stakeholder Management*. MPP Working Paper WP2/2003. ISBN: 87-91181-38-0. Findes på <http://www.cbs.dk/departments/mpp/papers/wp2-2003ab.pdf>

udformningen og formuleringen af visioner, missioner og værdigrundlag ikke er overbevisende og ikke har den tilsigtede effekt som ledelseskommunikation. Et generelt problem er at virksomheder normalt har mange og meget forskelligartede interesser der skal overbevises om den institutionelle ledelses meningsfuldhed og ønskværdighed førend denne kan realiseres. Det store spørgsmål er hvordan kan vi vide om disse meget centrale erkæringer virker og er forankret i virksomheden eller blot er tomme ord, festtalefloskler og vinduespynt? Er sidstnævnte tilfældet indikerer det at der mangler ledelse af ledelsesprocesserne eller at den strategiske ledelse er forfejet og uden de ønskede konsekvenser.

Sparekassen Nordjylland – Det Etiske Regnskabs Fødsel

Topledelsen i Sparekassen Nordjylland var under Jørgen Giversens ledelse i 1980erne meget inspireret af servicemanagement, kulturanalyser og især Jan Carlzons ideer om at rive hierarkiets pyramider ned. Dette førte i begyndelsen af 1980erne til formuleringen af et idégrundlag efterfulgt af forsøg med kulturanalyser. I 1987 begyndte sparekassen at arbejde med udformningen af et værdigrundlag i et forsøg på selv at udvikle et koncept, der var mere medarbejderfokuseret og vedkommende. Medarbejderne var involveret i udformningen af dette værdigrundlag, som lå færdigt i 1988⁶. Det var samtlige medarbejdere, der havde mulighed for at påvirke udformningen af værdigrundlaget. I et interview med en medarbejder blev dette understreget i og med udsagnet: ”Der er os som medarbejdere, der har defineret det. Vi holdt en stor dag, hvor samtlige medarbejdere var inviteret og hvor vi deltog - jeg kan ikke huske om det var 900 eller 800 medarbejdere det år, hvor det blev revideret sidste gang”⁷. Med arbejdet med værdibaseret ledelse og selvledelse skete der et markant skift fra et ledelsesdefineret idégrundlag til et medarbejderdefineret værdigrundlag.

På dette tidspunkt stod ledelsen i Sparekassen Nordjylland med et værdigrundlag og anede ikke om det var et pålideligt udtryk for den organisatoriske virkelighed eller blot var tomme ord. Ingen vidste om værdigrundlaget faktisk udtrykte de fælles værdier i virksomheden.

Man manglede en måde at måle, om værdigrundlaget faktisk og autentisk var udtryk for fælles værdier. Man manglede også et redskab til at måle, om virksomheden af sine interesser blev vurderet til at leve op til dette værdigrundlag i sin praksis.

Et socialt netværk med epicentrum omkring Frederikshavn førte til at Sparekassen Nordjylland kom i kontakt med en gruppe forskere ved Handelshøjskolen i København som allerede havde forsket i sammenhængen mellem

6 Anders Bordum (1998): *Diskursetikken og Det Etiske Regnskab - principper for ledelse mellem magt og konsensus*. Handelshøjskolen i København, Det Erhvervsøkonomiske Fakultet, Ph.D.serie 4.98, p.395-447.

7 Ibid. p.402.

etik og ledelse. Det etiske regnskab blev herefter udviklet i 1988-89 i et samarbejde mellem Sparekassen Nordjylland og Handelshøjskolen⁸.

Det etiske regnskab blev konstrueret som en metode til kvalitativt at måle, om en organisation lever op til en række værdier, som er aftalt med organisationens væsentligste interesser og som værdier udtrykker deres normative forventninger til organisationen⁹. Med regnskabet måles om et værdigrundlag faktisk udtrykker den organisatoriske virkelighed. Det første færdige etiske regnskab for 1989 blev offentliggjort i foråret 1990.

Den tekniske udformning af det etiske regnskab

Det etiske regnskab skabes omkring en række procedurer. Den korte version¹⁰ er at virksomheden identificerer sine væsentligste interesser. I Sparekassen Nordjylland var det medarbejdere, kunder, aktionærer, og lokalsamfundet. (1) Et repræsentativt udsnit for hver interessen udvælges til at deltage i værdigrupper og formulere deres generelle værdier. Hver af disse generelle værdier specificeres herefter i konkrete værdiudsagn¹¹. Disse værdiudsagn skal være forståelige, simple, positivt formulerede, og være udtryk for en ideal værdiopfyldelse. De skal formuleres uden brug af ordet bør, men som påstande med et normativt indhold. Det sprogteoretiske trick i at påstå at noget idealt og normativt faktisk er tilfældet gør det muligt at måle på etikken og dens forankring. Forhold der ellers synes umålelige. Hvis den generelle værdi er at man ikke må lyve, kunne et tilhørende værdiudsagn være ”Spar Nord er en arbejdsplads hvor man aldrig lyver overfor sine kolleger”. Ved en måling af om respondenten er enig eller uenig i udsagnet vil dette udgøre en målestok for hvor udbredt og efterlevet værdien er i praksis. (2) De udarbejdede konkrete værdiudsagn opträder som påstande i et spørgeskema, der besvares af personer hørende til interessenstgruppen, med, om de er overvejende enige eller uenige i hvert værdiudsagn. I Spar Nord blev alle medarbejderne spurgt, mens et udsnit af kunder og lokalsamfund blev spurgt ved brug af telefoninterviews. (3) Besvarelserne for hver interessenstgruppe offentliggøres herefter ufortolket i det trykte etiske regnskab, som er offentligt tilgængeligt. Grundprincippet med offentlighed og åbenhed omkring den etiske proces stadfæstes i og med kravet om offentliggørelse af det etiske regnskab. (4) Resultaterne i det trykte etiske regnskab tematiseres på dialogmøder, som munder ud i interessenstgruppens forslag til fornyelse af organisationen som nedskrives i et forslagskatalog også kaldet en hvidbog. (5) Ledelsen tager derefter begrundet stilling til om forslagene skal gennemføres eller afvises. Der findes ansvarlige som sikrer gennemførelsen af de forslag som ledelsen beslutter. (6) I det efterfølgende etiske regnskab gøres status på om forslagene er blevet gennemført.

⁸ Forskergruppen bestod af blandt andet Peter Pruzan, Ole Thyssen, Mette Morsing og Thorbjørn Meyer.

⁹. Anders Bordum (1998): *Diskursetikken og Det Etiske Regnskab - principper for ledelse mellem magt og konsensus*. Handelshøjskolen i København, Det Erhvervsøkonomiske Fakultet, Ph.D.serie 4.98, p.251.

¹⁰ Den længere version findes i Bordum 1998, p.251-263.

¹¹ Bordum 1998 p.261.

Et etisk regnskab¹² bidrager til, at en virksomhed kan iagttagte, måle, vurdere og rapportere om sine resultater ud fra et bredere perspektiv end det rent økonomiske. Et perspektiv der ikke nødvendigvis er bagudrettet som det økonomiske regnskab. I den etiske proces opbygges et hierarki af kritik, forslag og fortolkninger, som er interessant læsning for ledelsen, selvom kun de forslag som har interesserernes tilslutning formelt præsenteres for ledelsen, som er forpligtet på offentligt at begrunde og argumentere for eller imod gennemførelsen af disse. Herved får konceptet sit eget liv som ledelsesredskab.

Det etiske regnskab og den værdibaserede ledelse

Samarbejdet mellem praktikere og forskere gjorde målingsproblematikken til en del af et større forsøg på at forbinde etikken med den værdibaserede ledelse. Med inspiration fra blandt andet Jürgen Habermas¹³ blev den samtalé ledelse ofte en del af forbundet med diskursetikken. I konceptet etisk regnskab opereres med definitionen, at en beslutning eller handling er etisk, hvis der er eksplisit enighed eller konsensus mellem beslutningstager og beslutningsmodtager. Konsensus bliver det kriterium, som drager skellet mellem det etiske og det uetiske. Afgørelsen af, hvad der er etisk og ikke er etisk, flyttes hermed fra at være privat forankret i en indre monolog til at blive socialt forankret i dialog. Det man er begrundet enige om kan man ikke med rimelighed opfatte som uetisk. Denne fortolkning af etik som et socialt fænomen der kan formes i dialog blev da også i begyndelsen mødt af en blanding af Nordjydsk snusfornuft og et kristent etiksyn med holdninger som ”etik det er da noget vi har”, ”det er ikke noget virksomheden skal blande sig i” og ”etik er ikke noget man taler om”. Et sådant privat syn på etik lader sig ikke forme socialt og kan ikke fremme udviklingen af en samtalékultur på arbejdsplassen. Ideen med etik som grundlag for den værdibaserede ledelse var at styrke kvaliteten i samspillet mellem mennesker som det så smukt blev udtrykt. Idealet bag den værdibaserede ledelse var at gøre konsensus til et krav til beslutninger. I praksis blev idealet gjort operativt som et krav om accept og at modtagerne af ledelsesbeslutninger kunne leve med det som blev besluttet.

Værdier kan som en form for overbevisning motivere den enkelte. Fælles værdier kan motivere kollektivet. Værdier skjuler sig bag og optræder som begrundelser for målsætninger.

Ledere har formelt definitionsmagten, men medarbejdere har implementeringsmagten i de fleste virksomheder. Den modvilje og modstand mod

¹² Selve begrebssammensætningen etisk og regnskab har givet mange associationer og blev af nogle ligefrem betragtet som en selvmodsigelse og misbrug af etikbegrebet og af regnskabsbegrebet. Det pragmatiske aspekt af regnskab knytter sig til at blive stillet til regnskab og til et krav om at kunne give en begrundelse (på engelsk: give an account). I denne betydning bliver begreberne mindre uforenelige, idet det etiske regnskab giver en begrundelse for om de påståede værdier i værdigrundlaget rent faktisk er udbredt og efterleves.

¹³ Jævnfør side 19-202 i Anders Bordum (1998): *Diskursetikken og Det Etiske Regnskab - principper for ledelse mellem magt og konsensus*. Handelshøjskolen i København, Det Erhvervsøkonomiske Fakultet, Ph.D.serie 4.98

forandring man som topledere kan opleve når strategier ikke bliver implementeret trods ledelsens klare udmeldinger skyldes ofte at der ikke er enighed om de grundlæggende værdier. Manglen på motivation kan forstås som mangel på et fælles sæt af værdier. De mange informationer der skabes i processerne omkring det etiske regnskab giver ledelsen et nyttigt overblik over, hvilke værdier parterne er fælles om og hvilke der er private.

Ud fra en grundantagelse om, at både menneskers og organisationers mål begrundes med henvisning til værdier og at menneskers handlen motiveres af værdier, bliver det klart, at ledelse forstået som hensigtsmæssig handlingskoordinering fordrer indsigt i og adgang til motivationsfaktorer som værdier. En indsigt der er svær at få fat i, men fremkommer i den etiske proces.

Etisk regnskab nærer sig ved det forhold at værdier der er fælles og er blevet til norm har en altid allerede koordinerende funktion, fordi værdierne er blevet til en slags ”common knowledge”¹⁴ man normalt kan tage for givet gælder for både en selv og for andre. Når et princip er blevet til norm, opstår en gennemsigtighed i handlingskoordinationen, som foregår allerede på forventningsniveauet og derfor tavst kan tages for givet af alle. Ligesom velovervejede rutiner kan gode normer gøre ledelse lettere.

Den strategiske værdi af den selvrefleksive samtale

Det at sætte etik på dagsordenen som en af de første danske virksomheder gav utvivlsomt Sparekassen Nordjylland en del positivt ladet gratis medieopmærksomhed. Tematiseringen af etik gav internt i organisationen en slags etisk hawthorne-effekt¹⁵ som var med til at skabe en bedre omgangstone og et bedre arbejdsmiljø. Den store værdi i den proces Sparekassen Nordjylland oplevede ved at arbejde med etisk regnskab og værdibaseret ledelse udsprang især af de samtaler der fulgte i kølvandet på det etiske regnskab. Man mangler ofte tid og anledning i dagligdagen til at tale om hvad der kan gøres anderledes og bedre. Man mangler anledning og motivation til at gå ind på lederens kontor. Med et etisk regnskab i hånden blev den officielle åbne dørs politik lettere for medarbejderne at benytte sig af.

Selve målingerne i det trykte etiske regnskab er langt mindre interessante end de samtaler de giver anledning til. Det er først i og med de bliver fortolket at de bliver interessante. I principippet kunne man bruge hvad som helst til at starte en samtale om virksomheden. Det kunne være et foredrag, farvekort der giver associationer, en

¹⁴ Der opstår en situation, David Lewis kaldte for ”common knowledge” hvor to personer i samtale er enige, hvor A ved at B er enig, hvor A ved at B ved at A ved at B er enig, hvor A ved at B ved at A ved at B ved at A ved at B er enig, og så videre - og hvor dette forhold naturligvis også gælder for B. Det ligger således iboende begrebet norm, at den allerede er accepteret af alle berørte. David Lewis (1969): Convention, Oxford, Basil Blackwell, kapitel 2.

¹⁵ I Elton Mayo's studie af Hawthorne and the Western Electric Company opstod den såkaldte Hawthorne effekt. Hvad enten lyset i fabrikshallen blev skruet op eller ned så voksede produktiviteten der blev målt på. Forklaringen lå mere i den opmærksomhed arbejderne fik end i stimuli-response og årsags-virkningsforhold.

legedag eller lignende. Sådanne events kan dog sjældent fastholde samtalens og fokus på virksomheden selv over længere tid på samme måde som det etiske regnskab. Det væsentligste ved etikken var de samtaler hvori medarbejdere og ledere selvrefleksivt og sammen forholdt sig til virksomhedens ledelsesprocesser. Etikken kunne åbne dialoger på en legitim og acceptabel måde. De mest værdifulde effekter var derfor biprodukter af det etiske regnskab, der førte Sparekassen Nordjylland gennem en ledelsesmæssig læreproces.

Uafsluttet efterskrift

Efter en årrække med etisk regnskab og sammenfaldende med indsættelsen af en ny topledelse besluttede Spar Nord at ændre det etiske regnskab til et kvalitetsregnskab. Spar Nord mente de havde lært det de skulle lære om værdibaseret ledelse og deres værdigrundlag. Spar Nord har på deres hjemmeside offentliggjort kvalitetsregnskaber fra 1999 til 2002, så de er offentligt tilgængelige. I kvalitetsregnskabet måles på Spar Nords strategier for medarbejdere og kunderne med hensyn til deres tilfredshed, loyalitet og opfattelse af kvalitet. Undersøgelsene på såvel kunde- som medarbejdersonen bygger på principperne bag den europæiske model for måling af kundetilfredshed (EPSI). Modellen bruges også til Dansk Kunde Index. Dette giver mulighed for sammenligning med andre som bruger samme standarder og målestokke. Kvalitetsregnskabet ændrede konceptet etisk regnskab på en række punkter. Den etiske proces og det tilhørende regnskab er formentlig mere omfattende og omkostningsfuld end kvalitetsregnskabet. Et væsentligt etisk princip, om at interesserne selv skal definere og formulere deres værdier blev opgivet. Ledelsen ønskede at få feedback på deres strategiske tiltag, hvilket indikerer en tilbagevenden i retning mod top-styring i Sparekassen Nordjylland. Ved at ændre regnskabsformen til en test af kundestrategier og medarbejderstrategier placeres kvalitetsregnskabet på et lavere institutionelt strategisk ledelsesniveau end det etiske regnskab. Skiftet fra etisk regnskab til kvalitetsregnskab kan ses som en naturlig udvikling som nok før eller siden vil føre tilbage til spørgsmålet om den institutionelle ledelse Spar Nord har nu også udtrykker den organisatoriske virkelighed. Behovet for at måle effekterne og dybden af den institutionelle ledelse er et tilbagevendende behov.

Politik og anden ordens konkurrence i det flydende samfund

Af Christian Frankel

‘Den politiske virksomhed’ er en samlet overskrift for et forskningsprogram. Den gennemgående interesse for programmet er at virksomheder tilsyneladende bliver politiske aktører på nye måder. Hvor lobbyisten er en forholdsvis velkendt og også temmelig velbeskrevet politisk rolle for virksomheder (Mazey and Richardson 1993; Van Schendelen 1998; Christiansen and Rommetvedt 1999; Dosenrode and Sidenius 1999), så indebærer samfundsforandringer at virksomheder får nye politiske roller. Det er der mange forhold der peger på, som fx ‘virksomhedens sociale ansvar’, hvor virksomheder får/påtager sig et ansvar for samfundet; pensionskassers ’etiske investeringer’, hvor andre hensyn end afkast og sikkerhed spiller en rolle for om en investering er en god investering; inddragelse af virksomheder i udformning af regulering i brancheaftaler og i teknisk standardisering, hvor reguleringen ikke alene er retlig, men også udformes som aftaler, tekniske regler eller anden form for ’soft law’. I disse sammenhænge får virksomheder nye politiske roller, og det er disse roller som forskningsprogrammet ’den politiske virksomhed’ søger at afdække. Spørgsmålet drejer sig med andre ord om hvilke nye politiske roller virksomheder får i dagens samfund.

Dermed rejses der en problemstilling som i virkeligheden er tveægget. Spørgsmålet om virksomhedens rolle er nemlig kun den ene side af problemstillingen. Den anden side af problemstillingen handler om politik. Når samfundet forandres og når virksomheders roller i samfundet forandres, så er det plausibelt at også politik forandres. Når vi analyserer ’den politiske virksomhed’ kan vi med andre ord ikke simpelt hen gå ud fra at politik er noget der finder sted i den form og i de institutioner vi er vant til (Pedersen, Andersen et al. 1992).

Vi ved fx at politik i Danmark finder sted som parlamentarisk demokrati, en politisk form som finder sted i samspil mellem institutioner som Folketing, regering, partier osv. I forhold til denne form for politik har virksomheder ikke nogen rolle hvor de direkte træffer politiske beslutninger. De politiske beslutninger træffes nemlig af borgerne (der stemmer til valg), af de folkevalgte (der fx vedtager lovgivning) og af regeringen (der fx fastlægger specifikke politikker). I forhold til denne politiske beslutningsdannelse er virksomheder typisk *genstand for regulering*: Regnskabslovgivning, aktieselskabsloven, miljøregulering osv. regulerer virksomheder, og giver dermed muligheder (fx for at oprette et aktieselskab) og begrænsninger (fx for udledelse af miljøfarlige stoffer) for virksomheder.

Eftersom virksomheder er genstand for regulering, er det også kun naturligt at de også inddrages i udformningen af regulering. For det parlamentariske demokrati er

det typisk, at denne inddragelse sker uden at virksomheder *direkte* deltager i politiske beslutninger. Når virksomheder fx høres af Folketinget ved udarbejdelsen af ny regulering eller når virksomheder lobbyerer politikere ift. vedtagelse af ny lovgivning, så er der tale om indirekte påvirkning. Det er nemlig fortsat Folketinget som vedtager lovgivning, ligesom det fortsat er politikere som afgiver deres stemme. Navnet *lobbyisme* fortæller netop at lobbyisme – billedligt talt – foregår i lobbyen (og ikke i Folketingssalen) – men den er rettet mod at påvirke beslutningerne i salen.

Fælles for virksomheders roller i det parlamentariske demokrati – om det er som høringspart, som lobbyist eller noget tredje – er at de er kendtegnet ved indirekte deltagelse. *Indirekte* fordi rollerne handler om at påvirke andre roller, som direkte træffer politiske beslutninger (om hvem der skal vælges til parlamentet eller om hvilken regulering der skal vedtages).¹

Dette korte rids af parlamentarisk demokrati er selvfølgelig forenklet, men som idealtypen tjener det til at højlygte afvigelser fra idealet. Sådan afvigelser er der mange af. Vi har fx på det danske arbejdsmarkedet en hundredårig lang tradition for at arbejdsmarkedets parter – og medført også virksomheder – i væsentlig udstrækning regulerer arbejdsmarkedet. Siden 1950erne er der imidlertid kommet stadig flere områder – ud over arbejdsmarkedet – hvor virksomheder inddrages i regulering. Medført kommer jeg tilbage til brancheaftaler, teknisk standardisering osv., eksempler som både viser at virksomheder inddrages i udformningen af politikker, og samtidig indikerer at politik antager nye former. Der er netop tale om politik, som ikke besluttes af formelt politiske institutioner (alene) og om politik som ikke resulterer i lovgivning, men i anden form for regulering. Det er med andre ord eksempler som viser at politik eksploderer, og viser at vi skal til at lede efter politik i nye sammenhænge, udenfor formelt politiske institutioner.

Når vi tager den udfordring op, så konfronteres vi med spørgsmålet om hvordan vi genkender politik. Hvor politik i formelt politiske institutioner er relativt let at identificere fordi det også er politik af navn ('der står politik uden på pakken når der er politik inden i'), så er den eksploderede politik ikke nødvendigvis kendtegnet ved at den betegnes som politik. 'Virksomhedens sociale ansvar' kan netop sagtens være en politisering af virksomhed, hvor virksomheder ikke blot agerer indenfor rammer opstillet gennem regulering, men løfter et ansvar for samfundet som helhed.

Sammenfattende rejser samfundets udvikling en række spørgsmål ift. virksomheder og politik:

For det første, hvis politik ikke alene foregår indenfor formelt politiske institutioner, hvordan kan vi så 'få øje på' politik, og være sikre på at det er politik vi identificerer, og ikke fx markedsføring, etik, virksomhedskultur eller noget fjerde?

¹ At virksomheders roller her er indirekte, indebærer naturligvis ikke at de er negligeable. En indirekte indflydelse kan godt være mere betydelig end en direkte indflydelse.

For det andet om virksomheders nye roller indebærer at virksomheder bliver direkte deltagere i politisk beslutningstagen?

For det tredje om muligheder og udfordring for virksomheder af deres nye politiske roller.

Disse spørgsmål er der ikke entydige svar på, alene af den grund at en række politikbegreber byder sig til. For enkelhedens skyld skal jeg her alene fokusere på tre tilgange, som hver trækker på et politikbegreb, og hver fokuserer på et særligt aspekt af politikkens eksplasion, nemlig den institutionelle eksplasion, ansvarets eksplasion og meningskampens eksplasion. I gennemgangen vil LEGO tjene som gennemgående eksempel.

Den institutionelle eksplasion handler om at de (formelle) politiske institutioner ikke længere er eneste hjemsted for politiske beslutninger. Fokus er mao. en forholdsvis specifik politikforståelser, nemlig en forståelse hvor politik består i regeldannelse, og hvor politikkens eksplasion fx viser sig i at retsakter i stigende grad suppleres med tekniske standarder, frivillige aftaler, rammebestemmelser, udviklingskontrakter osv. Dette forhold diskutes i litteraturen under overskrifter som devolution, governance (Jachtenfuchs 2001; Commission of the European 2002), forhandlingsøkonomi (Pedersen 1998) og netværk (Castells 2000 [1996]) – alle perspektiver som viser hvordan staten (og EU) er blevet et center blandt andre i et polycentrisk samfund. Set ift. virksomheder handler denne type beskrivelser typisk om at virksomheder får roller hvor de direkte deltager i fastlæggelsen af politiske beslutninger.

Set ift. LEGO har politikkens institutionelle eksplasion haft afgørende konsekvenser for produktionen af *sikkert* legetøj. LEGO blev grundlagt i 1930erne, og navnet – en sammentrækning af ordene leg og godt – indikerer blandt andet at virksomheden fra starten havde sat sig for at producere kvalitetslegetøj. Med kvalitet er også forbundet at legetøjet skal være sikkert for det legende barn. Denne problemstilling blev i årtier håndteret primært ved at overholde lovfæstede krav og ved virksomhedsinternt at forfølge og udvikle egne kvalitetskrav til legetøjet. Men i hvertfald siden 1970erne har LEGO anset denne dobbelte tilgang for utilstrækkelig: Det kunne ikke fuldstændig undgås at børn kom til skade med legetøjet. Og hvis den situation skulle opstå, så var det afgørende at have fælles, accepterede og velanskrevne regler for hvornår legetøj var sikkert. Lovgivningen på området var mao. ikke tilstrækkelig. For at fremme udviklingen af regler engagerede LEGO sig systematisk i teknisk standardisering på både nationalt niveau i Dansk Standard, på europæisk niveau i CEN og på internationalt niveau i ISO. Med deltagelse på disse tre niveauer har LEGO fået en central position i udviklingen af legetøjsstandarder. Det er tekniske standarder som både i praksis regulerer legetøj, og som EU henviser henviser til i dets regulering af legetøj i legetøjsdirektivet. På den måde har LEGO fået centrale politiske roller både ift. at udforme 'teknisk' soft law-regulering af legetøj og ift. konkretiseringen af EUs politiske regulering.

Ansvarets ekspllosion handler om at virksomheder i stigende omfang og stadigt flere forhold bliver gjort ansvarlige og/eller påtager sig et ansvar. Det kan fx være for miljøet i form af miljøledelse, for socialt svage grupper i form af et socialt ansvar, for sundhedstilstanden i form af en rygepolitik eller for nydanskere i form af mangfoldighedsledelse. I denne optik er politik mao. blevet et spørgsmål om ansvarlighed og ansvarliggørelse.

Set ift. LEGO bliver ansvaret ekspllosion fx tydelig ved at LEGO har indført en etisk *code of conduct* som skal verificeres gennem *social audits*. Denne code of conduct indebærer at LEGO udadtil og indadtil konkretiserer en række normer for forretningsførelse og får eksterne parter til at verificere at disse normer faktisk følges, samtidig med at normerne implementeres ift. underleverendører. Det indebærer at LEGO får ansvar for arbejdsforhold i Kina, og at LEGO også iværksætter *social audits* – kontrolbesøg – af sine leverendører for at sikre at arbejdsforholdene er acceptable for LEGO (1998-11-18, 1997-09-24, 1997-09-23). Men ansvarets ekspllosion bliver også tydeligt i en lang række andre sammenhænge, som fx ansvar for fyrede ved fyringsrunder (1999-08-12), ansvar for at miljøet beskyttes etc.

Meningskampens ekspllosion handler om at selvfølgeligheder opløses i det flydende samfund. Der kæmpes om hvordan det er meningsfuldt at være virksomhed, at beskytte miljøet, at være medarbejder osv. I denne sammenhæng dukker et politikbegreb op ifølge hvilket enhver meningskonstitution er en politisk akt (Laclau, Mouffe et al. 1997).

Set ift. LEGO bliver meningskampens ekspllosion tydelig ift. både oprindelige folk og ift. 'barndom'. Ved lancering af Bionicle figurerne løb LEGO ind i en storm af protester fra Maorier, et oprindeligt folk fra New Zealand. Påstanden lød at både figurernes navne og det fortælleunivers de indgik i, var planket fra Maoriernes myter. Dermed åbnede der for en kamp om identitet: Hvilke fortællinger er knyttet til identiteter som skal beskyttes for kommercialisering, og hvilke fortællinger kan frit markedsføres ifm. med salg af legetøj? Maoriernes protest førte LEGO ud i et farvand af uklare normer. Det var netop ikke en konflikt udløst af at LEGO overtrådte lovgivning, og set ift. retslige normer var LEGO ikke i tvivl om at have retten med sig. Men andre, uskrevne, ukendte og for LEGO overraskende normer viste sig at være lige så afgørende. LEGO forsøgte blandt andet at skabe klarhed ved at fremme udviklingen af etiske retningslinjer for beskyttelsen af oprindelige folk i FN-regi og i samarbejde med græsrodsbevægelser. Denne sag om oprindelige folk peger yderligere på en nok større meningskamp som LEGO deltager i, som vi kunne kalde kampen om barndommen. Det konstateres i flere sammenhænge at børn i de seneste år er begyndt at lege anderledes, mindre, eller helt holdt op med at lege. Til gengæld bliver de 'teenagere' i en yngre alder og kaster sig over computerspil. LEGO ser denne forandring af barndommen som en årsag til at virksomheden har oplevet stor nedgang i indtjeningen, ja sågar underskud. LEGO har set sig tvunget til at forny deres produkt på en måde som tilbyder nutidens børn legetøj til den gode barndom.

Men det kræver selvfølgelig både at virksomheden internt skaber overblik over hvad en god barndom vil sige i dag, og at denne forestilling om den gode barndom også gør sig gældende i samfundet mere generelt. Dermed indtræder LEGO i samfundets meningskamp om barndom.

*

I politologi defineres politik traditionelt som potentialet til at træffe *kollektivt bindende beslutninger* (Easton 1981 [1953]). Denne definition kan forstås relativt snævert: Kollektivet er territorialstaten, dvs. et område hvorover en stat er suveræn. De politiske beslutninger er lovgivning, og lovgivningen er bindende fordi overtrædelse heraf er forbundet med sanktioner. Sanktionerne gives af staten, som netop har monopol på legitim vold i den pågældende territorialstat.

Gennemgangen overfor viser at vi bliver nødt til at forstå politik bredere end 'lovgivning udstedt af en suveræn territorialstat'. Men det betyder ikke at vi nødvendigvis skal opgive ideen om kollektivt bindende beslutninger. Vi kan nemlig vælge ikke at se definitionen som et svar på hvad politik er, men istedet til at generere spørgsmål. Dermed bliver definitionen til en ledetråd. Med den kan vi præcisere hvad politik har udviklet sig til i dag, ligesom vi kan præcisere hvilke politiske roller virksomheder får i den sammenhæng.

Vi kan spørge til hvilke beslutninger der er eller anses for at være politiske beslutninger. Vi kan spørge til om det overhovedet stadig er beslutninger, der udgør omdrejningspunktet for politik? Vi kan spørge til i hvilken forstand politiske beslutninger er bindende. Er det bindende fordi de er forbundet med sanktioner (som fx færdselsloven), fordi de i praksis følges, eller fordi de bestemmer hvordan vi overhovedet kan iagttagte en bestemt problemstilling? Og vi kan spørge til hvilket kollektiv der aktualiseres. Ofte vil det ikke være territorialstaten der bestemmer hvilke aktører der er med og hvilke aktører der ekskluderes ift. en given politik. Som LEGO-eksemplerne viste, så kan LEGO i teknisk standardisering have en politisk rolle ift. europæiske forbrugere og det europæiske legetøjsmarked, ift. ansatte og tidlige ansatte i virksomheden, eller ift. barndom generelt.

Litteraturhenvisninger

- Castells, M. (2000 [1996]). *The Information Age: Economy, Society, and Culture, Vol. One: The Rise of the Network Society*. Oxford, Blackwell.
- Christiansen, P. M. and H. Rommetvedt (1999). "From Corporatism to Lobbyism? Parliaments, Executives, and Organized Interests in Denmark and Norway." *Scandinavian Political Studies* 22(3): 195-220.
- Commission of the European, C. (2002). KOM(2002) 705 endelig: Beretning fra Kommissionen om nye styreformer i EU, CEC.

- Dosenrode, S. Z. v. and N. C. Sidenius (1999). *Lobbyisme i EU. Udfordringer for Danmark*. Århus, Forlaget Systime.
- Easton, D. (1981 [1953]). *The Political System - An Inquiry into the State of Political Science (second edition)*. Chicago, University of Chicago Press.
- Jachtenfuchs, M. (2001). "The governance approach to European integration." *Journal of Common Market Studies* 39(2): 245-264.
- Laclau, E., C. Mouffe, et al. (1997). *Demokrati og hegemoni*. København, Akademisk Forlag.
- Mazey, S. and J. Richardson, Eds. (1993). *Lobbying in the European Community*. Oxford, Oxford University Press.
- Pedersen, O. K. (1998). Forhandlingsøkonomi - Spil og Institutioner. *Lærebog i Statskundskab. Grundbogen i Statskundskab*. B. Hansen and C. Jensen. København, Akademisk Forlag: 61-78.
- Pedersen, O. K., N. Å. Andersen, et al. (1992). *Privat politik*. København, Samfundslitteratur.
- Van Schendelen, M. P. C. M. (1998). *EU committees as influential policymakers*. Aldershot, Ashgate.

Organisationskultur og åndelighed - Om værdibaseret selv-ledelse og selv-evaluering

Af Karen Lisa Goldschmidt Salamon

"The source of wealth, of abundance, or of anything in the physical world is the Self; it is the consciousness that knows how to fulfil every need" (Deepak Chopra 1994).

"I virksomheden vil der ikke være plads til ansatte, hvis personlige værdier strider mod virksomhedens værdier"¹ (Rambøll 1997)

Citaterne er tekst-data fra et etnografisk feltarbejde (1997-2001) blandt netværker af personalechefer, organisationsudviklings konsulenter og HRM teoretikere i flere vestlige lande.

I mit studie af en ny-åndeligt tonet semantik indenfor feltet organisation og ledelse fulgte jeg transnationalt HR konsulenter i deres professionelle netværker, til konferencer og på arbejde i firmaer og organisationer. Jeg arbejdede også blandt toneangivende management-akademikere og medie-folk som var medproducenter og sælgere af den semantik og dele af den diskurs og det ideologiske felt, som konsulenterne og personalecheferne trak på i deres arbejde. Ud fra mine analyser af dette felt fokuserer jeg i oplægget på et bestemt aspekt af den (ny-)åndelige semantik indenfor HRM og organisation, nemlig den der handler om *investering i* og *værdisættelse af Selvet*.

I oplægget diskuterer jeg, hvordan sammenspillet mellem værdisættelsen og værdsættelsen af Selvet har en central placering i den nyåndelige diskurs indenfor ledelse, og jeg fremsætter den antagelse, at vi i dag ser en udbredelse af denne kobling til *mainstream* HRM.

Selvet (andre gange omtalt som sjælen, personen, bevidstheden, intelligentsen) antages at producere værdi(er) - særlig til det såkaldte "videnssamfund". Selvet får dermed en bestemt værdi. Indenfor den åndelige, værdibaserede ledelse hævdes det, at Selvets værdi(er) skal passe ind i organisationens værdi-baserede ledelse og produktionsformer.

Der skal være harmoni mellem Selvet og Organisationen, den enkeltes værdier og firmaets værdier. Det er forudsætningen for produktionen af værdi i firmaet. Den nyåndelige diskurs indenfor ledelse er stærkt optaget af udviklingen og konstitutionen af det (arbejdende) Selv indenfor en tilsynelandende dualitet af *bevidsthed og ånd versus materialisme og verdslıghed*. Diskursive kampe udspiller

¹ Oversat fra en engelsk oversættelse af det oprindeligt danske citat: *"In the firm there will be no place for employees, whose personal values are in contradiction to the values of the firm"*

sig omkring afgrænsningen eller definitionen af åndelig, fri og essentiel bevidsthed (eller bevidstheds-systemer) som sættes i en romantisk modsætning til masseproduceret, mekanistisk eller monetær materialisme. Social kapital og prestige indtjenes i dette felt af management-teoretikere og konsulter der evner til at manøvrere og sætte sig på definitionsmagten i dette diskursive terræn, hvor man - afhængig af skoledannelser og kognitive teorier - diskuterer *intelligentser, kognitive programmer, kognitive funktioner, bevidsthedstyper, intuition, læring, viden, innovations-spring* osv.

Der er i dele af feltet kommet en ny intelligensform efter IQ og Emotionel Intelligens: "Spiritual Intelligence (SQ)", der implicerer "difference between Ego self and Spirit Self" og som kan måles gennem "SQ self assessment" (Neal 2003):

"Spiritual intelligence, then, is more than individual mental ability. It appears to connect the personal to the transpersonal and the self to spirit. Spiritual intelligence goes beyond conventional psychological development. In addition to self-awareness, it implies awareness of our relationship to the transcendent, to each other, to the earth and all beings" (Vaughan 2003).

Åndelig intelligens er altså også en etisk intelligens, den bor i Selvet. Den er mere end en mental evne, men kan alligevel defineres, måles og vurderes efter visse (dog konstant kontesterede og gensidigt uenige) parametre.

Til trods for at selve begrebet åndelighed - der i dette felt typisk forstås som en form for bevidsthed, der er *værdi*-baseret og etisk, abstrakt og i modsætning til materialisme - bygger på en platonisk deling mellem ånd og materie, forsøger de fleste professionelle i feltet at værdisætte og finde definitioner og mål for dette umålelige. Samtidig med at begrebsapparatet og idealerne bygger på en dualisme, forsøges denne konstant overskredet. Dels gennem talen om holisme, dels gennem værdisættelsen og målbarheden af det åndelige. Men der kan kun tales om etikkens og åndelighedens værdi, så længe dualismen fortsat opretholdes.

Nyankomne til feltet prøver at vinde social (og finansiell) kapital ved at agitere for deres egne definitioner og teknologier, som det tydeligst kan ses i konkurrencen på personligheds-test markedet indenfor HRM. At ledelsen kender medarbejderens personlighed og udviklingspotentialer - og at medarbejderen bringes til selv-erkendelse og selv-vurdering - er en del af den værdi-baserede ledelse, og efterhånden også generelt af moderne personaleledelse.

Den ideologisk/politiske implikation er samtidig at etisk, autentisk og integritets-baserede strategier harmonisk kan gå i spænd med - og faktisk fremme - bundlinje-fokuserede målsætninger. Dette kaldes blandt andet *win-win* og negerer eksistensen af virkelige interesse modsætninger, der ikke kan opløses ved værdibaseret åndelighed.

Ved at være åndelig i form og værdigrundlag bevæges kapitalismens ånd så at sige fra den mekaniske, materialistiske, grådige, inautentiske side af dualismen (hvor den var i det romantiske udgangspunkt) - over på den autentiske og åndeligt intelligente side.

Definitionsmagten over det ægte, over autenticiteten er central i den værdibaserede ledelsestænkning og dens delvist nyåndelige semantik. Det handler altså ikke alene om værdi- og værdsættelse af Selvet eller subjektet og definitionen af "bevidsthed". Det handler også om definitionen af, hvad der er "ægte" bevidsthed og åndelighed. De professionelles balancegang går således over hvad der er *ægte* åndelige tilgange (modsat overfladisk guruisme), *virkelig* integritet (modsat overfladiske påstande om etisk adfærd), *sand* udvikling (modsat modediller og trends), og *højere* bevidsthed (modsat overfladisk data-indsamling).

I indlægget diskuteses videre implikationerne af samspillet mellem påberåbelsen af autenticitet, selvets værdisættelse og den værdibaserede, åndeligt tonede ledelsestænkning, hvor ledelse foregår "indefra-og-ud".

Retten til Privacy

Af Jesper Ryberg

Abstract

Henvisninger til en ret til "pricacy" forekommer med stadig voksende hyppighed i diskussioner af hvilke former for overvågning og kontrol af en virksomheds medarbejdere, der er etisk acceptabel. Dette er dog langt fra ensbetydende med, at der forligger noget klart begreb om hvad en ret til "pricacy" indebærer. I mit oplæg vil jeg vise, at man som fortaler for medarbejdernes ret til "privacy", står overfor to vigtige udfordringer. For det første, at afklare hvad der falder indenfor en såkaldt privatzone. For det andet, at give kriterier for hvornår det er acceptabelt at tilsidesætte en persons ret til "privacy". Uden en besvarelse af de to udfodringer, vil der ikke være meget vejledning at hente i en henvisning til en sådan rettighed. Problemet er dog, at det ikke synes let at besvare disse udfordringer.

Mangfoldighedsledelse og etik¹

af Peter Hagedorn-Rasmussen

Mennesket er organisationers vigtigste ressource. Menneskers ressourcer er forskellige. Synergi er resultatet af anerkendelsen af hinandens unikke ressourcer.

Sådan kan essensen af *Mangfoldighedsledelse* sammenfattes. Begrebet *Mangfoldighedsledelse* stammer fra USA, hvor det går under navnet Diversity Management. I stedet for at anskue hinanden som fremmede, og hinandens handlinger som udtryk for besynderlige kulturelle historiske sædvaner, opfordrer *Mangfoldighedsledelse* til at forskellighed anskues som en styrke, der kan berige organisationernes fælles erfaring og udvikling².

Abstract

I denne artikel gennemføres en analyse af mangfoldighedsledelse i et etisk perspektiv. I første del beskrives ganske kort fire etiske principper, som udgør et beskedent bidrag til en forståelsesramme til analysen af mangfoldighedsledelse i et etisk perspektiv. I anden del analyseres fire diskursivee begrundelser for mangfoldighedsledelse i lyset af de fire etiske principper. Af de fire diskursivee begrundelser, er tre udviklet i amerikanske studier, imens den fjerde synes at være en særlig dansk (skandinavisk?) variant. I tredje del af artiklen analyseres mangfoldighedsledelse i en dansk kommune, kaldet Søby Kommune. Først analyseres, hvordan mangfoldighedsledelse legitimeres og begrundes, dernæst analyseres en lokal praktisering af indsatsen. I artiklen lægges der vægt på at analysere såvel brud som konvergens med de etiske principper, når mangfoldighedsledelse begrundes og praktiseres. Artiklen viser vanskelighederne ved at vurdere organisationer ud fra et etisk perspektiv. På den anden side viser artiklen også, at et begreb som mangfoldighedsledelse åbner for en sådan dagsorden, og kan bidrage til at gøre virksomhedens praksisser refleksive over for netop etikkens bidrag.

Introduktion

Kan virksomheder være etiske? Dette spørgsmål kan analyseres ud fra mange perspektiver. Grundlæggende kan man spørge i hvilken grad det er muligt overhovedet at tillægge virksomheder en betydning som et privilegeret handlende subjekt. Artiklen her er skrevet på den præmis, at virksomheders handlinger og valg er resultatet af komplekse relationer, politiske processer og institutionaliserede sædvaner. Disse fører imidlertid frem til valg af praksisser og handlinger, for eksempel i form af valg af ledelseskoncepter og forandringsprocesser. Nogle

¹ artiklen er udviklet på baggrund af en undersøgelse foretaget mellem 2001-2003 på Socialforskningsinstituttet i samarbejde med Annette Kamp (Hagedorn-Rasmussen & Kamp 2003)

² i appendix er eksempler på de værktøjer som ofte bringes i anvendelse under overskriften mangfoldighedsledelse.

virksomheder vælger, at skabe forandring gennem praktisering af mangfoldighedsledelse. Og artiklen analyserer begrebet mangfoldighedsledelse ud fra et etisk perspektiv. Det er ikke et absolut projekt, som vurderer i hvilket omfang mangfoldighedsledelse fører til bedre virksomheder. Et sådan projekt hviler på en absolut forståelse af moral og etik, som ikke deles af forfatteren. Artiklen søger at tage virksomhedernes fordringer alvorligt, når de gør sig sensitive overfor omverdenens fortolkninger gennem praktisering af et ledelseskoncept som trækker på etiske principper.

I første del beskrives fire etiske principper. Etik er et omfattende filosofisk område, som selv i dets mere genstandsspecifikke anvendelsesorienterede perspektiv ikke kan behandles fyldestgørende i artiklen her. De fire etiske principper udgør alene mit beskedne bidrag på at skabe en forståelsesramme til at analysere mangfoldighedsledelse i et etisk perspektiv.

I anden del introduceres en række af de diskursive begrundelser som fremføres af fortalerne for mangfoldighedsledelse. De preskriptive bidrag identificerer nogle problemstillinger som mangfoldighedsledelse skal være løsningen på. Begrundelserne anskues som udtryk for forskellige diskurser, som aktørerne bringer i spil for at retfærdiggøre deres handlinger. Der tages afsæt i fire diskursive begrundelser, som i et tidligere forskningsprojekt om mangfoldighedsledelse har vist sig at være fremherskende i Danmark (Hagedorn-Ramussen & Kamp 2003). De tre er tidligere blevet udviklet i USA (Thomas & Ely 1996, 2001³), imens den fjerde har vist sig at være fremtrædende i en dansk sammenhæng. De fire diskurser er ikke nødvendigvis indbyrdes ekskluderende, men de er heller ikke altid indbyrdes forenelige. Begrundelserne analyseres i relation til fire etiske principper. I denne del tages udgangspunkt i, at virksomheders valg og handlinger kan tillægges betydning som et privilegeret subjekt. Analysen af begrundelserne tager i vid udstrækning udgangspunkt i en preskriptiv litteratur, som netop tager dette for givet. Og derfor gennemføres analysen på disse præmisser for at tage fordringerne alvorligt.

I artiklens tredje del fokuseres på *praktiseringen* af mangfoldighedsledelse. På baggrund af den ene af to cases fra ovennævnte undersøgelse analyseres konvergenser og brudflader med etiske fordringer. Case materialet er baseret på en række interview med topledere, afdelingsledere og medarbejdere i Søby Kommune⁴. Af hensyn til omfanget vil analysen begrænse sig til eksempler på konvergens og brudflader. Denne del går bag om organisationen som præsenterede subjekter. Organisationen, som et levende kompromis, fører frem til en mere fragmentarisk praktisering af mangfoldighedsledelse, og dermed også en mere fragmentarisk forståelse af de etiske principper. I fremstillingen og diskussionen vises, hvordan

³ jeg tillader mig at anvende begrebet diskursive begrundelser, selvom det adskiller sig noget fra den tilgang, som de refererede undersøgelser bringer i spil

⁴ den offentlige organisation er anonymiseret

mangfoldighedsledelse i praksis skaber såvel konvergens og brud med de fire etiske principper.

Fire etiske principper

Det græske ord *ethos* betyder sædvane og karakter. *Moral* kommer af det tilsvarende latinske ord *mos* (eller i flertal *mores*). Ordene anvendes ofte synonymt i daglig tale, men *etik* anvendes oftest til at tale om den grundlæggende anskuelse af, hvad der er rigtigt og forkert, godt og ondt i menneskers handlinger. Moral anvendes ofte, når der tales om mere konkrete handlinger, og når vi taler om særlige forbud og påbud, normer og stillingtagen inden for mere specifikke genstandsområder (for eksempel forretningsmoral). I det følgende vil jeg beskrive fire etiske principper som bringes i anvendelse som en forståelsesramme til analyse af mangfoldighedsledelse. Etik og moral er så omfattende begreber, at en sådan forståelsesramme ikke tildeler begreberne den behandling de fortjener. Det er afgørende, at det alene ses som en forståelsesramme til den videre analyse, som er et indlæg i debatten om virksomheder, etik og her konkret mangfoldighedsledelse. Pligtetikken, utilitarismen, omsorgsetikken og dydsetikken er fire etiske principper, som er valgt til at belyse mangfoldighedsledelse:

Pligtetikken eller den rettighedsbaserede etik lægger vægt på i hvilken grad en handling i sig selv er god. Lovgivningen er et eksempel på et rettighedsbaseret og pligtetisk princip. Men lovprægningen gælder indenfor et begrænset domæne. Der findes også rettigheder som anses for at være uafhængige af et specifikt juridisk system: de moralske standarder som fx er knyttet til de universelle menneskerettigheder er netop en sådan standard, selvom det også til tider anføres, at disse menneskerettigheder er knyttet til moderniteten og en epokal konstruktion.

Kant formulerede pligtetikken i filosofiske termer (Velasquez 1998, Larsen 1996, Kelemen et. al. 2001, Kemp 1985). Dette førte Kant til det første imperativ: En handling er moralsk rigtig, hvis og kun hvis personens ræsonnement for at udføre handlingen er et ræsonnement, som han eller hun er villig til, at enhver anden person handle ift. i samme situation (Velasquez 1998: 94). Kants andet imperativ handlede om, at man aldrig måtte bruge en person alene som et middel til at nå et mål. Kant udelukkede, at der kunne være situationer, hvor det kan være rigtigt, at overtræde en moralnorm, eller en samfundslov. Undtagelser fra reglen, eller pligten, ligger uden for denne forståelse. Man har pligt til at følge disse universelle (moral)love også selv om fx konsekvenserne betyder, at den samlede nytte reduceres. Denne form for etik kaldes også deontologisk etik (*deon* betyder pligt på latinsk).

Bentham anses for at have grundlagt **utilitarismen** udfra ønsket om at kunne skabe en fælles og offentlig acceptabel norm for at bestemme samfundsmæssige politikker og lovgivning (Velasquez 1998:73). Handlingens værdi afhænger af dens evne til at forøge mængden af positive værdier af ikke etisk art, det være sig lykke, rigdom, godt helbred, skønhed, indsigt osv. (Larsen 1996, Velasquez 1998). En god

vilje skal kun værdsættes, hvis den har gode konsekvenser. Den skal være til nytte. Det var et af udgangspunkterne for John Stuart Mills angreb på pligtetikken. Heri lå også en kritik af pligtetikkens ensidige fokus på den gode handling og de risici, som kunne skabe utilsigtede, men katastrofale følger. Utilitarisme tilsiger, at en handling er rigtig fra et etisk perspektiv, hvis og kun hvis summen af den totale nytte som frembringes er større end summen af den totale nytte frembragt af enhver anden handling som aktøren kunne have udført i dens sted (Velasquez 1998, Larsen 1996). Utilitarismen er underlagt en formålsrationalitet der er fremherskende i det moderne samfund, og som derfor også kan anses for at have et institutionaliseret primat. Særligt inden for markedsøkonomien er det vanskeligt at frigøre sig for den tanke, at utilitarismen i sidste instans ikke skulle være bestemmende for virksomheders ageren. Utilitarismen er desuden oprindeligt baseret på et princip om, at handlinger skal tage udgangspunkt i *lyst*. Et perspektiv som forbindes med en markedsbaseret tankegang om den enkeltes frihed til selv at vælge, hvordan lykke og lyst bedst muligt indfris.

Utilitarismen relateres ofte til effektivitet, hvor der lægges vægt på, at en effektiv operation er en som skaber et ønsket resultat med det mindst mulige input. En sådan effektivitet er præcis hvad utilitarismen advokerer eftersom den tilsiger os, at vi altid skal vælge den handling som skaber den størst mulige fordele for de mindste omkostninger. (Velasquez 1998).

I et utilitaristisk perspektiv vil der være tilfælde, hvor ofringer i de nære relationer må gøres på bekostning af den største nytte. Overfor dette står en **omsorgsetik**, hvor vi er moralsk forpligtigede til at varetage de nære relationer. Hver især er vi forpligtigede til at varetage en særlig omsorg, som tager udgangspunkt i vores nære relationers behov, værdier og velfærd. Denne forpligtigelse gælder særligt i relation til personer, som er særligt afhængige af vores omsorg (Velasquez 1998). Velfærdsstaten kan argumenteres at være vokset ud af et omsorgsetisk princip. Velfærdsstaten kan imidlertid også ses som udtryk for et utilitaristisk princip med en nytteoptimerende samfundsmæssig reproduktionsopgave. I udgangspunktet er omsorgsetikken en fri kærlighed, som ikke følger forbud og påbud (Kemp 1985:48). Forbud og påbud kan vokse ud af omsorgsetikken, men hvis der opstår en modstrid mellem omsorgen for 'den anden' – og de gældne love og regler, herunder også moralregler – så tilsiger omsorgsetikken, at omsorgen skal have primat fremfor reglerne. Omsorgsetikken, som må regnes for en del af ansvarsetikken, tilsiger derfor et forsvar for 'den andens' frihed, samt en egentlig indsats for at sikre den andens lykke.

Hvor de øvrige tilgange til etik har lagt vægten på handlingerne lægger den **dydsbaserede** etik vægt på dyderne, det vil sige hvad der er gode karaktertræk eller holdninger. (Velasquez 1998). Dyderne er betinget af forskellige forestillinger om, hvad der er gode karaktertræk. Det gælder såvel historisk som samtidigt. "Den græske helt var besindig og modig, den kristne helgen var ydmyg og tjenende, den industrielle pioner var initiativrig og flittig, det moderne videnskabelige forskergeni

er grundigt og udholdende, den moderne socialist er solidarisk og den moderne tekniker er effektiv (Kemp 1985). Selvom den dydsbaserede etik har et andet perspektiv end de handlingsbaserede etikker, så fremgår det også af ovennævnte, at de ikke nødvendigvis er radikalt forskellige fra de øvrige principper. Dyderne indtager et perspektiv, hvor det er karaktertræk der vurderes. De øvrige principper ser i højere grad på handlingerne og/eller deres konskevenser Velasquez 1998:p132). En virksomhed – eller dens handlende aktører – kan anskue tolerance overfor forskellighed for at være en dyd i sig selv. Dette kan ske på baggrund af et pligtetisk princip, hvor virksomheden skal overholde nogle grundlæggende menneskerettigheder. Det kan også ske på baggrund af et utilitaristisk princip, hvor der forventes en øget organisatorisk nytte ved at bringe forskelligheden i centrum for organisatoriske forandringer.

Begrundelser for at indføre Mangfoldighedsledelse – konvergens og brud i et etisk perspektiv

Mangfoldighedsledelse har i de senere år været bragt på dagsordenen i Danmark (fx Brandi & Hildebrandt 2003, Jacobs et. al. 2001, Kjeldgård 2001, Fremtidsforskningsinstituttet 1999, Ledernes Hovedorganisation 2000). Praktiseringen af mangfoldighedsledelse er især udviklet i USA og Canada igennem flere årtier. Fremkomsten er omdiskuteret (se fx Lorbiecki & Gavin 2000). Nogle lægger vægt på institutionelle perspektiver omkring regulering og deregulering af især antidiskriminationslovgivning. Dereguleringen medførte at mange eksperter og ildsjæle, som tidligere havde været ansat til at sanktionere lovgivningen i stedet udviklede et forretningsorienteret argument for mangfoldighed i virksomheder (Affirmative Action og Equal Employment Opportunity, Kelly & Dobbin 1998).

Flere sideløbende begrundelser for at anvende mangfoldighedsledelse har altså været bragt i anvendelse. Dels anvendes et rettighedsbaseret argument, hvor antidiskrimination står i centrum. Lovgivning såvel som mennekerettighedsperspektiver anvendes i begrundelserne. Andre lægger hovedvægten på en demografisk faktor (Johnston & Packer 1987, Johnston 1994). Der argumenteres for, at arbejdsmarkedet som helhed og virksomhederne må erkende, at arbejdskraftens sammensætning ikke afspejler befolkningens. Derigennem risikerer samfund, såvel som virksomheder, at ekskludere dygtige medarbejdere. Desuden argumenteres, at en homogen arbejdskraft er ensbetydende med tab af marked eller forringelse af service. Når virksomhederne ikke er i stand til at matche forbrugernes heterogenitet taber de markedsandele. Men også samfundsmaessige og markedsbaserede forandringer som resultat af en stadig mere globaliseret verden italesættes. Internationaliseringen af virksomheder og markeder fordrer heterogene kulturelle kompetencer; et stadig stærkere krav til virksomheder om forandring og innovation påkalder sig en diversitet af vidensdomæner; og nye krav fra stakeholders stiller nye krav til virksomhedernes image. I litteraturen om

mangfoldighedsledelse blandes en samfundsdiagnose med virksomhedernes fremtidige muligheder for at overleve og være konkurrencedygtige. Mangfoldighedsledelse præsenteres som en måde at imødegå og anvende disse udfordringer. I det følgende analyseres de forskellige begrundelser i et etisk perspektiv.

Acces og legitimitet

Acces og legitimitet handler om adgangen til bestemte segmenter af arbejdsmarkedet og det handler om adgangen til forbrugerne med al deres forskellighed.

En af de mest dominerende begrundelser for at arbejde med mangfoldighedsledelse har været den demografiske udvikling. Startskuddet udpeges af en række fortalere for mangfoldighedsledelse til at være den amerikanske rapport *Workforce 2000* (Johnston & Packer 1987; Johnston 1994). Siden udgivelsen i 1987 har denne været en grundlæggende reference i den amerikanske litteratur, som har advokeret for mangfoldighedsledelse (se fx Morrison 1992: 15; Tsui et. al. 1995: 191; Kandola & Fullerton 1998; Fernandez 1991; Ellis & Sonnenfeld 1994). Johnston (1994) peger blandt andet på, at i udviklede lande vil gennemsnitsalderen stige. Ræsonnementet er, at forsørgerbyrden stiger, og det samme gør derfor behovet for arbejdskraft, alt imens at arbejdskraft-udbuddet bliver mindre. Rapporten forudsiger en stigende migration, hvilket vil betyde en øget mangfoldighed på arbejdsmarkedet. Hvis virksomhederne vil rekruttere de bedst kvalificerede medarbejdere må de derfor rekruttere bredere - mere mangfoldigt end hidtil. Virksomhederne må udvikle politikker, der bidrager til en øget mangfoldighed. Johnston leverede med Packer en samfundsdiagnose, som pegede på, at hvis ikke de handlede anderledes end hidtil ville den samfundsmæssige nytte reduceredes drastisk. Ræsonnementet var – og er – et utilitaristisk princip, hvor en effektiv *udnyttelse* af de bedste ressourcer forudsætter, at virksomhederne rekrutterer fra nye og mere mangfoldige segmenter på arbejdsmarkedet.

Argumentet kendes også i Danmark. Forsørgerbyrden og ønsket om et rummeligt arbejdsmarked bliver båret af en utilitaristisk argumentation om, at den bedst mulige nytte sikres gennem øget integration. Debatten har bl.a. været rejst i relation til etniske minoriteter efter udgivelse af bogen *Dem og os - Det multi-etniske Danmark* (Rasmussen 2000). Diskussionen har ikke specifikt handlet om mangfoldighedsledelse, men har sat fokus på, at vi i Danmark må regne med i løbet af de kommende årtier at komme til at mangle arbejdskraft. Også andre har i den forbindelse peget på indvandringens rolle og behovet for integration af nydanskere på arbejdsmarkedet (Flodgaard et. al. 2000; Mortensen & Rasmussen 2001: 65, 81). I *Ledelse af mangfoldige ressourcer* (Kjeldgård 2001) kædes udfordringen om fremtidens demografiske udvikling i Danmark direkte sammen med mangfoldighedsledelse. Argumentet om at virksomhederne, hvis de vil rekruttere den bedst kvalificerede arbejdskraft, skal udvide deres rekrutteringsgrundlag fremføres

derfor også i den danske diskussion. Der er ikke råd til at forfølge en Rip-Rap-Rup strategi med hensyn til rekrutteringen (Fremtidsforskningsinstituttet 1999: 11; Ledernes Hovedorganisation 2000: 3).

Udover arbejdsmarkeds- og rekrutteringsperspektivet handler det demografiske perspektiv også om det 'forretningsmæssige' perspektiv, der ligger i at kunne servicere kunden – eller for offentlige organisationer: borgerne. En organisation der skal møde kunden eller borgeren, kan bedst servicere kunden hvis de har en indsigt i behovene. Det har de, hvis de blandt deres medarbejdere har sikret sig en tilstrækkelig mangfoldighed. Hertil kommer, at internationaliseringen og den globale konkurrence stiller nye krav til virksomhedernes evne til at tilpasse såvel deres produkter som deres markedsføring. Med medarbejdere som har transnationale kompetencer kan der opnås en konkurrencemæssig fordel ved, at denne viden anvendes. Adgangen til nye markeder kanlettes gennem virksomhedens erfaringstmæssige beredskab til at håndtere kulturelle forskelle. I disse tilfælde kan det for eksempel være, hvordan transnationale selskaber kan anvende mangfoldigheden til at åbne *sites* eller datterselskaber i nye regionale/nationale kontekster, i nye kulturelle sammenhænge (Leung et. al. 2000). 'Repræsentanter' for en bestemt gruppe, f.eks. homoseksuelle, kan være en konkurrencemæssig fordel. Deres viden som medarbejdere, der repræsenterer en specifik gruppe, bringes ind i for eksempel tilrettelæggelsen af markedsføringsstrategi eller tilpasning af produkter til bestemte markeds- og kundesegmenter. Også her synes der grundlæggende at være tale om et utilitaristisk princip på at tilvejebringe mangfoldighed i virksomheden.

Forbrug spiller en stadig større rolle som en måde at udtrykke sig på (Baumann 1998). En adgang til forbrugerne går derfor igennem virksomhedernes salg af værdier, identitet og livsstil som en del af deres produkter. Nye innovationer er påkrævet – af en karakter, som er mere social en teknologisk. Der er altså kommet nye temae på virksomhedernes dagsorden (Mac 2001, Haisler 2003). Værdiorienteringen bliver en dyd, som spiller sammen med ønsket om, at tiltrække kunderne. Orienteringen mod corporate social responsibility og mangfoldighedsledelse er eksempler på at værdiorienteringen bliver en dyd for virksomhederne. En dyd der søger at imødekomme forbrugernes værdiorientering på markedet; men en dyd som (naturligvis?) også trækker på en formålsrationel tilgang.

Retfærdighed og antidiskrimination

Mangfoldighedsledelse opfattes også som et bud på en ny ligestillingsstrategi, som kan bidrage til at skabe en mere retfærdig fordeling af adgangen til arbejdsmarkedet. Formningen af mangfoldighedsledelse er i US vokset ud af en historisk kontekst, hvor antidiskriminationslovgivning var resultatet af en stærk borgerretighedsbevægelse. Fra 1964 og fremefter førte det til en række initiativer – herunder også Affirmative Action og Equal Employment Opportunity acts (Kelly & Dobbin 1998, se fx Kamp & Hagedorn-Rasmussen 2002). Med udgangspunkt i

menneskerettigheder og den amerikanske uafhængighedserklæring blev der argumenteret for en uretfærdig fordeling af en række goder – herunder også adgang til arbejdsmarkedet. I denne argumentation tages der udgangspunkt i en rettighedsbaseret og pligtorienteret etisk fordring, som fører frem til en argumentation, der trækker på kravet om en mere retfærdig fordeling af goderne.

Fortalerne anser mangfoldighedsledelse som et potentiale, fordi begrebet netop kombinerer de traditionelle rettighedsbaserede argumenter med et organisations- og menneskesyn, der fokuserer på menneskers muligheder fremfor barrierer. Men fortalerne for den rettighedsbaserede tilgang holder fast i risikoen for at ulighed træder i baggrunden, hvis ikke perspektivet står højt på dagsordenen (fx Roosevelt Thomas 1990), Hvis den mere liberale fokus på det enkelte individs ressourcer alene skal bære mangfoldighedsledelse vil uligheden ikke alene vedligeholdes, men også yderligere institutionaliseres. Nogle fortalere for at vedligeholde den rettighedsbaserede tilgang peger på det paradoksale i, at nogle virksomheder fx tilstræber at anvende en forskellighed, som stadig ikke er til stede. De anklager en naiv liberal tilgang til mangfoldighedsledelse for troen på, at mangfoldigheden kommer, hvis blot man begynder at behandle alle individer forskelligt. Samtidig peger de på, at bevægelsen i retning af en multikulturel virksomhed, er en langvarig forandring, hvor konflikter må forventes. Hvis man baserer mangfoldighedsledelse på en tro om, at mangfoldighed i sig selv skaber hurtige bundlinjeresultater, så vil profitorienterede virksomheder hurtigt stoppe arbejdet for mangfoldighed igen, når de oplever skuffende resultater på kort sigt. Derfor skal mangfoldighedsledelse ikke alene bero på en liberal filosofi om, at virksomheder gennem adgang til (arbejds)markeder skal skabe mangfoldighed, uden også at have et antidiskriminationsorienteret arbejde (Cox 1994)

I Danmark har det, sammenlignet med USA og Canada, været vanskeligere at få etableret en anerkendelse af diskrimination. De erfaringer som har været omkring ulighed er først og fremmest koncentreret omkring ligestilling på kønsområdet. Anerkendelsen af ulighed har eksisteret i en lang årrække. Men anerkendelsen af ulighed på kønsområdet (hvis status stadig er omdiskuteret!), har ikke medført en lignende anerkendelse på området omkring minoritetsgrupper. Det gælder også, selv om der i forhold til etniske minoriteter, længe har været forbud mod diskrimination og forskelsbehandling i Danmark – såvel generelt som på arbejdsmarkedet. Folketinget vedtog i 1996 Lov om forbud mod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet mv.⁵ for at bekæmpe forskelsbehandling på grund af race, hudfarve, religion, politisk anskuelse, seksuelt orientering eller national, social eller etnisk oprindelse. I 2000 blev der i EU regi endvidere taget initiativ til at lave et direktiv omkring forskelsbehandling. Dette er i færd med at blive indarbejdet i lovgivningen, og omfatter bl.a. en klageinstans, samt desuden den væsentlige ændring, at der nu – til forskel fra tidligere – skal være delt bevisbyrde.

⁵ Lov nr. 459 af 12. juni 1996

I nogle tilfælde forekommer den rettighedsbaserede tilgang som resultat af internationalisering. For eksempel hvor en amerikansk eller britisk virksomhed opkøber virksomheder i Danmark, eller hvor der indgås fusioner på tværs. I USA og Storbritannien har virksomhederne ofte politikker, som stiller krav til deres udenlandske datterselskaber. Det gælder både ift. miljøpolitik, kvalitetsstyringssystemer, personale politikker og altså også på ligestillingsområdet. De virksomheder, som opkøbes, skal herefter justere deres politik på området. Det kan også ske gennem danske virksomheders ønske om at entrere nye markeder, hvor der stilles forventninger eller krav om at virksomheden har en politik på området.

Det rummelige arbejdsmarked

I Danmark har det vist sig, at 'virksomhedernes sociale ansvar'⁶ og 'det rummelige arbejdsmarked', har en særlig status og betydning. Mange virksomheder, der har valgt at arbejde med mangfoldighedsledelse refererer til omgivelsernes – og især nogle samfundsmæssige – forventninger, som de tilordner en væsentlig betydning. Det anerkendes, at der er visse grupper i befolkningen som i forskellig udstrækning er, eller risikerer, at blive marginaliserede. Virksomhederne anser det for deres ansvar at bidrage til at drage omsorg for disse grupper ved at integrere dem i deres fællesskaber. Der lægges vægt på en omsorgs etisk argumentation.

Mangfoldighedsledelse ses som en mulighed for at italesætte integrationsperspektivet med et nyt sprog. Ønsket er at fokusere på mangfoldighedens positive perspektiver, og altså på individers ressourcer fremfor barrierer. Det er imidlertid vanskeligt at vurdere om mangfoldighedsledelse som koncept former den 'mangel diskurs', som ønskes gjort op med. I vid udstrækning ses det, hvordan tidlige institutionelle praksisser gentages med en ny overskrift, mangfoldighedsledelse, og dermed får den modsatte betydning: I stedet overtager begrebet mangfoldighedsledelse konnotationerne fra 'mangelperspektivet' (jf. Hagedorn-Rasmussen og Kamp 2003).

Begrundelsen anses her for at være udtryk for et omsorgsetisk princip. Det gælder særligt når begrundelsen kommer fra et virksomhedsperspektiv, idet mangfoldigheden gennem integration kan ses som et brud med det utilitaristiske princip. Der er imidlertid flere elementer, som gør at man kan vurdere *Det rummelige arbejdsmarked* på et andet grundlag. Fra det samfundsmæssige perspektiv kan der anlægges den nyttebetragtning, at integrationen kan bidrage til mest mulig nytte, når det tages i betragtning, at integrationen kan nedbringe udgifter eller sociale omkostninger forbundet med marginalisering. Derfor er det heller ikke overraskende, at *Det rummelige arbejdsmarked* i særlig grad er en begrundelse, som de offentlige virksomheder lægger til grund. Hertil kommer, at virksomhedens sociale ansvar på

⁶ som her ikke skal forveksles med 'Corporate Social Responsibility' da det mere snævert er knyttet til virksomhedernes ansvar i relation til integration af personer, som af forskellige årsager er marginaliserede på arbejdsmarkedet

disse områder ofte tilskyndes af en økonomisk – og altså nyttebaseret – kompenstation (se fx Boll et. al. 2002).

Synergi og læring

Innovation og kreativitet er skabende og uforudsigelige processer, som fremkommer ved at satse på den skabende proces. Ved at gøre mangfoldighed til en dyd skabes en proces, hvor forskellige mennesker udfordrer hinanden – en proces, hvor der opstår læring og synergi (Cox & Blake 1991; se også Morrison 1992: 23-4; Jacobs et. al. 2001; Crockett 1999a, b; Thomas & Ely 1996; Roosevelt Thomas & Woodruff 1999). Der opstår spændinger. Ofte anerkendes disse spændinger ikke som produktive og lærerige, men det er netop hvad mangfoldighedsledelse lægger vægt på. Ved at anvende den kompleksitet som spændingerne er udtryk for katalyseres kreativitet og gensidig læring (Roosevelt Thomas & Woodruff 1999) inden for fællesskabet. I *The rise of the creative class* argumenteres der for, at tolerance overfor forskellighed og anvendelsen af forskellene er det som skaber kreativitet (Florida 2002). David Thomas, som i 1996 sammen med Ely skrev om mangfoldighedsledelse i Harvard Business Review lagde ligeledes vægt på det perspektiv (se også Thomas & Ely 2001). Læringsperspektivet blev fremhævet som et af de væsentligste perspektiver, hvor ledelsens opgave er at skabe rum for læring.

Hvorvidt mangfoldigheden skaber læring og synergi er omdiskuteret. Metoderne der ligges til grund er vidt forskellige og resultaterne synes, at være mindst lige så heterogene. Tilhængere af adfærdsorienterede forståelser af ledelse søger at etablere plausible sandheder om sammenhænge mellem forskellighed, viden og innovation. Men samtidig lægges der vægt på, at satsningen på tolerance, på læring og på individets unikke ressourcer er en dyd i sig selv. 'Synergi og læring' er en begrundelse, som står stærkt i den preskriptive litteratur. Selv i virksomheder, hvor der ofte stilles krav til en stringent dokumentation for sammenhængen mellem en mulig indsats og det potentielle outcome synes troen på, at dyden i sig selv kan føre til synergi og læring, at være stærk. Som en leder for eksempel udtrykte det på spørgsmålet om, hvorvidt der var en dokumenteret effekt i retning af synergi og læring: 'Vi gør det fordi vi tror på det!' Der er en tro på, at hvis virksomhederne udtrykker holdninger omkring mangfoldighed, og dyrker deres 'identitet' og 'karaktertræk' omkring mangfoldighed, så vil det nyte.

Konvergens og brud mellem de etiske principper

Som det fremgår af ovennævnte vil en vurdering af virksomhedernes begrundelser for at anvende mangfoldighedsledelse i vid udstrækning kunne analyseres i et etisk perspektiv. Hvis vi antager, at virksomhederne handler i overensstemmelse med deres begrundelser, så vil der i praktiseringen af mangfoldighedsledelse, kunne spores konvergens med de fire forskellige etiske principper. Om konsekvenserne af handlingerne i praksis så lever op til de etiske fordringer er et andet spørgsmål.

De etiske principper, som begrundelserne lægger vægt på, vil til tider være indbyrdes konvergerende, men de vil også brydes med hinanden. Det utilitaristiske princip vil i nogen tilfælde føre til, at grupper bliver ekskluderet og yderligere marginaliseret, hvilket kompromitterer et omsorgsetisk princip. Omvendt vil det at drage omsorg for 'de svage' i nogle tilfælde brydes med et utilitaristisk princip.

I visse tilfælde vil handlinger endog kunne vurderes forskelligt indenfor det samme etiske princip: Fortalerne for positiv (sær)behandling vil for eksempel argumentere for, at det er udtryk for et pligtetisk princip, som tager udgangspunkt i at alle skal have lige muligheder. Institutionaliseret diskrimination betyder, at dette ikke bliver indfriet og derfor har virksomheder pligt til at imødekomme dette gennem nye procedurer⁷. Kritikere af positiv særbehandling vil heroverfor erklaere, at disse praksisser er illegitime udfra et pligtetisk princip, da de mener, at det kompromitterer et andet pligtetisk moralsæt: meritokratiet. Meritokratiet tilsliger, at alle skal have lige adgang vurderet ud fra deres meritter. De anerkender hermed ikke, at der ligger en institutionaliseret bias eller diskrimination i rekrutteringsprocedurerne.

Mangfoldighedsledelse i praksis

Mangfoldighedsledelse begrundes ud fra en række forskellige diskurser. Disse implicerer forskellige etiske principper. I det følgende analyseres brudflader og konvergenser i et praksis perspektiv. I denne form trækkes der på en forståelse, hvor de etiske principper ikke anses for at sætte sig igennem i deres rene form, men i stedet må analyseres som fragmenter der optræder i praksis.

Søby Kommune er en af to cases fra *Mangfoldighedsledelse – mellem vision og praksis* (Hagedorn-Rasmussen og Kamp 2003). Valget af netop denne case beror alene på artiklens omfang. Og det skal også understreges, at casens rigdom er blevet drastisk reduceret i udvalget af elementer til at belyse nogle af de valgte perspektiver i artiklen her.

Først analyseres nogle af de begrundelser som Søby Kommune ligger til grund for deres praktisering af mangfoldighedsledelse, eller 'Plads til forskellighed', som kommunen har valgt at kalde det. Siden hen analyseres en af de lokale praksisser eller indsatser knytter til 'Plads til forskellighed'. Det skal understreges, at kommunen har igangsat en 'mosaik af indsatser', og at den studerede lokale praksis, derfor kun udgør en lille del af det samlede projekt. Men den lokale praksis viser på den anden side også, hvordan bruddene og konvergenser kan sætte sig igennem.

Mangfoldighedsledelse i Søby Kommune

Vi befinder os i en større, men traditionel dansk kommune. Vi kalder den Søby kommune. I Søby Kommune har man besluttet blandt den politiske og administrative ledelse, at mangfoldighed og forskellighed skal kendtegne kommunen. Formanden

⁷ man kan dog argumentere for, at der i højere grad er tale om en teleologisk etik, idet fortalerne ofte baserer deres ønske om handlinger ud fra de *konsekvenser*, som institutionaliseret bias og diskrimination har medført

for Ligestillingsudvalget skriver i et forord til et debat oplæg om 'Plads til forskellighed': "Søby kommune skal være synonym med forskellighed og mangfoldighed." For at sikre det igangsættes en mosaik af indsatser forskellige steder i kommunen.

'Plads til forskellighed' begrundes i toppen af administrationen med reference til et bredt spektrum af diskurser. De hentes både fra formulerede politikker, men også fra administrationens egen faglige og institutionelle selvforståelse. De handler både om integration og om rummelighed, om nødvendigheden af at kunne servicere sine borgere med al deres forskellighed og om at mangfoldige arbejdspladser gør det sjovere at arbejde: "Forskellige medarbejdere med forskellige ideer og erfaringer give en sjovere, mere engagerende og fascinerende arbejdsplads." (Debatoplæg om *Plads til forskellighed* - DBP).

Forskellighed kan være en dyd i sig selv. Ved at sats på forskelligheden og give den plads i organisationen opnås en fascinerende og engagerende arbejdsplads. Forskelligheden italesættes som et karaktertræk ved organisationen og som et gode.

Men det er ikke kun for sjov. Det er også en nødvendighed:

"På lederplan er der i dag internationalt en udbredt opfattelse af, at det er nødvendigt at satse på en meget forskelligartet medarbejdskare – både på offentlige og private arbejdspladser." (DBP).

"Kunder og brugere bliver mere og mere forskelligartede og individualistiske. De bliver mere kvalitetsbevidste og velorienterede. De kræver, at de ansatte forholder sig professionelt til kundernes egne forskelligheder." (DBP)

Acces og legitimitet er væsentligt for at kunne yde den bedste service overfor borgerne. Her kan forskelligheden, repræsenteret for eksempel gennem multikulturalisme i kommunen bidrage til, at borgerne bliver serviceret bedst muligt. Det giver en bedre legitimitet hos borgerne og skaber nytte, både i relation til serviceringen af borgerne, men også i relation til at udnytte de kompetencer, som kommunen har adgang til hos multikulturelle potentielle medarbejdere.

Personalechefen lægger vægt på, at kommunen har

"... til opgave at fremme integrationen i det lokale samfund. Det er sagen og vi har så en række lokale initiativer rettet mod lokalsamfundet. Men også som arbejdsplads. Faktisk er vi en af de største arbejdspladser heromkring, så vi har et særligt ansvar for at sikre integrationen af for eksempel flygtninge og indvandrere i vores organisation" (Personalechef).

Der lægges vægt på, at mangfoldighedsledelse – eller 'Plads til forskellighed' – også er udtryk for ønsket om rummelighed og socialt ansvar. Kommunen har et ansvar overfor flygtninge og indvandrere, der anses for at tilhøre en utsat gruppe. Der lægges vægt på, at 'den anden' har et særligt behov for omsorg, som kommunen kan bidrage med, og som skal forebygge risikoen for at 'den anden' bliver yderlige marginaliserede.

'Plads til forskellighed' begrundes også ud fra et ligestillingsperspektiv, idet initiativet legitimeres med udgangspunkt i personalepolitikken, som er vedtaget i byrådet:

"I overensstemmelse med lovgivningen er det en selvstændig målsætning, at alle medarbejdere i Søby Kommune skal have ligeværdige arbejds-, trivsels- og udviklingsbetingelser uanset køn, alder, handicap, fag, race, hufarve, religion, politisk anskuelse, seksuel orientering eller national, social eller etnisk oprindelse."

Med udgangspunkt i *Antidiskrimination og retfærdighed*, knyttes kommunens initiativ her sammen med et pligtetisk princip. Kommunen har fra centralt hold lavet vejledninger og guides, som skal understøtte, at der rekrutteres til mangfoldighed og der er udviklet måltal mhp. at vurdere, hvordan de decentrale afdelinger imødekommer de vedtagne politikker. Men selv om de gør hvad de kan i toppen af de administrative afdelinger, så er det personalechefens opfattelse, at det til tider godt kan være op ad bakke, at få de decentrale afdelinger med:

"Når budgetterne bliver strammet, og de strukturelle forandringer såsom udlicitering og intern kontraktstyring bliver anvendt, så reagerer folk negativt når de bliver bedt om at gøre lidt ekstra. De siger, at de ikke har tid, ingen tid til at integrere indvandrere, flygtninge eller folk med handicap osv. Vi havde et møde med alle de faglige organisationer i byrådet, og der sagde HK'ernes formand at hvis de ikke kunne få flere ressourcer så var det ikke muligt at løfte opgaven" (Personalechefen)

Blandt kommunens topledelse og i de politiske målformuleringer trækker 'Plads til forskellighed' på alle de tidligere nævnte diskursive begrundelser: *Antidiskrimination og retfærdighed, Acces og legitimitet, Læring og synergি og Det rummelige arbejdsmarked*. Tilsammen udtrykkes dette som en "win-win"-situation. På den ene side kan det argumenteres, at alle disse begrundelser peger på ønsket om at gøre forskellighed til en dyd for organisationens samlede image og liv. Gennem praktiseringen af denne dyd synes det fremkomeligt, at kommunen kan indfri alle de etiske principper.

Men samtidig erkendes det også, at det kan være vanskeligt at indfri de ønskede principper: Der er rammebetingelser, som begrænser de lokale muligheder for at forene alle målene.

Den lokale praksis

Den lokale praksis foregår i parkafdelingen i kommunen. Konkret er der tale om et jobtræningsprogram, som skal forberede personer, der ikke har haft tilknytning til arbejdsmarkedet i en længere periode. Det gælder både flygtninge, indvandrere og danskere uden tilknytning til arbejdsmarkedet.

Indsatsen her synes derfor i særlig grad at knytte sig til et omsorgsetisk princip selvom det indgår i det overordnede 'Plads til forskellighed' med alle de begrundelser, som legitimerer dette. Men det er ikke uden vanskeligheder at drage omsorg for 'den anden':

"Når man taler om parkafdelingen, har det været lidt svært. Det har at gøre med kultur. Du ved, i parkafdelingen foregår arbejdet for det meste udendørs; på grønne områder osv. I nogle samfund, hvor en stor del af flygtningene kommer fra, fx Somalia, er arbejdet med jord, kvinders arbejde, så er det svært at overbevise mændene til at gøre det." (leder)

Forskelligheden kan muligvis være en dyd i sig selv, men i praksis kan det være vanskeligt at rendyrke den dyd – ikke mindst fordi dyden og omsorgsetikken risikerer, at kompromittere de formål, som afdelingen skal imødekomme. Fortællinger om adfærd på arbejdet, som var i modsætning til den danske kultur blev anvendt til at forklare barriererne og vanskelighederne.

"Jamen de dukkede bare ikke op; eller de kom senere når det passede dem. Ikke klokken syv, men senere på dagen, når det passede dem. En af dem bragte oven i købet sin familie med på arbejde; det er en sjov historie... Men det er ikke sådan vi plejer at gøre det heroppe. Så, der har været en stærk modstand [mod at ansætte flygtninge og indvandrere], det skal jeg gerne indrømme. Hvorfor skulle vi gøre os de anstrengelser, når der ikke kommer noget godt ud af det." (leder)

Også her brydes de etiske principper med hinanden. Arbejdet er underlagt en formålsrationalitet: Med de menneskelige ressourcer, som afdelingen har til rådighed, skal de udføre et stykke arbejde til nytte for det omkringliggende samfund. Lederen giver her udtryk for, at der lokalt er en modstand mod at opfylde de principper som kommunens topledelse har opstillet for ansættelse af flygtninge og indvandrere.

Både ledere og tillidsrepræsentanter distancerer sig fra den retorik, der udtrykkes i 'Plads til forskellighed'. De anser det for vanskeligt at forene med '*den virkelighed de står i*'. Den dynamik og synergি, som skulle blomstre ud af 'Plads til forskellighed', er ikke den de oplever i deres hverdag. Selv om de måtte tro på, at det under givne rammer kunne lade sig gøre, betyder rationaliseringer mv. at det bliver endnu vanskeligere. At udvikle og anvende forskelle, bliver det understreget, bliver i

vid udstrækning vanskeliggjort af den seneste udvikling i kommunen generelt og i de konkrete afdelinger i særdeleshed. Arbejdet bliver underlagt intern kontraktstyring og står enten i eller overfor muligheden for udlicitering.

"Når man klemmer budgetter, eller indfører nye styringsformer(...) bliver tolerancetærsklerne lavere." (Personalechefen)

En tillidsrepræsentant peger på, at lederne er kommet ind på markedstanken. De er nød til først og fremmest, at tænke på bundlinjen – at tænke på produktiviteten. Det utlitaristiske princip synes at vanskeliggøre opfyldelsen af de øvrige etiske principper. De decentrale ledere – afdelingslederne, har svært ved at tage imod de nye medarbejdere. De lokale ledere har simpelthen vanskeligt ved at hente legitimitet til forandringer i et paradigme som den fælleskabsorienterede *synergi og læring*. Den langsigtede investering i udviklingen af de menneskelige ressourcer, som denne begrundelse synes, at være knyttet til, er ikke den virkelighed, som de lokale afdelinger mener, de har til rådighed.

De brud som opstår her knytter sig til *selve arbejdet* – til selve arbejdsprocesserne og arbejdets tilrettelæggelse: At anvende forskelligheden positivt til at skabe synergi og læring, er et perspektiv, som kan være vanskeligt at forene med arbejde, der er meget standardiseret og med relativ lav grad af indflydelse på arbejdets udførelse⁸.

Medarbejderne anfører, at arbejdet bliver standardiseret i mindste detalje. For eksempel måden hvorpå græsset skal vedligeholdes, er standardiseret i detaljer. Der er regler for, hvor ofte det skal slås, og hvor langt det må være – og de skal udføres, også selv om reglerne er i modstrid med det medarbejderne har lært om at løse en opgave mest effektivt.

"Plads til forskellighed! Det har vist ikke rigtig nået os endnu... Så længe vi er bundet så tæt på kontrakterne i arbejdet vi udfører, så kan jeg altså ikke se det. Jeg mener... hvor kommer forskelligheden ind. Det er svært at se, hvordan jeg kan bruge forskellige syn på at løse en opgave til noget. Du skal jo bare udføre hvad der står i kontrakten." (tillidsrepræsentant)

Netop dette perspektiv peger på, at ledelse af mangfoldige ressourcer kan være meget afhængig af den konkrete organisatoriske kontekst, ikke mindst i forhold til de konkrete arbejdsprocesser. Arbejdspladser, som er præget af en høj grad af standardisering, af relativt ensidigt gentagende arbejdsprocesser, af lav indflydelse på

⁸ i virksomheden Globe (også anonymiseret), som er den case jeg ikke behandler her, er arbejdet af en grundlæggende anden karakter, populært kaldet vidensintensivt. Dette har også en betydning for, hvordan begrundelserne trækkes ind og især for, hvordan praksisserne udvikler sig lokalt.

egent arbejde, ser ud til at være mindre modtagelig over for den positive retorik om læring og synergi.

Afrunding

I indledningen stillede jeg spørgsmålet: Kan virksomheder være etiske? Det synes at være muligt at vurdere om virksomheder med deres begrundelser for at anvende mangfoldighedsledelse lever op til nogle etiske principper⁹. Det er klart, at der både er konvergenser og brud. Det synes imidlertid vanskeligere – med den anvendte forståelsesramme – at vurdere om en given virksomhed, som praktiserer mangfoldighedsledelse, er god eller mindre god i etisk forstand. Især synes det vanskeligt uden at have en prioritering mellem de etiske principper: Er det utilitaristiske princip fx mere værd, bedre, end det omsorgsetiske? Er pligtetikkens højere form for etik end de øvrige? Hvis man, som jeg har tilladt mig, søger at tage virksomhedernes fordringer alvorligt, når de vælger at begrunde deres handlinger, og søger at praktisere herefter, kan sådanne vurderinger bidrage til en refleksion over det etiske beredskab. Men det forudsætter, at man mener, at virksomheder kan tillægges en rolle som konstituerende subjekt – eller, at man i en dyberegående analyse fokuserer på enkeltindivider, fx ledere eller medarbejdere.

I indledningen spurgte jeg imidlertid også om det overhovedet er meningsfuldt at tillægge virksomheder en betydning som et privilegeret handlende subjekt? Modernistiske forståelser af etik – og herunder regnes alle de nævnte tilgange – er blevet kritiseret for overhovedet at forudsætte et subjekt: 'Modernistiske teorier om etik ser individet som en sammenhængende entitet, der har evnen til at skelne mellem 'godt' og 'dårligt' i bestræbelserne på at nå det universelle projekt for en bedre menneskehed' (min oversættelse, Kelemen et. al. 2001). Forfatterne argumenterer, at selvet fejlagtigt bliver anset for at være hel-støbt, sammenhængende og tilgængeligt for individet selv, såvel som for andre. I de modernistiske opfattelser er den viden som uddrages om selvet det konstituerende råmateriale, der leder til etiske handlingsretninger. Heroverfor argumenterer de postmoderne teorier, på sin side for, at individet er fragmenteret og kun delvist tilgængeligt for sig selv – eller for den omkringliggende verden. Etik anses derfor, at være én af mange praksisser, hvori individet deltager for at konstituere sig selv som subjekt. Den viden som man kan have om selvet er begrænset, kontekstuel og temporær og ingen universelle etiske regler kan blive bragt i anvendelse på dette grundlag (op.cit.).

Analyserne synes i nogen grad at understøtte denne forståelse. Dette gælder når de forskellige begrundelser analyseres i lyset af de anlagte 'modernistiske' etiske principper: virksomhederne synes at konstituere deres 'selv' udfra heterogene og fragmentariske begrundelser abbonnerende på en række forskellige etiske principper, som kan konvergere og brydes indbyrdes. Men i særdeleshed også, når man analyserer den praksis, hvormed fx mangfoldighedsledelse anvendes, synes det

⁹ jeg antager her, at de begrundelser, som jeg har analyseret også er dem som virksomhederne faktisk bringer i spil

tydeligt, at de etiske fordringer kommer i konkurrence med andre konstituerende praksisser.

Til dette skal dog anføres, at mangfoldighedsledelse i sig selv ikke er et 'erklæret etisk projekt'. Desuden bør det også anføres, at vanskelighederne ved at indfri 'det absolutte', ikke behøver at være ensbetydende med at undgå at vurdere fragmenterne. Denne artikel har søgt at forfølge det sidste.

Referencer

- Baumann, Z. 1998. *Work Consumerism and the new poor*. Open University Press. Philadelphia
- Boll, J. & A. Kruhøffer: *Virksomheders sociale engagement*. Årbog 2002. Socialforskningsinstituttet
- Brandi, S. & S. Hildebrandt. 2003. *Mangfoldighedsledelse: om mangfoldighed i virksomheds- og samfundsperspektiv*. Kbh., Børsen
- Cox, T. 1994. *Cultural Diversity in Organizations: Theory, research and practice*. San Fransisco. Berrett-Koehler
- Cox, T. H. & Blake, S. 1991. Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive*. 5: 45-54
- Crockett, J. 1999a. Diversity as a Business Strategy. *Management Review*. 88(5): 62
- Crockett, J. 1999b. Winning Competitive Advantage Through a Diverse Workforce. *HR/focus*. 76(5):9-10
- Ellis, C., Sonnenfeld, J.A. 1994. Diverse Approaches to Managing Diversity. *Human Resource Management*. 33. 79-110
- Fernandez, J.P. 1991. *Managing a diverse workforce. Regaining the Competitive Edge*. Lexington, MA: Lexington Books
- Flodgaard, P.; T. Møller-Hansen; S. Aagaard. 2000. *Dansk nok? De nye danskere - integration og arbejdsmarked*. KbH. Høst&Søn
- Florida, R.. 2002. *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York. Basic Books.
- Hagedorn-Rasmussen, P. & A. Kamp. *Mangfoldighedsledelse – mellem vision og praksis*. SFI. 2003
- Fremtidsforskningsinstituttet. 1999. *Medarbejderdiversitet som konkurrenceparameter*. Medlemsrapport 3 fra Institut for Fremtidsforskning
- Haisler, P.. 2003. Er der sammenhæng mellem god Corporate Governance/Corporate Social Responsibility og selskabers økonomiske performance? *Erhvervs- og Økonomistyring*. 3/maj
- Jacobs, B.; D. Cohr Lützen; E. Plum. 2001. *Mangfoldighed som virksomhedsstrategi – På vej mod den inkluderende organisation*. Gyldendal, Danmark

- Johnston W. B. 1994. Global Workforce 2000: The New World Labor Market. i (Gentile ed. 1994). *Differences that work: organizational excellence through diversity.* Cambridge MA.: Harvard Business Review Books
- Johnston W. B., & Packer, A. H. 1987. *Workforce 2000. Work and workers for the twenty-first century.* Indianapolis, IN: Hudson
- Kamp, A. & P. Hagedorn-Rasmussen. 2002. *Mangfoldighedsledelse. Et litteraturstudie om koncept, teori og praksis.* SFI arbejdspapir. 1:2002 (www.sfi.dk)
- Kandola R & Fullerton. 1998 (2nd. ed). *Managing the Mosaic: Diversity in Action.* Institute of Personnel Development. London
- Kelemen, M. K. Peltonen. 2001. Ethics, morality and the subject: contribution of Zygmunt Bauman and Michel Foucault to ‘postmodern’ business ethics. *Scandinavian Journal of Management.* 17(2001): 151-166
- Kelly, E.; Dobbin, F.. 1998. How Affirmative Action Became Diversity Management – Employer Response to Antidiscrimination Law, 1961 to 1996. *American Behavioral Scientist.* 41(7): 960-84
- Kemp, P. 1985. Etisk livssyn og moralsk praksis. i (Andersen, D., C. E. Mabeck & P. Riis) *Medicinsk Etik.* FADL.
- Kjeldgård, P.. 2001. *Ledelse af mangfoldige ressourcer.* Medlemsrapport nr. 1/2001 København. Foreningen Nydansker
- Larsen, Ø.. 1996. *Forvaltning - etik og demokrati.* Hans Reitzels forlag
- Ledernes Hovedorganisation, 2000. *Den kulturelle ledelsesudfordring - Rapport om integration og ledelse.* Ledernes Hovedorganisation
- Leung, K.; S. K. Su, M. W. Morris. 2000. Justice in the Culturally Diverse Workplace: Problems of Over-Emphasis and Under-Emphasis of Cultural Differences. *Research paper 1658. Stanford University*
- Lorbiecki, A. & G. Jack. 2000. Critical Turns in the Evolution of Diversity Management. *British Journal of Management.* 11(spec. iss.): 17-31
- Mac, A. 2001. *Nye temaer på virksomhedernes dagsorden.* www.ruc.dk.
- Morrison, A . 1992. *New Leaders. Guidelines On Leadership Diversity In America.* San Francisco. Jossey Bass
- Mortensen, T. & H. K. Rasmussen. 2001. Demografi og indvandring i EU-landene. i (Seeberg P.) *Ubekvemme udfordringer – Aktuelle tendenser i den danske og europæiske indvandrerdiskussion.* Odense Universitetsforlag. Odense
- Rasmussen, H. K. (ed.). 2000. *Dem og os. Det multi-etniske Danmark.* Tiderne Skifter
- Roosevelt Thomas R. & Woodruff, M. I. 1999. *Building a House for Diversity.* AMACOM, USA
- Roosevelt Thomas R. 1990. From Affirmative Action to Affirming Diversity. *Harvard Business Review.* 68(2):107-117
- Roosevelt Thomas, R. 2001. Elements for a succesful process. *Profiles in Diversity Journal.* vol 4 (1). p. 34-35

- Thomas, D. A., & Ely, R. J. 1996. Making differences matter. A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*. 74: 79-90
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. 2001. Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*. 46(2). p229-74
- Tsui, A. S.; T. D. Egan & K. R. Xin. 1995. Diversity in Organizations – Lessons From Demography Research. i (Chemers, M., S. Oskamp & M.A. Constanzo (eds.)) *Diversity in Organizations. New Perspectives for a Changing Workplace*, Londen/New Delhi: Sage, 1995. p. 191-219
- Velasquez, M. G. *Business Ethics – Concepts and Cases*. New Jersey

Appendix

Indsatsområder og mulige initiativer i mangfoldighedsledelses programmer

Indsatsområder	Eksempler på initiativer og metoder
Rekruttering	Måling og undersøgelser af personalesammensætning Behovsanalyse og profiler samt kvalifikationsprofiler Ligestillings politik Undersøge diskrimination i udvælgelse og jobsamtale Sprog undervisning
Fastholdelse og avancement	Mentor ordninger, introduktion til arbejdspladsen Målrettet anerkendelse og støtte Analyse af avancementssystemer Uddannelse og udvikling Mainstreaming
Synergi Innovation Læring Markedsføring	Mangfoldighedspolitik Mangfoldighedsudvalg Mangfoldighedstræning Støtte-netværk (Affinity eller Constituency) Arbejde i tværgående teams Tværgående Task forces (fx ift. Markedsføring)

Kilde: (Baseret på Hagedorn-Rasmussen og Kamp 2003)

Politisk regulering af etik i bioteknologiske virksomheder

Af Peter H. Schaarup

1. Den politiske baggrund

De forskellige anvendelser af bioteknologien har op i gennem 90'erne og ind i det nye århundrede været kraftigt omdiskuteret. Særligt på fødevareområdet har der til tider været en voldsom debat om, hvilke anvendelser vi bør henholdsvis tillade og understøtte anvendelsen af.

På den ene side er der knyttet store forhåbninger til bioteknologiens store samfunds- og erhvervsmæssige potentiale. På den anden side er der sideløbende i befolkningen knyttet en stor skepsis til en række anvendelser af bioteknologien, hvilket bl.a. hidtil har givet sig udslag i at forbrugerne over en bred kam har afvist at købe bioteknologiske produkter.

Det var i det lys, at Erhvervsministeriet i 1997 nedsatte et ekspertudvalg - det såkaldte BioTIK-udvalg, der skulle komme med et fremadrettet bud på hvilke kriterier, der burde lægges til grund når der tages beslutninger på det bioteknologiske område samt på hvordan man kunne fremme en nuanceret debat om anvendelsen af bioteknologiens muligheder. BioTIK-udvalget fremlagde i 1999 et visionært debatoplæg¹, der efterfølgende blev lagt til grund for en redegørelse til Folketinget hvori der blev opstillet et grundprincip om, at der ved konkrete beslutninger om anvendelse af genteknologi overvejes, hvordan følgende fire overordnede etiske hensyn varetages:

*Økonomisk og kvalitativ gavn
Autonomi, værdighed, integritet og sårbarhed
Retfærdig fordeling af goder og byrder
Medbestemmelse og åbenhed*

Til at understøtte udbredelsen og integrationen af dette grundprincip blev der lanceret en lang række initiativer inden for hovedområderne regulering og debat. Redegørelsen blev debatteret i Folketinget i april 2000² og initiativerne i redegørelsen blev positivt modtaget blandt et meget bredt flertal i det daværende Folketing.

¹ BioTIK-udvalgets debatoplæg (1999): De genteknologiske valg - <http://www.biotik.dk/myndigheder/bioTIK/BioTIK-Ekspertgruppen/>

² Redegørelse R 13 af 22/3 2000 om etik og genteknologi: <http://www.ft.dk/Samling/19991/redegoerelse/R13.htm>

En central del af disse såkaldte BioTIK-initiativer har været rettet mod at skabe rammerne for en integration af etiske aspekter i virksomhederne udviklingen af bioteknologiske produkter.

Konkret er dette blevet udmøntet i en to-strenget strategi, hvor der for det første satses på at på virksomhedernes interne udviklingsstrategier gennem udviklingen af konkrete **beslutnings- og ledelsesværktøjer**. For det andet satses på at påvirke de regulatoriske rammer således, at det muliggøres operationelt at **integrere af etiske aspekter i den (europæiske) regulering** af bioteknologiske produkter.

2. Udviklingen af det bioetiske virksomhedsværktøj

2.1. Kontekst og baggrund

Erhvervspolitisk kontekst

Udviklingen på det bioteknologiske område foregår særligt i Øresundsregionen med stor hast. De mange teknologiske nybrud rummer en række store perspektiver for eksempelvis mere bæredygtige industripotasser, mere effektiv medicin og bedre diagnostisering af sygdomme. Men samtidigt må det erkendes, at den etiske dimension er et centralt element i forhold til en række anvendelser af bioteknologien. Således indeholder brugen af bioteknologi et bredt spænd af etiske aspekter som i visse tilfælde kan være afgørende for om de pågældende produkter og teknikker er konkurrencedygtige på et fremtidigt marked.

Dette følges op af erhvervet selv, hvor 7 erhvervsledere fra den danske bioteknologi-industri i en arbejdsgruppe under Erhvervs- og Boligstyrelsen blandt andet anbefaler, at virksomhederne skal bidrage ved større gennemskuelighed og ved at informere offentligheden om etiske spørgsmål om anvendelsen af bioteknologien og andre teknologier³.

På den baggrund ønsker regeringen "i samarbejde med virksomhederne at udvikle standardiserede etiske managementsystemer, men mener, at først når disse systemer er på plads, kan der tages konkrete beslutninger om udarbejdelse af etiske regnskaber analogt med udviklingen indenfor miljøstyringsområdet. Det er hensigten at give de bioteknologiske virksomheder mulighed for at forankre etiske vurderinger i forsknings- og udviklingsprocesser og markedsføringsstrategier. Integrationen af etiske managementsystemer og redskaber skal ske på frivillig basis."⁴"

³ Visionsgruppen for fremiden bioteknologi, Sundhed og Erhverv: Bio- Sundhedsindustrien i Danmark: <http://www.ebst.dk/publikationer/ressourceomraader/biosundhed/biosundhed.pdf>

⁴ Økonomi- og erhvervsminister Bendt Bendtsen brev til Kommissær Liikanen: Danmarks høringssvar af 6. december 2001 til Kommissionens høringsoplæg: "Mod en strategisk vision for biovidenskab og bioteknologi i EU": http://www.biotik.dk/debat/international_debat/svar/

Baggrund

Udviklingen af bioetiske beslutningsværktøjer er således overordnet set et spørgsmål om at få et samfundsmæssigt mål om at fremme etiske og bæredygtige teknikker og produkter til at gå hånd i hånd med et erhvervs- og forskningspolitisk mål om at fremme betingelserne for de bioteknologiske industrier.

Det er vigtigt, at såfremt virksomhederne vil sikre sig en langsigtet, strategisk position på markedet fordrer dette, at virksomhederne og forskningsinstitutionerne på de forskellige stadier af forsknings- og udviklingsprocessen integrerer etiske og samfundsmæssige aspekter.

De ofte relative lange udviklingshorisonter og store forskningsomkostninger for udviklingen bioteknologiske produkter og metoder understreger det essentielle i, at der i virksomhederne sker en systematisk refleksion over de etiske aspekter af virksomhedens produkter og metoder, og herunder de etiske aspekter af de forsøg, der konkret foretages i udviklingsfasen.

Dette kan blandt andet ske ved at virksomhederne integrerer de etiske aspekter i virksomhedernes overordnede udviklingsstrategier og –politikker. Og som et led i dette arbejde åbent går i dialog med offentligheden om etiske og samfundsmæssige forhold. Endvidere er det vigtigt, at sådanne politikker manifesterer sig som systematiske krav til de dele af virksomheden, der konkret fører dette ud i livet.

Dette understreges af erfaringerne fra Miljøministeriets arbejde med udvikling af miljøbeslutningsværktøjer til virksomhederne, hvor man har haft stor succes med udviklingen og efterfølgende indførelsen af miljøstyringsværktøjer både i større og mindre virksomheder. Herigennem har man fået fast forankret den miljømæssige dimension i mange danske virksomheders organisationer og deres forskning og udviklingsstrategier.

2.2 Projektets indhold

På den baggrund har Forbrugerstyrelsens BioTIK-sekretariat i løbet af 2003 gennemført et forprojekt, der har afdækket grundlaget for udviklingen af et bioetisk virksomhedsværktøj. Forprojektet skal danne grundlag for iværksættelsen af et egentligt hovedprojekt, hvor værktøjet skal færdigudvikles og afprøves konkret i en række bioteknologiske virksomheder. Hovedprojektet vil blive gennemført i 1. halvår af 2004.⁵

I forprojektet er der for det første gennemført "en kvalitativ undersøgelse af håndteringen af bioetiske aspekter i den danske bioteknologisektor og kravene til et bioetisk styringsværktøj". For det andet er der udfærdiget en råskitse til et beslutnings- og ledelsesværktøj for de bioteknologiske virksomheder.

Arbejdet har været udført af en bredt sammensat arbejdsguppe bestående af repræsentanter fra bioteknologiske virksomheder, erhvervs- og etikforskere. Med henblik på at sikre projektet en bred forankring er der til projektet tilknyttet en bredt

⁵ Forprojekt Bioetiske virksomhedsværktøjer: www.biotik.dk/bvv

sammensat referencegruppe bestående af erhvervs- og forbrugerinteressenterne på området.

2.2.1 Virksomhedsundersøgelsen⁶

Undersøgelsen omfatter kvalitative interview med 34 bioteknologiske virksomheder, hvilket udgør over 1/3 af virksomheder i den danske bioteknologiske sektor. Dertil kommer interview med 10 institutionelle investorer og venture-selskaber.

Generelt har der i undersøgelsesfasen blandt virksomhederne i den bioteknologiske sektor været en klar generelt positiv holdning til at behandle bioetiske aspekter af virksomhedens drift og udvikling.

I forhold til **behovet** for værktøjer, der kan systematisere virksomhedernes arbejde med den bioetiske dimension, kan det overordnet set konkluderes, at der fra en række af virksomhederne udtrykkes et sådant behov og at behovet givet vis vil være stigende.

Behovet opleves af virksomhederne i dag som værende drevet af først og fremmest eksterne faktorer såsom kunde- og myndighedskrav samt afhængig af, i hvor høj grad der fra samfundets side er fokus på virksomheden forretningsområde. Virksomhederne oplever i den forbindelse et stigende samfundsmæsigt fokus på de etiske sider af bioteknologien både via regulering og den samfundsmæssige debat.

Udfra en risikostyringsbetragtning opleves det også fra investorernes side, at der i bioteknologiske virksomheder - efter de konkrete omstændigheder - kan være behov for både skriftligt formulerede bioetiske værdigrundlag og anvendelse af bioetiske styringsværktøjer.

Specifikt i forhold til **designet** af et bioetisk virksomhedsværktøj kan det konkluderes, at værktøjet i høj grad skal være operationelt og ikke opleves bureaukratisk. Den operationelle side skal især rettes mod, at virksomhederne får adgang til værktøjer til selvanalyse og refleksion og til at vurdere de samfundsmæssige dagsordener på områderne. Der efterlyses i den forbindelse også redskaber, der kan anvendes til samfundsnyttevurderinger.

Især de større virksomheder lægger i den forbindelse spørgsmålet om værktøjer til at føre en dialog med interessenterne og herunder til en mere proaktiv håndtering af pressen og andre dagsordensættere. I forhold til den organisatoriske side bør værktøjerne have fokus på de mellemstore virksomheder, der er kommet op over de første udviklingstrin og som har nået en grad af organisatorisk specialisering, der berettiger anvendelsen af et egentligt ledelsesværktøj. Derimod vil der i forhold til de små virksomheder typisk i opstartsfasen udelukkende være et behov for et værktøj til mere kvalificeret at kunne bedømme de bioetiske problemstillinger af virksomhedens forskning og evt. fremtidige produkter.

⁶ Læs hele virksomhedsundersøgelsen på www.biotik.dk/bvv

2.2.2. Råskitsen til et bioetisk virksomhedsværktøj

Overordnet set skal værktøjet skal kunne sætte virksomhederne i stand til kvalificeret at integrere og forankre refleksioner over de etiske og samfundsmæssige diskurser i deres forskning- produktudvikling. Samtidigt skal værktøjet medvirke til, at virksomheden kan gennemføre en kvalificeret dialog med virksomhedens primære interesser omkring de etiske og samfundsmæssige aspekter af virksomhedens drift og udvikling.

Opbygning

Værktøjet er delt op i et egentligt **etisk ledelsessystem**, der analogt til miljø- og kvalitetstyringssystemer, giver virksomheden en indføring i en opstart, organisering og forankring af virksomhedens arbejde med etiske værdier og vurderinger i virksomhedens organisation.

Den anden del af værktøjet - **kortlægningen** - er en håndbog i systematisk at kortlægge, analysere og vurdere de etiske problemstillinger, der gør sig gældende for virksomhedens produkter. Dertil kommer at kortlægning ligeledes skal anvendes som redskab til identifikation og analyse af relevante interessernter.

Både ledelsesværktøjet og kortlægningen er delt op i 8 hovedområder af virksomhedens drift og udvikling. Hovedområderne og de dertil tilknyttede underpunkterne er den bærende struktur og gennemgående horisontale opdeling, der følges gennem alle værktøjets 8 faser.

1. Forskningsstrategi
2. Forsøgsaktiviteter
3. Produktanvendelsen
4. Patentering
5. Markedsføring og dialog
6. Produktion
7. Leverandører
8. Intern organisering

Størsteparten af de eksisterende standarder, der behandler etiske forhold lægger vægt på to grundlæggende nøglebegreber; **fuldstændighed** og **relevans**. Hovedområderne fungerer i den sammenhæng som et redskab til at sikre fuldstændigheden i kortlægningen således, at virksomheden med andre ord kommer rundt i alle hjørnerne og får reflekteret over de bioetiske problemstillinger af samtlige af virksomhedens aktiviteter. De samlede vurderinger til slut i kortlægningen skal sikre, at de forhold man tager op senere hen i processen er relevante.

De otte faser

Værktøjet er bygget op omkring i alt 8 faser:

Igangsættelsen - Den indledende fase hvor virksomheden tager en ledelsesbeslutning om igangsættelsen af arbejdet i et nærmere defineret omfang.

Værdier - Virksomhedens opstiller sit overordnede værdigrundlag inden for de 8 hovedområder. Værdierne kan tage udgangspunkt i branchens etiske kodeks og BioTIK-udvalgets etiske kriterier.

Første kortlægning - Produkternes etiske profiler - På baggrund af en oversigt over det specifikke lovgrundlag og en redegørelse for de specifikke etiske problemstillinger på det pågældende område foretager virksomheden inden for de 8 hovedområder en etisk analyse baseret på Ben Mepham's aktørmatricer. Derefter ranker virksomheden de pågældende etiske problemstillinger efter relevans. Den samlede ranking på de 8 hovedområder danner tilsammen et etisk profilkort over det specifikke produkt

Mål og handling - Værdierne og de etiske produktprofiler danner grundlaget for virksomhedens opstilling af mål og en egentlig handleplan for hvordan man i praksis vil føre værdierne ud i livet og hvordan man konkret vil tackle de etiske problemstillinger.

Forankring - Virksomhedens foretager en placering af ansvar, analyserer behovet for intern dialog og efteruddannelse, og foretager den nødvendige ressourceopfølgning

Anden kortlægning - Aktørerne - Kortlægningens anden fase går ud på, at virksomheden søger at identificere, hvilke aktører, der har indflydelse på virksomhedens aktiviteter og vurderer i hvor høj grad det er relevant at gå i dialog med de pågældende aktører.

Dialogen - Virksomheden foretager en dialog med udvalgte relevante interesser omkring etiske dilemmaer, mål og værdier.

Rapportering og revision - Virksomheden tager beslutning om hvilke dele og hvordan skal der foregå en ekstern afrapportering af mål og handleplaner. Spørgsmålet om 3. parts kontrol af ekstern afrapportering vurderes. Endvidere takes beslutning om hvordan og hvor tit foretages intern revision af mål og handlinger.

Et internetbaseret værktøj med lokal forankring

Selve værktøjet vil være udformet som et lokalt forankret edb-værktøj med on-line adgang til en internetplatform på www.BioTIK.dk hvor vejledninger samt materiale om relevant lovgivning og etiske problemstillinger vil være at finde. I værktøjet vil der være mulighed for en personalisering i forhold til virksomhedens branche/aktiviteter og størrelse.

3. Integration af etiske aspekter i den europæiske regulering af bioteknologiske produkter.

3.1. Indledning

Parallelt med udviklingen af det bioetiske virksomhedsværktøj er der fra dansk side i regi af de såkaldte BioTIK-initiativer i de seneste to år gennemført et større arbejde, der har taget sigte på at skabe rammerne for en integration af etiske aspekter i EU's regulering af bioteknologiske produkter.

Det skal i den forbindelse præciseres, at langt hovedparten af reguleringen af bioteknologiske produkter i form af lægemidler, fødevarer og planter foregår gennem totalharmoniseret EU-lovgivning. I den forbindelse tages samtlige beslutninger om godkendelse af specifikke bioteknologiske produkter af EU-landene via afstemninger på fællesskabsniveau. Endvidere er det et vilkår, at de bioteknologiske produkter udvikles i det internationale rum og under de internationale markedsbetingelser

En integration af etiske aspekter i produktlovgivningen forudsætter derfor at der skabes et politisk pres fra EU-landene om at en sådan integration er ønskelig og nødvendig. Samtidigt fordrer det, at der skabes de nødvendige samlende fora, der operationelt kan syntetisere de europæisk diskussioner af etiske problemstillinger og sætte de fælleseuropæiske etiske dagsordener. Samtidigt bør der arbejdes på at skabe en international handelopolitisk legitimitet for inddragelse af etiske aspekter ved reguleringen af produkter.

Arbejdet med inddragelse af etiske aspekter i den europæiske regulering har foregået både på det **generelle** niveau og i de **specifikke** reguleringer af anvendelsen m.m.

3.2. Det generelle niveau

EU's bioteknologistrategi

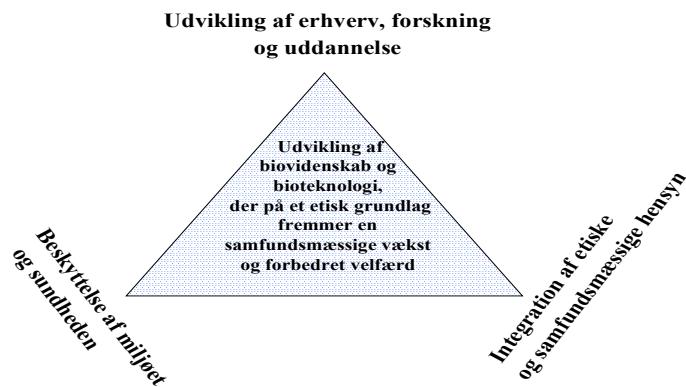
Arbejdet på det **generelle** niveau har været centreret om at give indspil til EU's nye bioteknologistrategi⁷, der lanceredes af Kommissionen i januar 2002 og blev vedtaget af Rådet i november 2002. Således udfærdigede regeringen et samlede høringsvar til Kommissionens bioteknologistrategi i december 2001⁸. I dette høringsvar fik regeringen et meget detaljeret mandat til, hvorledes arbejdet med inddragelse af etiske aspekter i reguleringen skulle foregå.

I høringsvaret angav regeringen, at det er den danske holdning, at den overordnede vision for den europæiske strategi for biovidenskab og bioteknologi burde være, at: "*Europa bliver verdens førende kraftcenter for udvikling af*

⁷ Meddelelse fra EU-Kommissionen KOM(2002) 27: *Biovidenskab og bioteknologi — En strategi for Europa*

⁸ Økonomi- og erhvervsminister Bendt Bendtsen brev til Kommissær Liikanen: Danmarks høringsvar af 6. december 2001 til Kommissionens høringsoplæg: "Mod en strategisk vision for biovidenskab og bioteknologi i EU": http://www.biotik.dk/debat/international_debat/svar/

biovidenskab og bioteknologi, der på et etisk grundlag fremmer en samfundsmæssig vækst og forbedret velfærd” Denne vision skal opnås ved en indsats, der hviler på følgende principper i tre dimensioner:



Integration af de etiske og samfundsmæssige hensyn får her en fremtrædende og ligeværdig placering i forhold til de erhvervs- og miljøpolitiske hensyn.

Som et led i rådsbehandlingen af EU's bioteknologistrategi afholdte Økonomi- og Erhvervsministeriet under formandsskabet en EU-workshop med deltagelse af embedsmænd og eksperter om etik i den europæiske regulering af bioteknologi. Fundamentet for workshoppen var en rapport udarbejdet af rektor for Københavns Universitet Linda Nielsen og sekretariatschef for Etisk Råd Berit Faber om etik og EU-regulering⁹. Resultatet af workshoppen blev 10 anbefalinger til, hvorledes etikken kan og bør inddrages i forskning og udvikling, hvordan og i hvilke institutioner bør dannelsen af en fælles europæisk etisk dagsorden foregå, samt hvorledes rammerne for inddragelse af etik i EU's anvendelsesregulering kan foregå.¹⁰ De 10 anbefalinger bliver i den forbindelse en af de første milesten i et langt sejt politisk træk henimod skabelsen af en fælles europæisk etisk dagsorden, der kan legitimt kan integreres i den europæiske regulering af bioteknologiske produkter.

⁹ Linda Nielsen og Berit Faber (2002): *Ethical principles in European Regulation of Biotechnology - possibilities and pitfalls*. http://www.biotik.dk/myndigheder/bioTIK/Udredninger/etiske_principper/engelsk/

¹⁰ Ten Suggestions regarding the Integration of the Ethical, Social and Public dimension in the European Biotech Policies: <http://www.biotik.dk/english/Workshop/Suggestions/>

I forbindelse med Rådets endelige stillingtagen til udmøntningen af bioteknologistrategien¹¹ blev der bl.a. som følge af dansk pres indføjet en række generelle betragtninger over vigtigheden af at inddrage etiske aspekter, samt en anmodning om, at Kommissionen afsøger mulighederne for på hvilke områder af anvendelsen af bioteknologien, der kan opnås en fælles EU-tilgang til de etiske aspekter¹².

3.3. De specifikke anvendelsesreguleringer

I forhold til de **specifikke** EU-reguleringer af anvendelserne blev der ved den danske implementering af udsætningsdirektivet (dir. 2001/18) i lov om miljø og genteknologi indføjet en bestemmelse om, at miljøministeren kan nedsætte et organ, som på ministerens begæring afgiver udtalelse om etiske spørgsmål inden for lovens område. Bestemmelsen reflekterer udsætningsdirektivets etiske betragtninger og ligger i direkte forlængelse af et tværministerielle arbejde.

På fødevareområdet er der i den nye EU forordning om godkendelse af gensplejsede fødevarer (nr. 1829/03) indføjet en bestemmelse om muligheden for at forelægge generelle etiske spørgsmål for EGE.

På patentområdet arbejdes der ligeledes på at skabe rammer for en forstærket indragelse af etiske aspekter. Spørgsmålet om hvorledes de etiske aspekter kan blive inddraget i et nyt EF-patent blive et centralt emne på en international konference, som BioTIK og etisk Råd planlægger afholdt i København i juni 2004.

3.4. Det globale niveau

Med hensyn til at gøre det legitimt i forhold til de globale handelsaftaler at inddrage etiske aspekter ved reguleringen af bioteknologiske produkter, så fik regeringen ved afgivelsen af høringsvaret om EU's bioteknologistrategi¹³ et detaljeret og generelt mandat til at arbejde for dette. I de praktiske WTO forhandlinger har det imidlertid vist sig at være meget svært at rejse spørgsmålet om de etiske aspekter, hvorfor emnet ikke blev rejst ved den seneste større WTO-regeringskonference i Doha.

I forhold til arbejdet med en international etik-konvention på plante-fødevareområdet har Center for etik og ret for BioTIK udarbejdet en omfattende rapport om konventioner og reguleringer af området.¹⁴ Rapporten dannede udgangspunkt for afholdelsen af en international konference herom. Resultatet af konferencen viste en bred opbakning fra de etiske eksperter til at etikken i højere grad kommer til at spille en aktiv rolle i forbindelse med den konkrete regulering. Der var

¹¹ Rådet (Konkurrenceevne): Konklusioner fra rådsmødet 26. nov. 2003: (s.13 - 20)
<http://ue.eu.int/pressData/da/intm/73594.pdf>

¹² Se også: Notat til Folketingets Europaudvalg alm. del bilag 1148: Økonomi- og Erhvervsministeriets notat om midtvejsstatus for den tværministerielle handlingsplan om etik og bioteknologi (BioTIK).
http://www.ft.dk/Samling/20021/udvbilag/EUU/Almdel_bilag1148.htm

¹³ Se note 7

¹⁴ Peter Kemp, Kjersti Lunde og Lisbeth Withøfft Nielsen (2002): *Gene Technology and Ethics in the Plant and Foods ares - towards an internaional convention*

endvidere generel tilslutning til, at der skulle arbejdes betydeligt mere med operationaliseringen af etiske kriterier i forhold til anvendelse i et reguleringsøjemed. Der var imidlertid ikke et entydigt billede af, at en international konvention skulle udgøre fundamentet for en sådan øget inddragelse.

Value, Business and Globalisation - sketching a critical conceptual framework

By Asger Sørensen

Abstract

Value is a basic concept in economics, ethics and sociology. Locke made labour the source of value, whereas Smith referred to an ideal exchange and Kant specified that commodities only have a market price, no intrinsic value. One can distinguish two modern concepts of value, an economical one trying to explain value in terms of utility, interest or preferences, and an ideal one considering values as ends in themselves. On this basis Durkheim constructed his theory of value, which was developed by his followers Mauss and Bouglé, and further by Bataille. Their line of thought makes it possible to develop a conceptual framework, which can be used to criticise neo-liberalism, big business and the effects of globalisation, while at the same time defending the moral value of business and giving an interpretation of the anti-globalisation protests.

Introduction

The concept of value is central to many discussions in economy, philosophy and sociology. And to business ethics in particular the concept of value is of the utmost importance, being one of the conceptual nodes, which links ethics and economics.

I would like to present some reflections on the concept of value inspired by a tradition in theoretical thinking, which normally do not receive that much attention, that is, the French positivism of Émile Durkheim (1858-1917) and his followers. Durkheim both drew on French political and social philosophy (1892, 1893) and the German social sciences and economics of the late 19th century (Durkheim 1887), the tradition which coined the term ‘national economics’ in opposition to both classical political economy – including Karl Marx (1818-83) - and the neo-classical mathematication of economy.

Today this line of thought is mostly ignored, not just by economics, but also by philosophy and sociology. Philosophy consider Durkheim as part of the sociological tradition (Rohls 1991: 396-97), and in sociology he is not considered scientific in a modern sense, but read as a classic (Luhmann 1977: 17, 27), a philosophical predecessor, more occupied with ethics than sociology proper (Gurvitch 1963, II: 175). However, if we accept the general conclusions expressed by Amartya Sen - that economics is not only about maximising personal profits (EBEN, Valencia, Sept. 12th 2001) - this tradition offers us a normative conceptual framework for reflecting further on these matters.

With concepts taken from this tradition I will argue that

1. We can understand that the market both presupposes and create moral values, and not only economic value. So we can defend market economics and business in principle.
2. We can criticise the globalisation for expressing and reinforcing an ideology of the free market, which abstracts the idea of the market from its proper social context. It promotes economic value as the ideal value above all, interpret value then as personal preferences and then believe the law of demand and supply to be a natural law, valid for all times and places, for individuals, nations and the global economy.
3. We can defend business at a human level, but attack the effects of globalisation, the concentration of capital and the unlimited speculation.
4. We can attack neo-liberalism as socialist without falling in the trap of the central commissarial planing of the economy like yesterday's communist regimes and todays European Union.
6. We can defend the nation state without becoming national chauvinist. Because, what we defend is the humane size of the community in question, not the nation as such.
7. We can recognise morality as a strong human force, understand the societal function of morality and ethics and interpret what is happening in the world, especially around summits like ones in Seattle, Davos, Prague, Gothenborg and Genova.

The current political conflict is not – I will argue - a conflict between different sets of values, but reflects a clash between two different concepts of value, the ideal value, which is created by strong social interaction, and the economic value, expressing social interaction reduced to almost nothing.

Not just business ethics, but business in general should support the popular protests against globalisation. The unregulated flow of capital and commodities tends to accumulate economic values in big multinational corporations; this process destroys the moral values, which are necessary for the free market and the value creation in small-scale business. The values accumulated by big business are a threat to values in general.

I. Economics

Economics is often today seen as a technical discipline about generating value as means to realise various ends. The scale of violence entertained by the authorities

against the anti-globalisation protests, however, indicates that something more is at stake. Protecting the leaders of the current economic system with barricades (Gothenborg), *agent provocateurs* (Barcelona) and guns (Genova) indicates either a cynic protection of interests and privileges, or that the economic system is not just seen as generating money as means but is also bestowed with an end-value in itself.

In classical economy value is a function of labour. This idea was originally conceived of by the father of liberalism, John Locke (1632-1704). The intrinsic value of nature, he says, is almost none; what makes the greatest part of value is labour. Labour transforms nature to useful things, things to be enjoyed, and that creates value (1698, II: § 40-43).

However, Locke notes, most things useful to human beings are of short duration, and mans capacity of labour is also limited. Together that puts a limit to how much things and land it is meaningful to gather, and thereby, a limit to social inequality. But: Gold and silver has long duration, and that makes accumulation possible, even though as materials they are "little useful in the life of man"; their value rest exclusively on the common consent of men (§ 50). Social inequality rests therefore, according to Locke, on the tacit consent of the value of silver and gold, that is, money.

Adam Smith (1723-90) makes the distinction between value in use and value in exchange explicit, using the famous example of the use-value of water and the exchange value of diamonds (1776: Book 1, Ch. 4). However, where Locke considers use-value the real value and a result of labour, Smith defines labour as the "real measure of the exchangeable value". This exchange value determines the "the real price" or "the natural price" in a "universal" way, "at all times, and at all places". Labour determines the real exchange-value, but, like for Locke, this "market price" is not real. The market price is only nominal and not a function of the ideal value (Ch. 5).

Immanuel Kants (1724-1804) conception of value is based on the same premises: What is valuable is, what can be enjoyed and used by man, although he does not mention the role of labour in the creation of value. Kant makes a distinction between "direct value" of various natural and artificial goods and the value of money as only "indirect". Kant considers money a commodity, that represents all commodities, which must imply that commodities in general - as commodities - only have indirect value; the price of a commodity is simply the public verdict about the indirect value of the commodity in question, that is, the market price (1798 §31, A 122-26).

Neo-classical economy intends to do away with all kinds of idealism and politics in economics, trying to make economics a scientific discipline modelled after the positivist conception of physics. First, the conception of use value is modified by the idea of diminishing marginal utility of the last acquired object. This substitution of use value, "total utility" by relative utility is followed by a redefinition of utility, which solves the paradox of diamonds and water conceptually; if something is in

demand, it is useful (Samuelson 1976: 433-38). That makes use value irrelevant in economical discussions, and since the exchange value is determined only by demand and supply, then the exchange value is same as the market price.

This development makes the distinction between price and value irrelevant to economics, and in this century the concept of value has been replaced by the twin concepts of price and utility. So economist in the western world - political leaders and businessmen alike - has been raised theoretically only to ignore other kinds of value than the value which can be expressed by the market price. In short, exchange value is price and use value is demand.

II. Values today

So value is not much of a subject in economic theory today. But in philosophy one can distinguish between two typical conceptions of value.

A. The liberal-empiricist conception of value as empirical use value held by Locke and which has been closely connected to the development of economics and held by many philosophers and sociologist of the western world. This concept reduces value to personal interest, utility, preferences, desire, emotions, felling etc.

B. The liberal-idealistic conception of value as something ideal, worthy of attention in itself, which was developed out of the concepts of use value held by philosophers like Smith, Kant and Marx.

This duality was the point of departure for Durkheim almost a century ago, and it is - I think - equally valid today, at least as a promising alternative approach to understand the concept of value. The ideal conception played an important part in philosophy especially in the first third of the 20th century both for neo-kantians like the sociologist Max Weber (1922: §§ 2-4), the phenomenological critic Max Scheler (1926) and the father of analytical ethics, G.E. Moore (1922). Today it is not that common in academic circles, but in the public and in theology it is still a widely held conception of value.

III. Creative collectivity

Durkheim takes off by criticising the conception of value based on empirical use value. Value is ascribed to something enjoyable and useful for the individual. But: Value is something, which transcends my personal preferences, something ideal and objective, which I cannot control (1911: 118-19). Which things are bestowed with value might be more or less accidental, but when first values have been created, individuals cannot change them at will - and that holds for not only what is considered ideal values, but also for the most unstable exchange values. So values express something more than just personal interest, preferences and utility.

However, to understand value in terms of collective utility - as in utilitarianism and welfare-economics - is no solution, since it cannot account for the value ascribed to luxury and symbols (Durkheim 1911: 124-25). The paradox of water and diamonds is a perfect example. As mentioned, this paradox was solved conceptually by the neo-classics by redefining use value as in demand. Durkheim and his followers however ignores this solution, letting diamonds keep a value in themselves, which is not just a function, neither of the marginal utility nor of the dynamics of the market.

In the concept of National economy, one of Durkheims pupils Celestin Bouglé (1870-1940) finds an economic conception of value, which is not reducible to individual interest. A nation - or more general, a collective - has other interest than individuals, like for instance maintaining the natural resources and creating institutions for the good of everybody. But what is more, as Durkheim already showed - and Sen mentions - the economy of the liberal market presupposes a moral and legal framework that recognises the value of contracts, justice and fairness (Durkheim 1893: 225-39; Sørensen 1999a: 292-93), and this is exactly what the collective provides.

The concept of value as understood by neo-classical economics and *homo oeconomicus* is not sufficient. It makes economics the theory of maximising individual profits, which, as Bouglé notes, makes theft is the most rational economic action. Stealing maximises the profit and minimises the cost (1922: 103). And the reason this consequence is not drawn in economic theory, is precisely because economic value is not the only value recognised by economics. Without the recognition of these values, liberal economy would be ruled by the law of the jungle, resembling the state of nature as described by Thomas Hobbes (1588-1679).

Having done with empirical use value and utility Durkheim develops a sociological interpretation of the idealistic conception of value. Values are ideal and objective in relation to each individual, because they are of collective and neither individual nor metaphysical origin (1911: 132). The interactions of individual human beings create something exterior to themselves, which then attains a relative independence of every individual. All these products of collective activity are equally real, although some are material, like buildings and coins, whereas others are immaterial, like morality and religion. According to Durkheim, a value is such an immaterial product of the collective mind (1911: 136-39).

This explains the objectivity of values without supposing anything like Smiths extra-terrestrial metaphysics; still we need an explanation of the ideality of values, the normative force, which values meet us with as individuals. This Durkheim explains with the variation in the intensity of collective interaction. Ideal values are created by the euphoria of crowds, where the participants forget themselves and let their individualities be fused with the crowd. Living as a human being, Durkheim states, is acting, and action is expenditure, that is, giving (1911: 133-36). Values are created by

collectively given yourself up to exactly the collectivity, which then is represented symbolically in the values.

Value then is neither a direct function of utility - be that individual or collective - nor a function of exchange on a market. Value is not a created by labour, but by collective activities where the economic rationality is spending, not accumulating. Bouglé tries to strengthen this conception of value by reconstructing the history of value as a process of both centrifugal differentiation and centripetal unification. From a primitive concept of value, which includes economic, moral, religious and aesthetic aspects we get the split between economic and non-economic values (1922: 92-96); and this unity is demonstrated by Durkheim's nephew, Marcel Mauss (1872-1950) in his analysis of donation. In every kind of economic exchange, other values are not just presupposed, but also created; the market was newer - and is newer - just a matter of individual material interests. The free market and *homo economicus* are just abstractions serving ideological purposes (Mauss 1923-24: 272-75; Sørensen 2001a: 78-79).

IV. Accumulation and expenditure

Georges Bataille (1897-1962), a rather unorthodox reader of Mauss, made a dialectical approach to the study of the opposing aspects of value, without trying to reconcile the apparent contradiction. He refuses to do away with the oppositions between the individual and the collective and between accumulation and consumption. Both contradictions are equally real in the life of human beings in a society and both are dialectical contradictions, united as contraries where none can be understood without the other, both being determined by their opposites (Sørensen 1994: 191).

On this basis Bataille developed the concept of general economics in contrast to the political economy, which he calls restricted. Political economy is preconditioned by the twin premises of natural scarcity and *homo economicus*. Both these premises are wrong and ideological. Nature is full of resources and man wants to give, not just to acquire (Bataille 1949: 28-33; Sørensen 2001b: 244). Political economy creates a system of false beliefs, which legitimise solely acting to maximise personal profits.

This approach makes it possible to describe the social life of human beings as a historic process, always oscillating between two equally necessary but impossible ideal types (Bataille 1954: 377): The individual only accumulating - the Calvinist workaholic (1949: 119) - and the collective only consuming - in orgies, revolutions or wars (1954: 277). An individual only consuming is an exception, like the king or the artist (1954: 248); the collectivity only accumulating is equally extreme, like the Sovjet-union in the twenties and thirties (1949: 157).

Consummation makes accumulation valuable as a means; but only the individual or collective expenditure without any apparent economic advantage can be valuable as an end. Economic values, money, are only potential or - with Kants words - indirect values, representing the power to spend, to create values. The ideal values pursued in life all represents expenditure, whereas the so called economic values represent accumulation; there is no historic or transcendent goal beyond these in life and no way to reconcile them (Bataille 1954: 322; Sørensen 1999b: 206-07). But nature is rich and fertile, and human beings have a capacity to work and multiply, which by far exceeds the need to gather food and reproduce the population (Bataille 1949: 42-43).

History shows that societies has employed this energy to accumulate material wealth. Bataille is able however to give a few historic examples on societies, which for a period of time have maintained an equilibrium of the two processes, and this shows the falseness of the two aforementioned premises, scarceness of natural resources and society necessarily preoccupied with accumulation. The best example is Tibet before the Chinese take-over, where an enormous proportion of the men - up to 25 % (1949: 104) - lived in celibacy and without contributing to the materiel wealth at all, the whole system sustained by ideal values, which legitimised the religious expenditure.

V. Towards a creative period

Today on a worldwide scale, there is probably relatively more unproductive people than in ancient Tibet, some poor and some very rich, becoming richer every day. The world is still rich, but the wealth is unequally distributed, and the proposed ideology is clearly not sustainable anymore.

A traditional ethical analysis could interpret the current political conflict as a conflict of values, say between freedom and equality. What I have proposed is to think in terms of different concepts of value, not just different values. The first conception understands values exclusively economically, while at the same time interpreting economics as the free pursuit of individual profits and accumulation. The second conception understands values as a more general concept of what is considered valuable in itself by the collective, that is, not only what is profitable to individuals.

In a Durkheimian perspective the fight against globalisation could be taken as the beginning of one of those creative periods of human history, where intensified human interactions carries people out of themselves and recreates the disinterested, collective values and - in the end - reforms or revolutions directed against individual accumulation of economic values. In the crowds and during the heated discussions ideal values are recreated, values, which has the double aspect of being both imperative and desirable to those involved in the process.

As Durkheim explains, when ideal values are most intensively experienced, they substitute reality and people actually believe that paradise can be realised on earth (1911: 134). Examples of these periods are the reformation, the renaissance, the French revolution, and the revolutionary periods of 19th and 20th century, the last being the revolutions, which made the Sovjet-union and the eastern bloc fall apart. The euphoria of the breakdown of communist systems might be seen as bestowing ideal value at the basis of the ideology of the free market, the human rights and the freedom to pursue personal profit, i.e. economic value.

Durkheim does not recommend revolutions, quite the opposite (Adorno 1967: 249; Sørensen 1998: 79). What he wanted was to reconcile the social contradictions expressed in the contradictions of the concept of value. But by monopolising and reducing the concept of value liberal economy and politics creates an ideology, which encourages human beings to evaluate their actions only in terms of personal advantage. That has in itself been provoking to both socialists and conservatives since the French revolution; but in current economical situation the effects of this ideology are not only provoking, they are actually life threatening.

VI. Fight globalisation

The economic system and the ideology reinforces each other mutually in a process, where the change of the material condition legitimises sharpening the ideology and the sharpened ideology legitimises attempts to change the material situation. The liberal politics liberates ideologically the economic decision making from moral values. Thus informed, economic behaviour makes market dynamics more pure, considering as values only economic value - that is, profit - optimising exploitation and ignoring social inequality, liberating personal and institutional greed, gradually legitimising the rational economical ideal of theft.

Crime is an individual reaction at a social problem. However, when the anti-globalisation movement addressed these problems politically, it was met with a more violent reaction from the police than most criminal's experience.

But why all the violence initiated on behalf of our democratic system? Are the political leaders in bad faith and afraid of being exposed as legitimising big scale theft? Or are they in good faith, and fight for their ideal values? I don't know. But I do know that the violence did not begin at the summits; the first stroke was made by a political system, which promotes an ideology that makes economic value the only value, while at the same time making this value slip through the hands of the majority of the world population, leaving as its trace only a worn-out body, forced to sell itself to be exploited the next day, if possible at all.

Globalisation creates inequality, civil unrest, criminality, and terror (Montes 1999). The existence of global corporations shows the ideology of the free exchange at a free market to be a lie. Big-business and the ideology conceiving the law of supply and demand as a natural law undermines the general faith in the moral values

of the concrete market and of private property, and thereby the general conditions of private enterprise.

Small-scale business can be both sustainable and socially responsible; as Mauss shows, the local market creates both economic and non-economic values. Business should support the anti-globalisation movement and fight the ideology that makes money the only value. As John Locke told us: Recognising money as values is the condition of accumulation and inequality, and brought to an extreme this will ruin business as such.

References:

- Adorno, Theodor W.: 1967, "Einleitung zu Emile Durkheim *Soziologie und Philosophie*" in Adorno: *Gesammelte Schriften*, Bd. 8, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 1972, pp. 243-79.
- Bataille, Georges: 1949, *La part maudite* in Bataille: *Oeuvres complètes*, t. VII, Paris: Gallimard, 1976, pp. 17-179.
- Bataille, Georges: 1954, *La Souveraineté* in Bataille: *Oeuvres complètes*, t. VIII, Paris: Gallimard, 1976, pp. 243-456.
- Bouglé, Celestin: 1922, *Lecon de sociologie sur l'évolution des valeurs*, Paris: Arman Collin.
- Durkheim, Émile: 1887, "La science positive de la morale en Allemagne", *Revue philosophique* 12, 33-58, 113-42 & 275-84.
- Durkheim, Émile: 1911, "Jugement de valeur et jugement de fait" in Durkheim: *Sociologie et philosophie*, Paris: PUF, ²1996, pp. 115-41.
- Durkheim, Émile: 1893, *De la division du travail social*, Paris: Félix Alcan.
- Gurvitch, Georges: 1963, *La vocation actuelle de la sociologie*, t. I-II, Paris: P.U.F., ²1957-63.
- Kant, Immanuel: 1785, *Metaphysik der Sitten*, Leipzig: Felix Meiner, ⁴1945, 378 p.
- Locke, John: 1698, *Two Treatises of Government*, Cambridge University Press, 1988.
- Luhmann, Niklas: 1977, "Arbeitsteilung und Moral. Durkheims Theorie" in Durkheim: *Über die Teilung der sozialen Arbeit*, Frankfurt a.M.: Suhrkamp, pp. 17-35.
- Mauss, Marcel: 1923-24, "Essai sur le don: Forme et raison de l'échange dans les société archaïques" in Mauss: *Sociologie et anthropologie*. Paris: P.U.F., 1999, pp. 145-279.
- Montes, Pedro: 1999, *El desorden neoliberal*, Madrid: Trotta.
- Moore, G.E.: 1922, "The Conception of Intrinsic Value" in Moore: *Principia ethica*, Cambridge University Press, ²1993, pp. 280-98.
- Rohls, Jan: 1991, *Geschichte der Ethik*, Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- Samuelson, Paul A.: 1976, *Economics*, Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha.
- Scheler, Max: 1926, *Der Formalismus in der Ethik und die Materiale Wertethik*, Bern: Francke, ⁶1980.

- Smith, Adam: 1776, *The Wealth of Nations*, New York: Random House, 1937.
- Sørensen, Asger: 1994, "At tage fat om ondets rod. Batailles radikale civilisationskritik" in R. Rasmussen and A. Sørensen (eds.): *Excesser - om Georges Bataille*, Århus: Modtryk, pp. 179-201.
- Sørensen, Asger: 1998, "Durkheims ansats til en etik for det moderne samfund - og en metodologisk kritik af den filosofiske etik" in A. Greve (ed.): *Sociologien om velfærd - gensyn med Émile Durkheim*, Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag, pp. 62-83.
- Sørensen, Asger: 1999a, *Sandheden er rød - og gid etikken var ligeså!*, 2nd ed., Ph.D.-thesis, Københavns Universitet.
- Sørensen, Asger: 1999b, "Praktisk filosofi i lyset af Georges Bataille - om lighed, etik og menneskelighed" in C.B. Lausten and A. Berg-Sørensen (eds.): *Den ene, den anden, det tredie. Politisk identitet, andethed og fællesskab i moderne fransk tænkning*, København: Politisk Revy, pp. 189-214.
- Sørensen, Asger: 2001a, "Marcel Mauss. Kvinder, høfligheder og talismaner: Gaven som fuldstændig social kendsgerning" in M.H. Jacobsen *et al.* (eds.): *Tradition og fornyelse i sociologien*, Ålborg Universitetsforlag, pp. 71-92.
- Sørensen, Asger: 2001b, "Georges Bataille: At tage ved lære af fascismen: Mellem modstand og analyse" in M.H. Jacobsen *et al.* (eds.): *Tradition og fornyelse i sociologien*, Ålborg Universitetsforlag, pp. 241-60.
- Weber: Max 1922, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tübingen: Mohr, 1990.

Moralen som kapitalens mikro-fascistiske krops sedimentering

Af Martin Fuglsang

Abstract

Kroppen er ikke bare grænsen til det ulegemlige, men selvsagt også skuepladens for kapitalens moderne organisering, dog nu i en ganske anden betydning end hvad vi har for vane at tro, eftersom kapitalen og dens formationer i organisation, ledelse og markedsmaessig sedimentering ikke længere kun udtrykkes i rumlige fænomener, det vil sige som stedslige indstiftelser. Det bærer den betydning at kapitalen ikke følger produktionen som en materiel entitet, men at den derimod som sit egentlige sigte har betydningsdannelsen som sit ekspansionsmulighed gennem dens vedvarende og bestandige produktion af udsagnsspor, der som kondenseret tid antager formen af en materialitet. Og det netop i den hensigt at Moralen, her anskuet som de transcendentale overbevisninger der formuleres i formen af det gode, det oprigtige og det sandfærdige, kort sagt det humane, ikke længere står uden for kapitalens modus vivendi, men at blevet de nødvendige kategorier der gør det muligt for kapitalen at kunne foretage en permanent og immanent overskridelse af sig selv, hvorfor ideer som værdibaseret ledelse, virksomhedernes sociale ansvar og human ressource management er kapital-teknologiske arrangementer, sammenpasninger, der som maskinel komposition etablerer de moralske anskuelser som en nødvendig andenhed for kapitalens egen ekspansion gennem overskridelse.

Der er således intet uden for kapitalen og at påberåbe sig en såkaldt moralsk ansvarlighed er ikke andet end at forlænge kapitalens virksomhed, eller mere præcist, det netop det der mere end noget andet muliggør dens immanente ekspansion i alle livets forhold. Derfor handler enhver kritik ikke om opposition, men om at opfinde nye våben i midten af kapitalens virksomme arrangement, som det kunne lyde med en parafrase fra Gilles Deleuze & Félix Guattari. Dette indlæg handler derfor om konturen til et nyt kritikbegreb set i lyset af kapitalens gennemgribende humanisering som værdi.

Erfaringer med værdibaseret ledelse

Case: Grundfos A/S

Af Kim Gørtz

Dette paper er foranlediget af det stigende behov for at blive klogere på det praktiske arbejde med værdier. Men samtidig ønsket om en større viden om nye metoder i forbindelse med værdibaseret ledelse. Der er nemlig en udtalt interesse i erhvervslivet og i forskningsverden for at høre om og lære af praktiske erfaringer med at få værdierne til at leve i det daglige i organisationen.

Dette paper er et eksempel på, hvordan værktøjer og metoder kan bruges til at få værdierne til at leve i alle organisationens led.¹

Dette paper har valgt Grundfos A/S, fordi der her tages afstand fra den tidligere måde at tænke og implementere værdier på i organisationen, hvor en PR- eller marketingsdrevet konsulent udgør en udefra kommende ekspert, der påhæfter virksomheden nogle flotte vendinger – til at tage problematikken alvorligt omkring, hvordan man får værdierne omsat i praksis på en sådan måde, at det sker indefra med deltagelse og accept fra hele organisationen.

Dette paper er baseret på samtaler med Niels Due Jensen, tidl. Adm. Dir. for Grundfos A/S, samt et overdraget uddrag fra Niels Due Jensens indlægsnoter til et foredrag i anden sammenhæng.²

Hvad forstår Grundfos A/S ved værdibaseret ledelse?

Værdibaseret ledelse tænkes her som en ledelsesform, der udvikler sig stærkere og stærkere op gennem 90'erne. Det er en praksis som bygger på den holdning, at medarbejderne er mere produktive og opnår større arbejdsglæde, når der ledes ud fra værdier og holdninger – i stedet for ud fra regler. Men dette kræver i sammenhæng med Grundfos en lille forhistorie: Grundfos har nemlig helt fra stifterens tid - fra

¹ Se i øvrigt *Ledelse og tavse værdier – om integritet i praksis* af Kim Gørtz (Working Paper-serien nr. 7, 2003 på CBS), hvor termen ”værdibaseret ledelse” bestemmes som følger: ”En ledelsesform der udfolder en udvidet delegering fra ledelsens side, men som samtidig indebærer at medarbejderens frihed udvides i takt med at ledelsens tillid til medarbejderens rationelle duelighed og sociale kompetence stiger.” (s.2). I dette working-paper er der også mulighed for at læse om værdibegrebets forskydning.

² Jf. *Ledelse med værdier* af Dina, Marie Arnesen og Kim Gørtz (Børsens Forlag, 2003). ”Ledelse med værdier” er en bog der, på baggrund af samtaler med 12 toneangivende topledere i det danske erhvervsliv, viser at der kan gives en anden indholdsbestemmelse af værdibegrebet end den, der udspringer fra en erhvervsøkonomisk kontekst i det 18. og 19. århundrede og den der opstår i forklædt skikkelse – i erhvervslivet – fra og med 1970'erne under betegnelsen ”Værdibaseret ledelse”. Denne ledelsespraksis kan være uløseligt forbundet med værdier og værdiskabelse og omvendt kan værdier uløseligt være forbundet med evnen til at kunne lede på en måde, der holder muligheden åben. ”Ledelse med værdier” udtrykker derfor en ledelsesform som er den stadige udsættelse af valget. Værdiproduktionen i denne praksis er foranlediget af en tvetydighed og ubestemthed, som finder et konvergenspunkt, der fremviser noget konstitutivt, nemlig realiseringen af muligheden som mulighed. ”Ledelse med værdier” udtrykker således den potentielle praksis, der kort sagt muliggør en multiversionalitet.

1945 - været præget af stærke og grundfæstede holdninger, men naturligvis har koncernen – ligesom langt de fleste andre virksomheder i den periode – haft en virksomhedskultur, der kan karakteriseres som Scientific Management med en mere autoritær ledelsesstil. Det lå så at sige i tiden. Grundfos har imidlertid aldrig i særligt omfang været regelstyret, og det har formentlig medvirket til at gøre overgangen til værdibaseret ledelse langt mere smidig hos dem. Der gives mange eksempler på andre virksomheder, der har haft langt sværere ved dette skifte, fordi man har haft en lang tradition for udbredt regelstyring.

Udviklingen indenfor teknologi, arbejdsorganisering, produkter og markeder i 80'erne og 90'erne, stillede stærkt øgede krav til virksomheden, virksomhedens ledelse og til måden og hastigheden, hvormed der blev truffet beslutninger. God og effektiv ledelse kunne mindre og mindre udøves gennem en hierarkisk ledelsesstruktur. Det blev nødvendigt at flere medarbejdere – for ikke at sige alle medarbejdere – blev i stand til at træffe beslutninger, baseret på virksomhedens mission, vision, værdier og strategier. Det betød så også, at virksomhedens ledelse skulle turde give slip i et vist omfang. Denne udvikling blev imidlertid understøttet af et stadigt bedre uddannelsesniveau og dermed også krav fra mange medarbejdere om stadig større udfordringer og handlefrihed i jobbet. Værdibaseret ledelse handler således også om at turde stole på, at medarbejderne både kan og vil trække i den rigtige retning, når de kender og har ejerskab til virksomhedens værdigrundlag.

Hvorfor indførte Grundfos A/S værdibaseret ledelse?

Her må der peges på flere årsager. Grundfos har igennem mange år været kendetegnet ved, at have gode og stærke holdninger – også før de egentlig kendte til begrebet værdibaseret ledelse. Deres sociale ansvarlighed er blot et enkelt eksempel herpå.³ I takt med, at koncernen fik flere og flere ledere og medarbejdere, og i takt med, at kompleksiteten i ledelsen af virksomheden øgedes, opstod der imidlertid et behov for at få nedskrevet de grundlæggende værdier. Det kom blandt andet til udtryk på de interne lederkurser, som er blevet gennemført igennem mange år, og som hovedsageligt handler om Grundfos' holdninger. En anden årsag kan findes i, at koncernen efter implementering af Business Excellence i midten af 90'erne havde involveret mange medarbejdere i en identifikation af Grundfos' virksomhedskultur. På det grundlag blev der opstillet mål for udvikling af virksomhedskulturen – hen imod den dynamiske kultur, som i dag præger Grundfos. Et meget væsentligt element heri - ja, måske snarere en forudsætning – er netop værdibaseret ledelse.

³ Grundfos' arbejde med udbredelse af social ansvarlighed er et godt eksempel på, at koncernen, trods store globale forskelle, til stadighed gør en indsats for at styrke ledelse med udgangspunkt i værdierne. I disse år arbejder Grundfos netop på at styrke bevidstheden om og betydningen af, at et socialt og samfundsmaessigt ansvar er en integreret del af deres forretningsforståelse. Koncernen ønsker at skabe forståelse for, at det er menneskesyn, holdninger og værdier, der grundlæggende bestemmer rammerne for den måde, hvorpå deres ledere og medarbejdere fungerer – individuelt såvel som i teams.

Hvordan indførte Grundfos værdibaseret ledelse?

Værdibaseret ledelse etableres og anvendes ud fra en forretningsmæssig betragtning. Implementeringen sker gennem en organisations udviklingsproces. Derfor skal tankegangen og arbejdet i forbindelse med at beskrive virksomhedens værdier naturligvis hænge nøje sammen med mission og vision. Hos Grundfos hviler forretningsudviklingsprocessen eller strategiformuleringsprocessen på 2 søjler. Dels deres værdier – og dels deres virksomhedspolitikker. Værdierne skal være med til at bevare og udvikle virksomhedens kultur og til at sikre opnåelse af de strategiske mål. Værdierne er samtidig med til at give medarbejderne nogle holdninger og en adfærd, der adskiller dem fra medarbejderne i andre virksomheder – og dermed også være med til at synliggøre virksomhedens kultur og særkende.

Selv arbejdet med at beskrive koncernens værdier var som udgangspunkt lagt i ledelsens hænder, og derefter blev en større kreds af ledere inviteret til en intern dialog. Grundfos endte op med 8 grundlæggende værdier.⁴ Selv introduktionen, der fandt sted i januar 1999 for lederne af Grundfos over hele verden, blev tilrettelagt således, at det skete på samme tid så vidt det overhovedet var muligt. Niels Due Jensen forestod personligt præsentationen for alle de danske ledere, men i hvert enkelt selskab indledtes præsentationen også af den tidligere administrerende direktør. Dog måtte det naturligvis af rent praktiske grunde ske ved hjælp af en i forvejen optaget videofilm. Hver enkelt leder modtog udførligt materiale, således at han/hun i de efterfølgende dage kunne gennemføre en tilsvarende præsentation og gennemgang af værdierne overfor sine egne medarbejdere. Alle modtog et hæfte, hvori værdierne var beskrevet.⁵

For at få koncernens værdier helt ind under huden hos alle medarbejdere, blev der afholdt et utal af afdelings- og teammøder. Her har man i disse fora gennemdrøftet, hvordan værdierne skal forstås, og – hvad der er meget vigtigt – man har gennemdrøftet værdierne – set i lyset af ens egen konkrete arbejdssituation. Værdierne praktiseres nemlig bedst i nær sammenhæng med den enkeltes arbejdssituation. Den samme fremgangsmåde har været anvendt i de udenlandske selskaber – med hensyntagen til lokal kultur og lokale moral- og etik-kodekser. Grundfos har efterfølgende i forbindelse med medarbejder-tilfredshedsmåligheder spurgt sine medarbejdere, i hvilket omfang de mener, at koncernen lever op til værdierne – og baseret på disse svar kan Niels Due Jensen sige, at Grundfos har haft succes med at udbrede værdierne hos medarbejderne, ligesom koncernen har fået bekræftet, at den lever op til dem. Men der er stadig mulighed for forbedringer.

⁴ Dette værdigrundlagshæfte kan rekvireres efter ønske.

⁵ I dette hæfte er hver enkelt værdi, også mission og vision, i øvrigt smukt illustreret af kunstneren, Flemming Brylle, idet kunstneren har givet den enkelte værdi visuelt et udtryk indenfor en ramme, der har form af en menneske-gestalt.

Grundfos' erfaringer med værdibaseret ledelse

Der synes næsten kun at være noget positivt at sige om Grundfos' overgang til værdibaseret ledelse. På ét punkt må de dog erkende, at det er umuligt at undgå enkelte taber situationer. Men det blev indset efterfølgende. Her følger en kort beskrivelse heraf: Scientific Management kulturen havde været fremherskende i rigtigt mange år hos Grundfos – såvel som i andre store virksomheder. Skal der sættes tal på, drejer det sig nok om 25-30 år i Grundfos' tilfælde. Karakteristisk for denne periode var den klare fokusering på faglige kompetencer. I sig selv ikke nødvendigvis problematisk, hvis man også husker den menneskelige dimension – men det glemte Grundfos imidlertid ofte.

Det var tiden, hvor man kunne finde eksempler på, at man udnævnte den bedste faglærte arbejder til værkfører – som en slags påskønnelse. Resultatet var somme tider, at man mistede den bedste faglærte – og ikke fik en særlig dygtig leder i stedet. Men ofte en meget stolt og ærekær leder, som bestemt ikke ville være parat til at dele noget som helst af sin autoritet med nogen. Det siger derfor næsten sig selv, at værdibaseret ledelse – altså blandt andet det at tro på, at medarbejderne både kan og vil – og at lederen derfor involverer sine medarbejdere i beslutningsprocesserne – ikke var særligt foreneligt med den situation, netop beskrevet. Niels Due Jensen må derfor også indrømme, at Grundfos oplevede nogle enkelte eksempler på ledere, der ikke stod distancen ved forandringen. Så dette er afgjort et læringspunkt. Med den ekstra bemærkning, at når Grundfos oplever afgørende kulturskift i løbet af relativt få år, så vil der være ledere, der ikke kan omstille sig.

Af andre erfaringer med værdibaseret ledelse kan nævnes, at:

værdierne skal afspejles og integreres i de daglige aktiviteter – samt understøttes af de systemer, man måtte arbejde med (eksempel: Branding)
udviklingssamtalen bør indeholde en dialog om værdierne og deres anvendelse i det daglige samarbejde i afdelingen og mellem leder og medarbejder
værdiernes indhold bør ligeledes afspejles i personalepolitikken og administrative procedurer (f.eks. ved ansættelser og afskedigelser)
værdierne integreres i regelmæssige medarbejdertilfredshedsmålinger

Den videre udvikling af værdibaseret ledelse

I de kommende år vil Grundfos med øget styrke opleve medarbejdernes stigende krav om mere udfordrende job, indflydelse samt mulighed for personlig udvikling via jobbet. Et stærkt ejerskab til vision og værdier vil derfor være det fundament, som gør, at det lykkes for virksomheden at deletere ansvar og beslutningskompetence langt ned i organisationen. Oplevelsen af dette, vil øge forandringsviljen hos medarbejderne. Når det lykkes, vil det positivt påvirke virksomhedens evne til at fastholde og udvikle medarbejderne og derved skabe øget medarbejderloyalitet og -

engagement. Med værdibaseret ledelse som værktøj bliver det netop muligt for ledelsen med en langt mindre grad af detailstyring i dagligdagen. Fordi med værdierne inde på nethinden, véd den enkelte medarbejder godt selv, hvilke beslutninger og valg, der bør træffes i langt de fleste situationer.

Et klart og unikt værdigrundlag som fundament for virksomhedskulturen, vil derudover fremover være endnu vigtigere – for at kunne tiltrække og fastholde de bedste hoveder. Det er som bekendt ikke mere lønnen, der er den afgørende faktor i jobbet. De stærkeste virksomhedskulturer vil være dem, for hvem det lykkes at finde medarbejdere, hvis personlige værdier harmonerer med virksomhedens værdigrundlag. På baggrund af en konstant udvikling på disse nævnte punkter ønsker og håber Grundfos fortsat på at have en stærk virksomhedskultur.

Afslutningsvis kan det bemærkes at jeg i mit studie af Grundfos A/S og mine møder med Niels Due Jensen, har erfaret at det først og fremmest gælder om at tilvejebringe en virksomhedskultur, som muliggør:

at kunne sige tingene som de er.

at kunne tage ansvar og stå til ansvar for de handlinger, man har gjort.

at kunne forstå at værdier kun kommer ind under huden ved, at man praktiserer og efterlever dem.

at kunne tilgive sig selv.

at kunne bruge sin sunde fornuft i det daglige,

at kunne give udtryk for det man føler – gerne med temperament.

at kunne vise den, man er.

at kunne være sig selv bekendt gennem at praktisere troværdighed, oprigtighed og åbenhed.

at kunne yde noget, for at kunne være tilfreds med sig selv.

at menneskelighed og forståelse af menneskers behov og svagheder, bliver en af de vigtigste lederegenskaber i de kommende år.

Reflections on the Foundations of Corporate Responsibility and Human Rights[#]

Klemens Kappel

I. Introduction

During the last couple of decades or so, a new idea has emerged: corporations, such as large companies, do bear a moral responsibility to respect or further human rights. In this essay I discuss various interpretations of this idea, in particular how to understand the view that corporations are moral agents, and more elaborately, I discuss a rationale behind saying that corporations should be concerned about human rights. I then turn to what one might call the limiting problem, the problem of where the obligations of companies with respect to human rights end.

II. On Corporations

I assume that corporations (firms, businesses, companies, organisations) might be *moral agents*. Unlike what is the case with chairs and dogs, corporations can make informed choices between various acts, courses of actions, or policies for actions. And they can, when making such choices, take moral considerations into account, if they so wish. They can, in a certain sense, take the interests of human beings and sentient animals into account in certain ways when deciding how to act. Or, more generally, companies can take into account intrinsic value, irrespective of whether it resides in humans, animals or something else, such as unspoiled nature or the continuous existence of rare plant species. Since corporations may have the capacity to act morally, it may make sense to judge the actions or policies of corporations morally.¹

Despite the common rhetoric about corporate responsibility, this view is, I believe, still controversial, so let me add some remarks to explain and to some extent defend it.²

The basic idea is simple. In much the same way that corporations in anglo-american law are considered to be legal persons endowed with legal rights and obligations, so a corporation might be a moral agent.

[#] This paper has been long in the making. Along the way, I have benefited from comments from many people, in particular Stig Pramming and Sune Skadegaard Thorsen and the members of Ethics Research Group at my department. A Danish and more recent version of this paper is to be found in *En God Forretning*, eds. Kappel, Petersen and Ryberg, Nyt Nordisk Forlag, København 2003.

¹ I do not mean to suggest, however, corporations are necessarily moral agents. One can very well imagine corporations that are, for some reason, so limited in their behavioural repertoire that they do not qualify as moral agents.

² My thoughts on these matters are very much indebted to the work of Peter French.

To say that a corporation is a moral agent is merely to say that it possesses the *capacity* to make moral choices. It is not to say that it actually tries to make moral choices, or that it succeeds in doing so. To have the capacity is not yet to exercise it successfully. Corporations may decide to ignore morality, or certain aspects of it, or these issues may never have been raised in a corporation.

Perhaps it is also worth noting that the question in focus here is not whether corporations as such can be held responsible, legally or morally, for what employees do. Or, conversely, whether individuals are in some sense culpable for what the corporation does. These questions are of course interesting and important, but they are not my concern here.

The kind of moral agents we know best, human beings, are not only moral agents, they are also what one might call *moral patients*: they are the focus of moral concern. Acting morally, one should take their interests, in a broad sense, into account. Corporations, however, are typically not moral patients. They cannot suffer in ways that we should care morally about. This is not to deny that corporations can have, and typically do have interests, which we might further or counter. Like plants or rivers, corporations might be said to strive at a certain goal. We might prevent a corporation from reaching its goal, but as is the case with plants, it is hard to believe that one should for the sake of *the corporation* not do so. A set-back of company interests is not related to the sort of suffering which lies at the center of moral concern; the company as such does not suffer in the relevant way. Many people might suffer in highly relevant ways, of course, if a corporation faces a crisis, and this might be of paramount importance. But the corporation as such, I assume, does not, and therefore, they are not moral patients. So corporations are different from persons in that they can be moral agents without being moral patients. Like human beings, corporations might have interests of their own, but unlike humans, corporate interests are not as such morally relevant.

I noted above that viewing corporations as moral agents is controversial. Why then do so many people talk about corporate responsibility, if they do not accept that corporations are moral agents? Well, because they fail to separate this view from two other views, which it is worth mentioning.

It is very often assumed that corporations ought to act morally in so far as doing so promotes their self-interest, if not in the short term, then in the long term. The basic idea is that consumers, employees, investors and possibly other stakeholders will react negatively if a corporation is perceived not to comply with required standards, and therefore a corporation has a strategic interest in doing so. Here morality, or moral behaviour, is conceived as an instrument to further one's non-moral interests. I shall refer to this view as *the purely strategic view on corporate morality*, or just *the strategic view*.

Though in a sense cynical, the strategic view is quite common. It is often appealed to in an attempt to persuade corporations to act morally, and I suspect that

many people think that *if* corporate responsibility cannot be seen as rational in the way of the strategic view, acting morally is irrational.³

Actually, the strategic view covers two distinct claims. The first is that a corporation ought to act morally, or adopt moral norms for its behaviour, if and only if doing so is in its longterm economic interest. The second is that in the world of today corporations actually have a strategic interest in acting morally.

I believe that, generally speaking, both claims are false, though it is beyond the scope of this paper to argue this point fully. Take the second claim first. It is no doubt true that some companies in some cases do have a strategic interest in maintaining a moral image in some of their operations. Companies such as Shell and Nike are cases in point. But I suspect that what is true for those companies, is not true for a large number of other industries. And even a company like Nike, who arguably need to be on good terms with consumers, presumably need only comply with certain minimal requirements. Going further than that is not in their strategic interest. Yet, this might be what morality requires. In this way, the second part of the strategic view is at best only partly true.

Turn then to the first claim in the strategic view, the claim that one ought to act morally if and only if one's strategic interest requires so. Underlying this claim is the idea (applying to humans as well) that one should always do what is in one's best interest. Doing what one knows is not best for one self is irrational. This view has been enourmously influential in our culture, and ironically, it is particularly salient in much Christian doctrine declaring that we should act morally because this will earn us eternal life. Yet, I think the view is false. It is not necessarily irrational in any interesting sense not to do what is best for one self, say, because one decides to benefit others instead.⁴ So being moral, when this is not best for oneself, is not being irrational.⁵

The strategic view, however, is not the only alternative to seeing corporations as moral agents. We can think of corporations being moral agents in a derivative sense: the individuals of whom a corporation consists, are moral agents, but the corporation as such is not a moral agent. I shall refer to this as *the derivative view*. Proponents of the derivative view hold that we should understand corporate responsibility in terms of individual responsibility. It is not that corporations as such are moral agents on their own, but individual employees and owners are, and this is all we need.

³ Eg. on the website of the Danish affilliation of Amnesty International.

⁴ Sometimes it is held that doing so is impossible. If I want to benefit others, this is what I most desire, and doing what I most desire is always best for myself. Hence, even in those cases, I do what is best for myself. This line of reasoning is mistaken, however. Benefiting other might not be I chose to do, and yet not what fulfill my strongest desires.

⁵ Which is not to say that we are rationally compelled to be moral, i.e. that not being moral is a form of irrationality (as Kant said).

Again, this is not the place for a full discussion of these issues, so let me just note that I believe that the derivative view is wrong. Of course, individual owners and employees of a corporation are moral agents. But a corporation as such need not be *identical* to its owners and employees. A corporation can undergo a change of owners, and yet the corporation continues to exist, just as the employees can be replaced over time (and will be), without the corporation ceasing to exist. Similarly, the Danish national side in football is not identical with the coach and the players at any one time; the coach might change, and the players will change over time, and yet the team continues to exist. These rather academic points aside, much of what I want to say below can be expressed in terms of derivative moral agency, though a few of the points require the assumption that corporations indeed are moral agents in their own right.

II. On Human Rights

Turn now to the other central issue in the main theme, the notion of a Human Right. From now on, I shall use the capitalised spelling to indicate that I have in mind such rights as those asserted by the United Nations, the Council of Europe, and similar bodies. To focus the discussion, let us say that the Human Rights roughly covers the following:⁶

1. The right to freedom of physical movement
2. The right to ownership of property
3. The right to freedom of torture
4. The right to a fair trial
5. The right to nondiscriminatory treatment
6. The right to physical security
7. The right to freedom of speech and association
8. The right to minimal education
9. The right to political participation
10. The right to subsistence

Of course, a correct rendering of what the actual Human Rights are according to the quite large corpus of conventions, rulings etc. is much more complex, but I do not here wish to enter a discussion of the exact content and interpretation of what might be said to be the actual Human Rights.

The very idea of Human Rights might appear puzzling on several counts. Human Rights declarations are not legally binding for corporations. Generally, they specify obligations that states have towards citizens, but in some cases, Human

⁶ I here simply follow Donaldson, in Donaldson, Thomas ‘Fundamental Rights and Multinational Duties’, excerpted by Donaldson from his *The Ethics of International Business*, Oxford University Press 1989.

Rights declarations are not even legally binding for states. So, one might ask, why bother about them at all? In particular, why should corporations bother about them?

A common view among human rights activists is to see Human Rights as correctly reflecting deep moral rights. Call this *the deep view*. The deep moral rights are the true moral rights possessed by every human being, independently of any decision of bodies such as the United Nations or the Council of Europe. Moral rights differ from legal rights in that they are thought not to depend on any kind of human legislation. While you have a legal right not to be robbed only if the legislation actually implies so, your moral right to property (if indeed there is such a moral right) does not depend on anyone's decision.

There is a reason to be sceptical about the deep view. The deep view asserts that there is a universal truth about which moral rights we have, though this truth might hard to detect, and is in any case surrounded by controversy. But Human Rights declarations are typically the result of political compromises, and it is hard to see why such compromises should be conducive to detecting the truth about which moral rights there are. I suspect that many people are quite suspicious of the deep view because they do not think that there are any real moral rights, strictly speaking. There is no such thing as moral rights possessed by every human being independently of human decisions to endow people with rights. There is simply no truth about moral rights in this sense to discover. Therefore Human Rights cannot picture true moral rights.

It is natural for those adhering to this view to see Human Rights as merely conventional. Human Rights are nothing but a set of conventions introduced by states, and they have no binding force upon us except in so far as we decide they should have. In particular, there is no deeper moral level underlying or justifying the Human Rights conventions. This is what one might call *the conventionalist view*.

It is natural to ask, on the conventionalist view, why one should even bother about Human Rights. Strictly speaking, according to the conventionalist view, violating a Human Right is like not adhering to the standards in HTML 4 (a standard used on the Web). Not complying with this standard might be unfortunate for you or for others, but you do not commit a moral mistake by not following the specification of HTML 4. Clearly, viewing Human Rights as mere conventions might appeal to those who accept what I called the strategic view on morality above, i.e. those who hold that one should act morally if but only if it serves one's interest. They might say the same about Human Rights: in itself there is no reason at all for a corporation to bother about Human Rights standards. But it matters how one is perceived by stakeholders. For that reason, and for that reason alone, it might sometimes be unwise for a corporation to ignore Human Rights.

I believe, however, that the conventionalist view is implausible. It is true that Human Rights do not in any direct sense reflect the true human rights; they are in a sense merely conventions resulting from various political compromises, and as such

it is not plausible to say that they reflect moral rights as they really are. But from this it doesn't follow, and it is not true, I believe, that there is no moral justification whatsoever of Human Rights.

The simple alternative to both the deep view and the conventionalist view is to see Human Rights as instrumental in the sense that Human Rights are considered a tool to promote genuine moral concerns; primarily human well-being. I shall call this view *the instrumental view*. To illustrate, the instrumental view makes a quite simple claim about rights such as the right to minimal education. This right is not a genuine moral right, but neither is it a mere convention possessing no genuine moral underpinning. It is simply that enforcing such a right promotes wellbeing; saying that minimal education is a Human Right, and trying to make governments comply with this is serves to promote human wellbeing.

The instrumental view is in certain respects quite natural, and Human Rights activists often talk as if this were the view they really accepted, despite the parts of their rhetoric that suggest the deep view. In other respects, however, the instrumental view is controversial. To some people it seems quite wrong to conceive of the right to a fair trial merely in instrumental terms. But I shall ignore such issues here.

Another way in which my version of the instrumental view is controversial has to do with the fact that it only mentions one genuine moral concern, that of human wellbeing. Others might want to accept the instrumental view on Human Rights, but insist that there are other genuine moral concerns besides wellbeing, such as, for example, freedom and various forms of justice. Again, for the purposes of the discussion to follow, we can ignore these issues.

Enough has been said to note a genuine advantage of the instrumental view in the present context. It explains why corporations should care about Human Rights. Consider the conventionalist view. It says that Human Rights are merely conventions. Moreover, they are, according to their wording, conventions regulating the conduct of states vis-a-vis its citizens. So, if we accept the conventionalist view, it is puzzling why corporations should care about Human Rights at all, except perhaps for the strategic reasons noted above. Similarly with the deep view holding that Human Rights reflect deep moral rights of humans. Again, this view makes it more than hard to explain why corporations should care. After all, these rights are held by individuals *against states*. Hence, given that one finds it independently plausible that corporations ought to show some concern for Human Rights, the instrumental view should appear comparatively attractive.

As noted above, Human Rights declarations typically come about as political compromises. For this reason alone it is absurd to view them as reflecting directly deep moral rights. But generally speaking, the potential benefit of Human Rights schemes is beyond question. In other words: if one insists on viewing Human Rights as reflecting deep moral rights, one should be sceptical about the Human Rights declarations as they stand. But if one accepts the instrumental view, there is a clear

rationale for supporting Human Rights schemes – they have proven an excellent instrument for promoting human wellbeing.

If one accepts the instrumental view, one might nonetheless press a critical question to the whole Human Rights discourse. What really matters is the underlying moral concerns, primarily human wellbeing. But isn't one then forced to consider the Human Rights rhetoric as in a sense misplaced? After all, in the Human Rights lingo we, sometimes at least, talk about the Human Rights as if they were deep moral rights of people.

I believe that this objection to the Human Rights rhetoric is in a sense well placed, but one should not overlook certain very important features of the Human Rights discourse to which I now want to draw attention.

Human Rights speak has, to some extent, become the lingo of our time. Many moral debates are conducted using this vocabulary, and many commentators find it entirely appropriate and natural to express their moral concerns using these terms. Since this is so, other participants in this dialogue are well advised to master the Human Rights lingo as well. This stance is, of course, fully consistent with the instrumental view. It has great instrumental advantages that we speak, more or less, the same language, when discussing moral issues, even if the words we use are in some respects misleading from a theoretical perspective.

And, as I shall now argue, it is extremely important that a dialogue takes place, and that it takes place between NGO's, consumers, governments and various businesses. The Human Rights lingo provides a language in which this dialogue can take place. And it, I shall now try to argue, aim at providing consecutive solutions to a coordination problem.

It is conceivable that many corporations might decide to act morally, but *only* if other corporations (especially their direct competitors) undertake similar burdens. This is a coordination problem, which might impede progress. To illustrate: I want to take my share of the moral burden, but only if you undertake a similar share; otherwise I will not. You see things similarly. Neither of us can really make up our minds before the other have made a decision. We obviously need to coordinate our actions.

This coordination problem is especially acute for corporations. They might agree to undertake certain social responsibilities, say, but they might suffer a devastating competitive disadvantage if they are the only ones that do so. And yet, even if every corporation accepts to yield its fair share (a share similar to the one that other corporations provide), it is not as if there is an increased net gain to be distributed among them. There is, in a sense, no collective advantage for corporations in action morally; there is only the possible risk of a disadvantage if not every corporation (or most corporations) undertake a similar burden.

Notice the difference here to the ubiquitous cooperation between human beings. Human beings rely extensively on the transformation of natural resources into

goods that can be utilised directly. When we all coorporate (as we do most of the time), we are all much better off than if each of us individually were to set out to produce everything he needs on his own. For this reason, many highly sophisticated forms of coorporation have evolved in our society. This coorporation is being facilitated by norms regarding fairness, ownership, agreements and many ther things. These norms, generally speaking, serve to solve coordination problems; they help facilitate cooperation. When most people comply with the norms, we are all much better off than if there were no cooperation. Moreover, if some group of people join together and coordinate their actions, there is a great incentive for others to join. Finally, not that as a corollary to the norms of human coorporation, there are highly sophisticated and often quite effective ways of punishing those who do not comply with accepted norms.

As I said, it is not obvious that the coordination problems facing corporations with respect to Human Rights have an exact similar form. Crucially, there is no net gain for corporations to harvest by coordinating actions and policies. Consequently, there is no reason for others to join. Typically, there is no easy way to punish perpetrators. To illustrate these points, suppose a groups shoe manufacturers decide not to use child labour. Coordinating actions or policies in this way does not generate a larger net outcome, or at least it is not obvious why this would be the case. Consequently, it is not clear why other shoe manufacturers would have an incentive to join. On the contrary, competitors that freely make use of child labour might even have an advantage compared to those who restrain themselves, and their may be no effective way for shoe manufacturers to punish those who fails to comply with the agreed policies.

For these reasons it is not surprising that moral norms have evolved among humans (they solve a coordination problem and effectively brings about enormous shared benefits), while not among corporations (there is a coordination problem, but no similar shared benefit that creates an incentive).⁷

Moreover, it is not surprising that the emergence of the political consumer in *some* areas have changed this picture. Political consumers are sometimes an external threat to corporations. They are the external threat that *may* make it the case that there is a potential benefit to behaving in moral ways that are otherwise not in the strategic interests of a company.

My point with this rather lengthy excursion into game-theoretical considerations is that the Human Rights discourse may be part of what it takes to solve the coordination problem among corporations, and let me now add some very sketchy and preliminary remarks on this. As I said, Human Rights discourse provides a way of talking. The aim of this dialogue must be so agree on some form of global minimal standard for what corporations should do to respect and further Human Rights. To

⁷ Of course, the norms regulating the behaviour of corporations towards other corporations or economic agents do solve a coordination problem, yielding an enourmous net gain for corporations.

facilitate compliance with this standard, one might even agree on a system punishing those who do not comply with agreed standards. This creates a strategic reason for complying with the minimal standards, which may be necessary for winning the cooperation of those who would not comply for pure moral reasons. Short of such a system, the only strategic incentive consists of pressure from governments and consumers, and in some cases this may not be enough.

III. The Limiting Problem

Let me now turn to a difficult problem. Suppose we agree that corporations are moral agents, and that they may have moral duties with respect to Human Rights. As I said, many commentators appear to agree on this, even if they disagree about many points of detail, and about the underlying justification of this view. Accepting that corporations have moral responsibilities with respect to Human Rights raises the question about how far this responsibility reaches. How much ought a corporation do in order to respect, or further, Human Rights? Should large companies step in and facilitate health care schemes where governments fails? Or should they merely avoid infringing the most basic Human Rights, such as the right to free assembly?

This is one of the most difficult questions in the whole debate. I think the question can usefully be divided into two separate questions. The first concerns scope (when is some moral concern (a Human Right issue) somewhere in the world a concern of relevance to a particular corporation?). The second concerns burden: given that a corporation has this or that duty, how much should it sacrifice to meet it? What is a reasonable burden to impose on a corporation?

The question of scope

Turn first to the question of scope. This question, again, can be subdivided in several more specific questions, some of which I will cover in the discussion below.

One question concerns *which* rights we should care about. Should we at most care about conventionally acknowledged Human Rights? Or should we go much further and include pressing moral concerns, even if they happen not to be enshrined in Human Rights declarations? For example, there might be no universally acknowledged Human Right to health care. Should corporations then ignore health care demands? Or is it at bottom irrelevant that a right to health care has not been included in various Human Rights charters?

Notice here one implication of the instrumental view on rights advocated above. Consider the issue of a right to health care, or the right to essential medical care. This right might not be enshrined in any conventions or declarations, at least not in any of the major ones. This is so for a variety of reasons, but primary among these political reasons, since among the various governments drafting the relevant human rights conventions, there are some that think that health care is best supplied in

private insurance schemes, and therefore they oppose saying that health care, or access to health care, is a Human Right.

If we accept the instrumental view this doesn't matter. Human Rights, on this view, are merely seen as a welcome device for promoting human wellbeing, promoting it in ways we could not otherwise achieve. But what matters, at the bottom line, is the promotion of human wellbeing, not rights taken too literally. Hence, there is no reason in principle to restrict one's attention to Human Rights. Health care is an obvious ingredient in, or precondition for, human wellbeing, so obviously the provision of health care should matter. The moral reasons for promoting health care are not *per se* weaker than those for promoting a Human Right to subsistence.

Turn now to another issue that concerns a distinction between negative and positive duties. Generally speaking, and very roughly, *negative duties* are duties to refrain from certain actions that would infringe your negative rights, say your right to freedom of speech and association, or your right to freedom from torture. *Positive duties* are duties to perform actions that serve to fulfill your positive rights, say your right to subsistence or minimal education.⁸

Now, it is quite often assumed that corporate responsibility is limited in that it includes *only* negative duties, not positive duties. Corporations should abstain from various violations of Human Rights. Corporations should not deprive anyone, say, the freedom of physical movement, or violate the freedom of speech and association. But corporations need not contribute to the fulfillment of positive Human Rights.⁹ Governments, on the other hand, are often assumed to incur both negative and positive obligations with respect to Human Rights.

But why limit corporate responsibility to negative duties? Why say that corporations have no, or almost no, positive duties? Why not say that corporations may in principle have positive duties, just like governments?

In a recent publication from the *Danish Centre for Human Rights*, Margeret Jungk argues that corporations (businesses, as she prefers to say) generally do not have positive responsibilities 'to protect, promote, and fulfil rights' (p. 8).¹⁰ But why not, she asks, given that businesses admittedly participate in society like ordinary citizens, and, furthermore, are often much more powerful than these?

One reason for resisting this step, Jungk claims, is that 'businesses should be subject to no more, and no less, responsibility [than ordinary citizens]' (p. 8). And, she says, other members of society are not burdened with positive obligations to actively promote Human Rights.

⁸ Positive duties might be subdivided into a duty to protect (the rightholders access to whatever he has a right to), a duty to promote, and a duty to fulfill. We can ignore these details in the discussion to come.

⁹ Above I have argued that the relevant concerns are not limited to formally recognized Human Rights. Moral concerns in general are what matters. The distinction between negative and positive duties, or similar distinctions, can, in most cases, be stated with respect to these broader concerns. For simplicity, however, I ignore this in my presentation.

¹⁰ Margeret Jungk (1999): *Defining the Scope of Business Responsibility of Human Rights Abroad*, Danish Centre for Human Rights, The Confederation of Danish Industries.

There are at least two problems with this line of argument. The first is that other members of society, ordinary citizens, are so burdened; they are seen as having a positive obligation to contribute to promoting the well-being of others, in particular badly off members of society. This is part of the reason that taxation is fair. People partly meet their positive obligations to further the wellbeing of others through paying their taxes.

Jungk might here insist that she has in mind a positive duty to further Human Rights strictly speaking, not a positive duty to contribute to the workings of the welfare state in general. However, and this is the second problem, this line is implausible. Strictly speaking, citizens have neither positive nor negative obligations with respect to Human Rights; only states have. Hence, if one should take seriously this line of argument, the proper conclusion for Jungk would be that corporations also have neither negative nor positive duties with respect to Human Rights. Furthermore, we should, as I have argued above, accept the instrumental view on Human Rights, and therefore focus on the underlying moral concern: the promotion of human wellbeing, with respect to which citizens do have positive obligations.

In a second defence of her view, Jungk claims that power as such does not obligate, and hence we should ignore the fact that businesses are sometimes much more powerful than individuals, or even than governments. Businesses are, as she says, ‘often in a position to exercise immense power over the government’. But, she continues,

‘power does not necessarily imply equivalent responsibility. The natural extension of such an argument would lead one to the very nonsensical position of maintaining that a stronger individual has more duty than a weaker individual, and that a larger company or government has a greater duty than a smaller one. We must not confuse ‘can’ with ‘must’’ (p. 8).

Note first that this view is plausible with respect to negative duties. If I have a negative duty not to harm you, my duty does not become stronger when I become stronger or more powerful. But the problem with Jungk’s argument is that the premise she appeals to is quite implausible with respect to positive duties, at least in its most natural reading. Suppose you and I can both rescue some people from drowning. I can rescue one person; rescuing more than one exceeds my physical capability. You, however, are much stronger, and you can rescue three persons. Clearly, this is what you should do. Being stronger and more capable than me, you ought to do more. This position is very far from non-sensical. And in this sense, your duty really is stronger than mine. In another sense, however, our positive duties are equally strong: each of us, in this situation, ought to do the most we can, or rescue as many as we can. What we can do, of course, is different, due to our difference in strength. But our duty to do what we can is equally strong.

Part of the confusion in this argument of Jungk's is due to the fact that she tacitly *assumes* that we are here dealing with negative duties only. As I said, with respect to negative duties, increased power does not imply stronger negative duties.¹¹ But of course, this is question-begging in an argument which seeks to establish that corporations indeed have no, or almost no, positive duties.

Notice that Jungk's position is all the more puzzling because she immediately after these remarks says (without any explanation): 'companies should incur positive duties when they *de facto* replace the government'. If my increased power does not provide me with greater positive duties, why then does the absence of some other power?

Many others have tried to defend the restriction of corporate responsibility to negative duties. A well-known and very influential writer on business ethics, Thomas Donaldson, tries to argue much the same point as Jungk, and he proposes further interesting arguments. Here are some bits of what he says:¹²

'It would be unfair, not to mention unreasonable, to hold corporations to the same standards of charity and love as human individuals.'

The problem with this suggestion is that it is hardly self-evident. Given that corporations are moral agents, and as such subject to moral requirements, and, in addition to this, much more powerful than human beings, why should we not demand more of them? And, furthermore, corporations do not suffer from being benevolent in the way that humans do, which also suggests that we might demand more benevolence of them without being unfair.

Donaldson also says that corporations cannot

'... be held to the same standards to which we hold civil governments for enhancing social welfare - since many governments are formally dedicated to enhancing the welfare of, and actively preserving the liberties of their citizens.'

The problem here is that even if we grant that governments are 'formally dedicated' to enhancing welfare, this does not imply that corporations have no similar positive duties, in particular in cases where governments fail fully to meet their positive obligations. Again, the life guard might be especially assigned to saving those who are in danger of drowning. But if the life guard fails in his duties, or if the number of drowning people exceeds what he can rescue, it might be your duty to step in, if you can. Furthermore, if we took Donaldson's dedication argument seriously we should

¹¹ Actually, there is a way in which it does. Being more powerful, there are more violations of rights that I could perform if I wanted. The array of actions that I should avoid is larger. In this sense, my negative duty becomes stronger with increasing power.

¹² Donaldson, Thomas (1993): 'Fundamental Rights and International Duties', i *Ethical Theory and Business*, 4th edition, eds. Beauchamp & Bowie, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, p. 536.

also be impressed by the fact that governments are formally dedicated to respecting negative rights as well as positive rights. But not even Donaldson thinks that this implies that corporations have no similar duties to respect negative rights.

Donaldson, however, adds a relevant claim to his dedication argument. It is not only that governments are ‘formally dedicated’ to enhancing social welfare, it is also that the

‘profit-making corporation, in contrast, is designed to achieve an economic mission . . .’

So, according to Donaldson, corporations have a certain design, which prevents corporations from undertaking such tasks as taking steps to enhancing social welfare.

Such claims about design might be understood in two ways. One is to think of design as a human decision as to how a corporation can or should be operated. Now, in that sense there is no question that a corporation *might* be designed so as to be incapable or unwilling to undertake positive duties, regardless of whether this is morally required or not. But this observation obviously does not take us far in the direction that Donaldson wants to go. Donaldson does not just want to remind us of the idle fact that those in control of shaping a corporation or the policies of a company might exercise their power to prevent it from assuming positive obligations.

But in fact the other standard way to understand the claim about design is suggested by Donaldson’s more graphic remark:

‘The corporation is an economic animal; . . .’

This wording suggests that Donaldson does not, after all, think of design in terms of human decisions. Rather, corporations’ are endowed with an intrinsic nature, a nature possessed independently of human decisions. And this nature prevents corporations from undertaking duties extending further than a certain minimum.

But this view on the nature of corporations is implausible. As I said above, unlike real (non-human) animals, corporations *can* decide between various courses of actions, and they can, if they so wish, take moral concerns into account when they so decide. A corporation is not merely an economic animal, or at least not necessarily such an animal. It becomes an economic animal only if it is created as one, or decides to become one.

Furthermore, if we see corporations as pure economic animals in the strong sense suggested by Donaldson’s remark, not only far reaching positive obligations would go over the board; we should then reject *any* moral obligation which conflict with the narrow (but not necessarily short-sighted) economic interest of the corporation. As has been made clear above, seeing corporations are pure economic

animals dove-tails with the strategic view on morality. It might be that corporations sometimes should act morally, but this is never because of morality as such, but for strategic reasons.

Notice also that on this view, there are no clear limitations on what corporations should do with respect to Human Rights. Sometimes they should assume positive duties, sometimes only negative duties (and perhaps some negative duties, while ignoring others), and sometimes they should perhaps assume no duties at all. On the strategic view of morality, there is no unique answer to what moral duties corporations ought to undertake; it all depends on the circumstances, and they may change.

Finally, Donaldson makes an appeal to democracy. A corporation is, he says, ‘an undemocratic institution’, and therefore, presumably, it should not undertake positive duties with respect to Human Rights. Surely Donaldson is right that corporations are not democratically governed, but it is hard to see why this implies that corporations should accept no positive duties at all. Suppose that there is a positive Human Right to minimal education that is not being met in some area in which a corporation operates. The corporation then decides to contribute economically to this basic need being met. Why does it matter that the company is undemocratic? Once we agree that there really is this Human Right, it seems irrelevant that one of the institutions helping people to fulfill their rights is undemocratic.

This would be different if we were dealing with controversial claims of rights. Suppose some part of the population claim a right to preserve nature, and another part of the population claim a right to use natural resources. If we further assume that such disputes require some form of democratic settlement, then of course a corporation cannot simply decide what should be done, even if its decisions are informed moral considerations. Here it matters that companies are not democratic institutions. But in such cases, there would be other options for a corporation: it could take steps to support and encourage a democratic decision procedure on the matter.

Let me end this discussion by indicating the direction I think one ought to go from here. As we have seen, it is quite hard to provide a principled defence of the view that corporations have only negative duties. However, there is a much more straightforward pragmatic defence of a similar view. The amount of resources a corporation can or will devote to moral concerns is limited. It is then a natural concern that these resources are used in the best possible way (i.e. the way that most promote human well-being). Now, here it is of some importance that it is typically less costly to observe negative rights, than to promote positive rights. It is, typically, easier successfully to abstain from actions than successfully to carry actions out. As I said, this does not suggest that one should ignore positive obligations entirely, but only that negative obligations will often be the thing to start with. It is also worth remembering that for corporations it is typically easier to bring about good things

within one's normal area of operation. So, this counts in favour of focusing on positive obligations within that domain.

The question of burden

Turn then to the discussion of burden. Given that it is very hard to defend any specific limitation in principle to the scope of corporate moral concern, what should the burden be? Should companies sacrifice everything, to the dismay of their owners? Or should they spend only a very limited amount of resources on Human Rights issues? And what decides what the burden should be?

When trying to answer this question, we should avoid a possible confusion that may arise from the Human Rights lingo. This is the idea that if such and such is a Human Right, then there is absolutely nothing which can justify not respecting it, an idea which in turn suggests that once the scope of Human Rights concerns has been established, there is a straight answer to what must be done to comply with those concerns: everything.

I shall not challenge this idea with respect to very important rights, such as the right to freedom from torture. But I do not think that it is plausible with respect to the much broader range of weaker rights, in particular positive rights. And it is not plausible once we accept the instrumental view on Human Rights, that is, once we see Human Rights as tools to promote more fundamental values such as wellbeing. And even with respect to negative rights, the issue is not so simple. Even if one agrees that everything must be done to *avoid* violating negative rights, there are further questions about how much should be done to prevent others from violating these rights, or how much one should be willing to sacrifice by not being willing to cooperate with those (governments) who are responsible for violations of negative rights. One cannot simply assume that everything must be done to prevent others from violating negative rights.

Having set this aside, return to the main question: what, if anything, imposes a limit to the moral demands put on corporations?

It is often said in moral philosophy that what we ought to do is constrained by what we can do. Ought implies can. If I, being a physician, simply cannot rescue my dying patient, it is not the case that I ought to do so, and I am not morally culpable for not doing so (perhaps I ought to try, but this is a different matter). Clearly, we cannot ask the impossible of corporations, and we cannot blame a corporation for not achieving the impossible.

The question, however, is what follows from this. It has been suggested that we cannot 'ask some company to commit commercial suicide'¹³. Asking this is asking too much; it is asking what cannot be done.

Surprising as it may seem, this is a mistake, however. Clearly, there may be companies whose very existence depends on the continuous violation or negligence of

¹³

Margeret Jungk, p. 3

Human Rights. Suppose, for example, that a company cannot survive on the market unless it makes excessive use of underpaid child labor. We can very well ask this company to commit commercial suicide. And doing so doesn't violate the principle that 'ought implies can': ceasing to operate is clearly within the possible courses of actions that a company can take.

In fact, as this example shows, only very little is excluded by the principle that ought implies can. It might be said, for example, that a pharmaceutical company cannot install democracy in a country ruled by a dictator. Clearly, it cannot. But it can support opposition groups. It can fund education of the population, which will contribute to the overturn of the dictator. Given the at times immense economic power of large businesses, there is very much they can do, if they so decide.

There is another way in which it might be impossible for a corporation to do what is otherwise morally required of it. Even if a particular corporation is prepared to act morally, it might not be permitted to do so: the owners may use their power to prevent it. Corporations are in this respect like slaves. Although they may form intentions and plans of their own, their owners might prevent them from executing them. One cannot blame a corporation for not acting morally, if its owners prevent it to do so. But, of course, owners are also moral agents, and subject to moral requirements, and in fact I believe that most of what I say here about corporations apply, *mutatis mutandi*, to owners of corporations. Hence, I shall ignore this complication.

Leave then aside the principle that ought implies can. As we saw, not much follows from it. Let me then state two extreme views regarding the moral burden corporations ought to assume. One is that moral concerns should matter everything (*the maximalist view*): a corporation should do as much as one can to meet the wide range of moral concerns. The other is that moral concerns as such should matter nothing (*the minimalist view*): although a corporation may in principle be subject to far reaching moral requirements, it is entitled to give them no weight at all.

I am in fact sympathetic to the first view, so let me add some comments on this, just to explain why it is not as absurd as it might seem. First, one should notice that doing the most one can does not imply ignoring longterm interests; indeed it might be extremely important for, say a pharmaceutical company, to sell its products with some profit. Otherwise it cannot develop new drugs, which will potentially benefit people in the future. Hence, selling drugs with a profit is partly a question of saving for the future, and this might be precisely what the maximalist view suggests one should do.

Second, notice that providing a return for shareholders is not simply morally bad, since doing so is equivalent to making shareholders better off. So the real moral question for a corporation is one of distribution: should the corporation decide a policy that benefits shareholders more, or a policy that benefits, say, victims of AIDS more, say by selling its products cheaper (supposing that the corporation is a

pharmaceutical company)? This being said, there is not much doubt that if a corporation operates on the maximalist view, the return to owners or shareholders will drastically decrease.

Let me here add two comments. First a moral objection to the maximalist view. Suppose a company loses money by acting morally. Isn't this a case of taking other people's money and giving them away? And isn't this a form of theft, or at least an objectionable form of paternalism (i.e. a case of deciding on the behalf of others what they ought to do, when spending their money on charity). Do we not here have a very powerful objection to the whole idea that corporations ought to behave morally. Isn't it rather that they are morally obliged not to do so, out of respect for private property?

There is a reply to this objection. Given that the operations of a corporation are sufficiently transparent, it is not a case of theft or paternalism if some corporation decides to act morally in ways that are not in the strategic interest of the company (or the owners). The reason is that given transparency, the owners have precisely the sort of control over the corporation that their share entitles them to. It is free from them to use this power in an attempt to prevent the corporation from acting morally. And if this is not within the power of a shareholder, it is free for this person to sell his shares. There is, therefore, no theft or paternalism.

The second comment is this. If a corporation decides to act morally, perhaps even accepting the maximalist view, the limiting factor will typically be investors and shareholders. This is an obviously important constraint on what corporations can do, as has been noted a couple of times above. It fails to show, however, that we should not accept the maximalist view. The maximalist could say that within the confines of what owners will accept, a corporation should devote as much resources as it can to the promotion of human rights. And a corporation might here be far-sighted: it might find that, given investor pressure, it is better to put some restraint on its short term moral aspirations, because this will permit it to do more in the long run.

I said above that I tend to find the maximalist view plausible, but it is fair to say that most moral philosophers think that both the maximalist and the minimalist views are quite implausible. They think we should accept some middle position in between them. Let us call this undefined position *the moderate view*. Suppose then, for the sake of discussion, that we accept the moderate view. Let me now add some comments on the moderate view:

Accepting the moderate view, we might want to say precisely how much a company ought to spend on Human Rights. However, I believe that one looks in vain for a principled decision here. There is no general reply to this question of how much one should sacrifice. It is not as if some argument is forthcoming suggesting that one should spend 21.2% rather than 15.7% of the annual surplus on the promotion of Human Rights. If we accept the moderate view, we simply have to make a choice here.

This is a place, I believe, where many different choices are all equally rational, and though they are different, none of them can be criticised morally. So, a corporation can sincerely and honestly claim that it does enough, even if it could relatively easily have done much more. And even if criticism that a corporation fails to do more may be entirely legitimate, so may the decision of the corporation not to.

Menneskerettigheder og erhvervslivet – med fokus på de oversete rettigheder –

af Sune Skadegård Thorsen

Introduktion

Virksomhedernes samfundsansvar har været diskuteret siden begyndelsen af 1980erne, og bestræbelserne på at opdyrke området har mange lighedspunkter med, hvad erhvervslivet oplevede på miljøområdet. På engelsk taler man om Corporate Social Responsibility (CSR), og i det efterfølgende vil den engelske forkortelse bliver brugt, da den er godt indarbejdet i alle relevante fora. Opmærksomheden om erhvervslivets samfundsansvar opstod senere end opmærksomheden på miljøområdet, men har til gengæld udviklet sig hurtigere. En mængde organisationer og større virksomheder fokuserer i dag på at operationalisere begrebet. Initiativerne omkring både miljø og samfundsansvar er som hovedregel startet efter pres fra omverdenen. Markedsøkonomien fører dog hurtigt til, at der ikke gives penge ud til projekter, medmindre investeringen kommer flerfold tilbage. Miljø er i dag en væsentlig konkurrence-parameter, særligt på de økonomisk interessante markeder. Virksomhederne har formået at vende en passiv investering til et aktiv. En tilsvarende udvikling ser vi for det bredere begreb CSR, der både kræver hensyntagen til naturen og til mennesket. Om få år kan man forestille sig, at de virksomheder, der ikke formår at vise sådanne hensyn, må dreje nøglen om, mens de hensynsfulde virksomheder vil vinde medarbejdernes, kunders og investorers gunst. I flere lande understøttes udviklingen af spæde tiltag fra myndighedernes side. I Australien og Frankrig blev der stillet krav til børsnoterede virksomheder om rapportering på disse områder, og i England blev det vedtaget, at visse pensionskasser skulle redegøre for den etiske profil af deres investeringer. Den nye danske årsregnskabslov (LOV, 2001) pålægger danske virksomheder at give oplysninger om miljøforhold, etik og viden, når de aflægger årsregnskab. Der er dog ingen krav til det konkrete indhold af disse rapporter. På regionalt og globalt plan arbejdes der ligeledes med at motivere virksomheder til at inddrage beskyttelse af sociale rettigheder i deres dispositioner. I EU går retningen imod frivillige virksomhedsinitiativer, der så kan understøttes af EU. Således vil der blive oprettet en Masters uddannelse om CSR som et fælles europæisk initiativ. EU parlamentet og EU kommissionen har forskellige opfattelser af, hvordan arbejdet skal gribes an. Parlamentet går ind for fælles minimumsstandarder, mens Kommissionen understreger frivillighedsprincippet.

Også i FN regi arbejdes der i disse år på at skabe retningslinier til fremme af virksomhedernes beskyttelse af menneskerettighederne. I august 2003 vedtog FN's Subcommittee for Human Rights, en ekspert gruppe under Menneskeretskommissionen, 'Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights' (FN 2003). Normerne er baseret på eksisterende FN instrumenter og har til hensigt på enkel og overskuelig vis at sammenfatte disse for virksomheder. Således omfatter dokumentet uddover de klassiske menneskerettigheder, herunder de basale arbejdstagerrettigheder, også retningslinier for virksomheder i konfliktramte områder, korruption og bestikkelse, forbrugerbeskyttelse og miljøbeskyttelse. Flere interessante spørgsmål skal endeligt afgøres ved den senere politiske behandling i FN kommissionen: Skal der være tale om internationalt bindende regler? Skal alle virksomheder eller kun multinationale være dækket? Skal alle menneskerettigheder omfattes eller kun basale arbejdstager-rettigheder? Hvordan sikres en implementering, herunder mekanismer til vejledning, monitorering og sanktioner?

Denne artikel har til formål at introducere den tænkning og begrebsdannelse om virksomhedernes samfundsansvar, der foregår i disse år, hvor man taler om et paradigmeskift for erhvervslivet. Hensigten er at give en ramme og inspiration til videre arbejde med, hvordan erhvervslivet kan støttes i at bidrage til en bæredygtig udvikling.

Begrebet stakeholders

Endnu et engelsk inspireret begreb er dukket op gennem den seneste tid: Stakeholders. Begrebet kan oversættes direkte til 'interessenter', det vil sige alle mennesker eller sammenslutninger af mennesker, der har en interesse i virksomheden, dens produkter eller dens handlemåde. Aktionærer, medarbejdere, fagforeninger, miljøorganisationer, universiteter, lokalsamfund, nationalstaten, og mange flere repræsenterer en virksomheds interesser.

Den øgede opmærksomhed på miljø og social beskyttelse betyder, at erhvervslivet bevæger sig væk fra den traditionelle fokusering på udbytte, hvor alene aktionærernes interesser skal tilgodeses. På den ene side oplever mange virksomhedsledere, at sociale og miljømæssige hensyn potentielt indebærer en omkostning for virksomheden. På den anden side har det vist sig, at en konstant og kortsigtet optimering af firmaets overskud meget vel kan få negative konsekvenser for både miljøet og de mennesker, der berøres af virksomhedens aktiviteter. De ganske mange skandaler gennem de sidste årtier med virksomheder, der under profitmaksimering har 'glemt' at tage miljømæssige eller sociale hensyn, har vist, at sådan forsømmelighed kan give bagslag. Således oplevede BP problemer med deres engagement i Colombia, Ciba/Novartis med genmodificerede majs, Exxon med Valdez katastrofen, ITT med indblanding i Chilensk politik, Nestlé med

tørmælksprodukter for babyer, Nike med arbejdsmiljø ('sweat shops'), Shell med Brent Spar og Ogoni folket i Nigeria, og Union Carbide med tragedien i Bhopal, blot for at nævne nogle få af de mere spektakulære sager.

Erhvervslivets strategier vil fremover i langt højere grad fokusere på at tilgodeose alle interessenters interesser frem for udelukkende at pleje aktionærernes. Strategierne betyder en forøgelse af samarbejdet med, indflydelse fra og hensyntagen til andre interesser end aktionærerne.

Hvorfor arbejder erhvervslivet med dette område?

Der er en række årsager til, at virksomheder er begyndt at interessere sig aktivt for deres rolle i samfundet. Vi oplever i disse år et opbrud, som bevirket at traditionelle faggrænser mellem discipliner som politik, kunst, psykologi, og økonomi, herunder forretningslivet, flyder sammen. Succesfulde virksomhedsledere af i dag må beherske og have indsigt i langt flere områder end blot økonomisk effektivitet. Tidligere eksisterede der ikke en sådan forventning til virksomhederne.

Som nogle af de væsentlige grunde til denne udvikling må nævnes Murens fald og den teknologiske udvikling. Med Sovjet Unionens opløsning forsvandt en af de største globale ideologiske modsætningsforhold i nyere tid. Markedsøkonomien er nu i færd med at blive et globalt fænomen, som selv Kina ruster op til. Det vil sige, at de stærkeste spillere indenfor markedsøkonomien, de multinationale virksomheder, får væsentlig større indflydelse på den globale udvikling. Samtidig er offentlighedens fokus drejet bort fra fjendebilleder og krigsretorik, om end kampen mod terror måske igen vil sætte konflikt - og ikke økonomisk globalisering - på dagsordenen.

Den teknologiske udvikling har ligeledes en overordentlig stor betydning. Med de tekniske hjælpemidler, der er til rådighed i dag, har alle mulighed for i løbet af sekunder at kommunikere fra den ene side af jorden til den anden. Ingen handling nogetsteds på jorden kan gå upåagtet hen, og informationer udveksles frit over hele kloden. Virksomhederne visualiserer en forbrugstung livsstil til hver eneste del af kloden. Gennemsigtigheden presser virksomheden til at begå sig ordentligt alle steder, og påvirkningsmuligheden medfører et øget ansvar for, hvad der kommunikeres. Samtidig er hovedparten af al fremadrettet teknologisk udvikling, herunder bioteknologisk, drevet af erhvervslivet. Det vil sige, at vores samfund bliver mere og mere afhængige af, at virksomhederne finder løsninger på de problemer, vores samfund står overfor. Sådanne muligheder for virksomhederne indebærer også et ansvar.

Menneskerettighedernes rolle i forbindelse med CSR

Menneskerettighederne er først for nylig begyndt at spille en rolle i arbejdet med CSR. Den traditionelle vinkel har været at finde metoder til at hjælpe virksomhederne til at gennemføre deres eget værdigrundlag. Der blev ikke stillet spørgsmålstege ved

de værdier, en given ledelse nu engang havde besluttet sig for skulle kendetegne virksomheden. Det er således ikke overraskende at multinationale selskaber, der for langt størstedelen er hjemmehørende i Europa eller USA, formulerede værdier tæt knyttet til en vestlig kulturopfattelse. Det er her, menneskerettighederne har en rolle at spille. Rettighederne som udtryk for en global konsensus om minimums-standarder for ethvert individ udgør et fælles globalt værdigrundlag – det første i verdenshistorien.

Et dansk perspektiv

I en dansk sammenhæng er begrebet 'social ansvarlighed' i dag hyppigere anvendt end virksomhedens samfundsansvar. Virksomhedernes sociale ansvar blev accepteret og fordansket af Socialministeriet i starten af 1990'erne. Det mentes, at virksomhedernes sociale ansvar var en kærgangen mulighed for et velfærdsamfund, der hviler på en udpræget fordelingsøkonomi, til at skabe finansiering af de stadigt stigende omkostninger særlig i relation til sundhed og den stigende aldring af befolkningen.

Socialministeriet iværksatte flere programmer, herunder 'det rummelige arbejdsmarked' og udformningen af et socialt indeks. Det rummelige arbejdsmarked blev efter aftale med industrien gennemført ved oprettelse af et netværk, der skulle fremme beskæftigelsen blandt traditionelt arbejdsløshedstunge grupper. Netværket og initiativerne hviler på frivillighedsprincippet og drives i høj grad af industrien selv. Det sociale indeks blev oprindeligt tænkt som et katalog over indikatorer som offentlige udbydere kunne bruge til at stille krav til virksomheder, der bød på offentlige kontrakter. Virksomhederne kunne få point ved at gennemføre tiltag i relation til beskæftigelse af svært anbringelige grupper. Der skulle derefter et vist antal point til for at få en offentlig opgave.

Indekset, der i sig selv er prisværdigt, fordi flere mennesker får adgang til arbejdsmarkedet, har imidlertid en række svagheder. Mange kriterier kan kun opfyldes effektivt af danske virksomheder. Et eksempel på et sådant kriterium er samarbejde med den lokale arbejdsformidling. En spansk virksomhed ville næppe have mulighed for at hente point på dette punkt. Heraf følger, at den danske virksomhed ikke kan bruge opfyldelsen af indekset til øje sin internationale konkurrenceevne. Staten kan heller ikke bruge indekset til regulering af offentlige indkøb, da udenlandske virksomheder ikke vil have mulighed for at opfylde de kriterier, der er relevante i en dansk sammenhæng. Anvendes kriterierne alligevel ved tildelingen af offentlige opgaver, vil der være stor risiko for brud på reglerne om fri konkurrence indenfor EU.

En anden uheldig konsekvens er, at indekset uvilkårligt vil styre virksomhedernes indsats i relation til det sociale ansvar. Med en lang række meget specificerede krav vil der i størstedelen af virksomhederne opstå en tendens til at

opfylde de specifikke krav og dermed at undlade at arbejde med samfundsansvaret som en del af virksomhedens strategier.

Det internationale perspektiv – de særlige grunde til at anvende menneskerettighederne som grundlag

Som nævnt ovenfor udgør menneskerettighederne det eneste værdigrundlag, der kan siges at have fundet global anerkendelse og accept. Uanset at rettighederne ikke er globalt implementerede endsige respekterede, er der politisk enighed om, at menneskerettighederne er universelle. Efter en længere diskussion op igennem 1980’erne om universalitet kontra kulturrelativismus vedtog repræsentanter for mere end 170 stater en deklaration i Wien i 1993 (FN, 1993). Ifølge denne deklaration er menneskerettighederne universelle, udelelige, indbyrdes afhængige og forbundne. Udfordringen fremover vil være at sikre implementeringen af de rettigheder, der allerede er vedtaget frem for at beskrive nye rettigheder.

Wien-deklarationen giver virksomhederne et ideelt grundlag at arbejde med. Ved at arbejde med basis i menneskerettighederne vil virksomhederne anvende en rettesnor, der er anerkendt og anvendt globalt, hvorved:

- kriterierne bliver uafhængige af nationalstaternes særegenheder,
- værdierne ikke skal opfindes,
- der kan sammenlignes internationalt på indsatsen og dermed skabes basis for et konkurrenceelement,
- medarbejdere, investorer, fagforeninger, og andre interesser vil forstå og respektere værdierne,
- virksomhederne kan undgå økonomiske tab både ved at undgå sagsanlæg og offentlige skandaler, der påvirker alle interesser,
- virksomhederne vil blive klædt på til at forstå og føre dialog med deres værste kritikere, NGOerne, der typisk arbejder på en menneskeretsbasis,
- virksomhederne vil bidrage til at styrke retssikkerheden i demokratiske samfund,
- virksomhederne vil kunne etablere partnerskaber med offentlige myndigheder ud fra en fælles referenceramme,
- virksomhederne vil bidrage til at skabe økonomisk udvikling, international fred og stabilitet til fordel for en globaliseret markedsøkonomi,
- virksomhedsledelsen kan se sig selv i spejlet om morgenens,

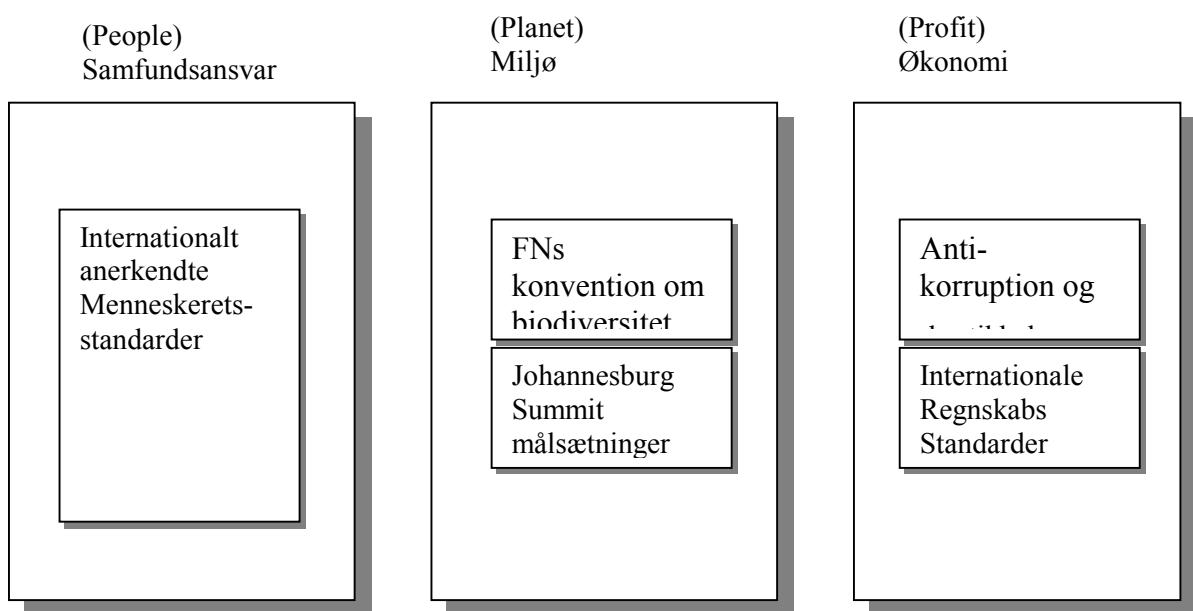
Alt i alt vil virksomhederne bidrage til at fremme en bæredygtig udvikling, hvad alle virksomheder må have interesse i, da deres egen overlevelse afhænger heraf.

Hvordan indgår menneskerettighederne i virksomhedernes arbejde

Uanset mindre uklarheder synes følgende opfattelse at have vundet konsensus blandt de ledende aktører:

- Det overordnede begreb udgøres af *bæredygtig udvikling*.
- Bæredygtig udvikling for virksomheder defineres ved den tredelte bundlinie, populært betegnet ved de tre P'er; *Profit, Planet, People*. Hermed fastlægges, at virksomheder skal bidrage til at finde bæredygtige løsninger for *økonomien* (herunder også økonomien set i relation til samfundet), for det *ydre miljø* (herunder også biodiversitet og dyrevelfærd) samt over for mennesker (herunder forholdet til medarbejdere, leverandører, kunder og andre interesser). Det sidste punkt er i fokus i denne sammenhæng og udgør virksomhedernes samfundsansvar.
- Der synes ligeledes at herske enighed om, at kernen i virksomheders samfundsansvar udgøres af minimumstandarderne, som fastsat ved de *universelle menneskeretsstandarder*, jf. figur 1.

Figur 1: Bæredygtig udvikling (“Sustainable Development”) – hensyn



I praksis er det ikke muligt at beskrive de enkelte områder helt så firkantet, som fremstillet i figuren, idet der mellem områderne optræder grå zoner. Eksempelvis vil korruption og bestikkelse umiddelbart henhøre under den bredere forståelse af 'økonomi'-søjlen, uagtet at korruption og bestikkelse har menneskeretsimplikationer. 'Miljø'-søjlen beskriver bedst virksomhedens påvirkning af det ydre miljø, uanset at miljøet har væsentlig betydning for folks sundhedstilstand, og dermed for opfyldelsen af retten til sundhed. Rapportering på området tilstræber derfor et 'holistisk' billede, hvorefter alle tre søjler søges afdækket med én rapport fra virksomheden.

Væsentlige organisationer indenfor CSR

En række af de ledende organisationer indenfor området CSR arbejder i disse år på at indarbejde menneskerettighederne på deres respektive områder. Blandt de mest toneangivende initiativer bør nævnes:

SustainAbility er et internationalt privat konsulentfirma, der blev dannet i 1987 med det formål at arbejde med erhvervsvirksomheder og bæredygtig udvikling. En del af arbejdet er fokuseret omkring udvikling af strategier for virksomheder indenfor miljøområdet, men SustainAbility arbejder tillige i stigende omfang med social ansvarlighed med reference til den tredelte bundlinie. Først i den allerseneste tid er menneskerettighederne begyndt at spille en rolle i organisationens arbejde

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) er en sammenslutning af over 130 transnationale virksomheder. WBCSD blev dannet i 1995 ved en fusion mellem Business Council for Sustainable Development og World Industry Council for the Environment. Disse to organisationer var i begyndelsen af 1990'erne førende i relation til erhvervslivets opfølgning af resultaterne af Verdenstopmødet i Rio i 1992. WBCSD formål er at udvikle et tættere samarbejde mellem erhvervslivet, myndigheder og organisationer indenfor området miljø og bæredygtig udvikling. Indenfor området social ansvarlighed fokuserer WBCSD særligt på dialog med interesserne, idet gennemsigtighed og dialog udgør et grundlæggende element for bæredygtig, succesfuld erhvervsledelse. Menneskerettighederne er også her begyndt at komme i fokus.

Global Reporting Initiative (GRI) er nedsat af CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) og udgør et samarbejde mellem virksomheder, NGO'er, internationale organisationer, herunder FN organisationer og brancheorganisationer. GRI blev etableret i 1997 med det særegne formål at udvikle globalt anvendelige retningslinjer indenfor virksomheders rapportering på bæredygtig udvikling omfattende miljø, økonomi og social ansvarlighed. Et væsentligt aspekt ved arbejdet i GRI er, at samarbejdet mellem forskellige parter tillægges stor vægt, således at det sikres, at flest mulige synsvinkler og perspektiver er repræsenteret. GRI har i deres seneste retningslinier indarbejdet menneskerettigheder blandt de mange indikatorer.

AccountAbility under "The Institute of Social and Ethical Accountability" er en international organisation, hvis medlemmer udgør virksomheder, rådgivningssektoren, NGO'er samt repræsentanter for offentlige myndigheder. Sekretariatet er beliggende i England og blev dannet i 1996. AccountAbility beskæftiger sig med metoder for rapportering på området bæredygtig udvikling og har udarbejdet AA 1000, som er en international standard for virksomheders rapportering på det sociale og etiske område. Organisationen har på det seneste oprustet på menneskerettighedsområdet.

The International Business Leaders Forum (IBLF) er en international organisation med hovedsæde i England, og er en underorganisation til Prince of Wales Business Leaders Forum (PWBLF) dannet i 1990 af prinsen af Wales med det formål at fremme social ansvarlig virksomhedspraksis for at opnå en bæredygtig udvikling. IBLF afholder seminarer, konferencer samt undervisning med fokus på forskellige menneskeretlige emner og har udviklet en database over 'best practice' for socialt ansvarlige virksomheder.

Amnesty International UK Business Club (ABC) er en afdeling oprettet under Amnesty International i 1991. ABC's formål er at øge virksomheders viden om menneskerettighederne og inspirere til at arbejde for at forbedre menneskerettighedsbeskyttelsen internt i virksomheden og eksternt i de lande, hvor virksomheden arbejder. ABC er således nedsat med henblik på at skabe et forum for samarbejde med erhvervslivet og fungerer herudover som et netværk for virksomheder, der ønsker at arbejde med menneskerettigheder. De kan således benytte medlemskab af ABC som en mulighed for dialog og udveksling af informationer med andre virksomheder.

Sidst men ikke mindst spiller to organisationer en væsentlig rolle for udviklingen: Den amerikanske organisation *Business for Social Responsibility (BSR)* fra Californien, og *Corporate Social Responsibility, Europe, (CSR)*, fra Bruxelles. Menneskerettighederne er her i fokus, og begge organisationer arrangerer møder og konferencer om emnet og om udviklingen af menneskeretsindikatorer.

I Danmark arbejdes der også på at integrere menneskeretstænkningen i forskellige initiativer, rettet mod erhvervslivet. Institut for Menneskerettigheder (før 2003 Det Danske Center for Menneskerettigheder) har således gennem en årrække haft et projekt om menneskerettigheder og erhverv på programmet i samarbejde med Dansk Industri. Danmark har det problem, at bevidstheden omkring menneskerettigheder ikke er særlig stor. Staten har i det store hele gjort et stort arbejde for at integrere menneskerettighederne i dansk lovgivning og haft relativt få krænkelser. Det har betydet, at befolkningen ikke har haft det store behov for at bruge rettighederne som beskyttelse og dermed heller ikke har haft behov for at sætte sig ind i området

Oversigt over rettighederne

De fleste menneskerettigheder har betydning for virksomheder, uanset hvor i verden de opererer. Enkelte af de civile og politiske rettigheder vil umiddelbart ikke skulle behandles ved proaktiv interaktion fra virksomhedens side, da beskyttelsen og opfyldelsen bør være et regeringsanliggende. Men alle økonomiske, sociale og kulturelle rettigheder må siges at have relevans for erhvervslivet. Herunder ses en kort gengivelse af de relevante rettigheder fra de to bærende konventioner. Med kursiv er angivet de rettigheder, virksomheden bør kende, men ikke nødvendigvis aktivt skal arbejde med. Undtagelser vil dog forekomme indenfor visse privatiserede erhverv.

FN's konvention om civile og politiske rettigheder (CCPR)

Art 2 :	ikke-diskrimination i relation til alle rettigheder
Art 6:	retten til livet
Art 7:	forbud mod umenneskelig/ nedværdigende behandling
Art 8:	forbud mod slave-, tvangs- eller andet pligtarbejde
Art 9 - 10:	<i>retten til frihed og personlig sikkerhed</i>
Art 11:	<i>forbud mod 'gældsfængsel'</i>
Art 12:	<i>retten til at færdes frit og frit vælge opholdssted</i>
Art 13:	<i>retten til at søge asyl</i>
Art 14 - 15:	<i>retten til retfærdig rettergang og forbud mod straf med tilbagevirkende kraft</i>
Art 16:	<i>retten til at blive anerkendt som rets subjekt</i>
Art 17:	retten til privatlivets fred
Art 18:	tanke-, samvittigheds- og religionsfrihed
Art 19:	menings- og ytringsfrihed
Art 20:	<i>forbud mod tilskyndelse til krig og 'hate speech'</i>
Art 21:	forsamlingsfrihed
Art 22:	foreningsfrihed
Art 23 - 24:	retten til at stifte familie og barnets ret til beskyttelse
Art 25:	retten til at deltage i det politiske liv
Art 26:	<i>lighed for loven</i>
Art 27:	minoritetsrettigheder til kultur, religion og sprog

FN's konvention om økonomiske, sociale og kulturelle rettigheder (CESCR)

Art 2 : ikke-diskrimination i relation til alle rettigheder

Art 6: retten til at arbejde

Art 7: retten til minimumsløn, sikkerhed og sundhed på arbejdsplassen, hvile, fritid og ferie

Art 8: retten til at danne og deltage i fagforeninger samt strejkeret

Art 9: retten til social tryghed, herunder socialforsikring

Art 10: retten til et familieliv

Art 11: retten til passende ernæring, beklædning og beboelse samt retfærdig fordeling af fødevarer

Art 12: retten til sundhed

Art 13-14: retten til uddannelse

Art 15: ophavsrettigheder samt retten til kultur og til at nyde videnskabelige fremskridt

FN's økonomiske, sociale og kulturelle rettigheder – de glemte rettigheder - og erhvervslivet

Gennem de seneste år har der på grund af Den kolde krig været langt større fokus på udvikling af de civile og politiske rettigheder. Selv her ti år efter Wien-deklarationen udviser særligt en del 'vestlige' lande en udtalt modstand mod de økonomiske, sociale og kulturelle rettigheder. Dette afspejler sig også i virksomhedernes vinkel på menneskerettigheder. Således gengiver en af de største virksomhedsfortalere for menneskerettigheder, Shell, at virksomhedens ansvar alene vedrører de civile og politiske rettigheder. I realiteten forholder det sig ikke sådan, ej heller for Shells arbejde på området. Arbejdstagerrettighederne udspringer for langt størstedelens vedkommende af de økonomiske og sociale rettigheder. Med virksomhedens kerneidentitet som økonomisk medspiller og en væsentlig social faktor er det åbenbart, at de økonomiske og sociale rettigheder indebærer et stort medansvar.

Hvordan erhvervslivet kan arbejde med de økonomiske, sociale og kulturelle rettigheder

De basale arbejdstagerrettigheder kan anskues som en særligt udviklet del af menneskerettighederne. Særligt har FN's internationale arbejdsorganisation (ILO International Labour Organisation) gennem trepartsforhandlinger mellem arbejdsgivere, arbejdstagere og stater udviklet de internationale konventioner, der regulerer arbejdstagerbeskyttelsen. Rettighederne er stadfæstet i de to konventioner,

der er nævnt ovenfor. ILO har i relation til erhvervslivet særligt haft held til at henvende opmærksomheden på konventionerne om de såkaldte basale arbejdstagerrettigheder:

- Forbud mod børnearbejde
- Forbud mod tvangsarbejde
- Forbud mod diskrimination
- Foreningsfrihed og retten til at organisere sig

Flere virksomheder nøjes alene med at henvise til de basale arbejdstagerrettigheder i forbindelse med deres menneskeretlige forpligtelser, men ILO konventionerne og de tilhørende rekommandationer er yderst nyttige i forbindelse med at operationalisere menneskerettighederne i en virksomhed. Dette gælder ikke alene de basale arbejdstagerrettigheder, men også andre konventioner, som f.eks. om sundhed og sikkerhed på arbejdspladsen, om minimumslønninger, om arbejdstagerrepræsentanter, om medarbejdere med et familieansvar, om oprindelige folk og migrerende arbejdstagere, etc.

ILO konventionerne indeholder typisk velbeskrevne minimumskrav til staterne og virksomhederne. Her adskiller de sig fra de øvrige økonomiske, sociale og kulturelle rettigheder.

Retten til uddannelse garanterer gratis og tvungen folkeskole og lige adgang til højere uddannelser, herunder også træning i forbindelse med erhverv. Virksomheder kan som udgangspunkt sikre sig, at alle medarbejdere kan regne, læse og skrive, og er det ikke tilfældet, da tilbyde undervisning eller betalt frihed til at deltage i sådan undervisning. Endvidere er langt de fleste virksomheder proaktive i relation til uddannelse af medarbejdere, en parameter der er en væsentlig faktor i en virksomheds evne til at tiltrække medarbejdere. Virksomhederne synes dog ikke at rapportere om uddannelsesaktiviteter som en proaktiv indsats i relation til en menneskeret. Indsatsen under retten til uddannelse er typisk givet godt ud – dygtigere og gladere medarbejdere er essentielle for en virksomhed. Ligeledes vil en indsats i lokalområdet omkring uddannelse, uover at skabe goodwill, opbygge grundlaget for en dygtig arbejdsstyrke i fremtiden. Diskriminations-aspektet behandles bedst indenfor ligebehandlings- og mangfoldighedsprogrammer. Børnearbejde udgør blandt andet en krænkelse af retten til uddannelse. Det anslås, at der på verdensplan er ca. 250 millioner børn mellem 5 og 14 år, der arbejder og ikke går i skole. Brugen af børnearbejde i Pakistan til fremstilling af fodbold og andet sportsudstyr tiltrak sig international opmærksomhed i forbindelse med Europamesterskaberne i fodbold i 1997. Helt små børn i Pakistan arbejdede under kummerlige forhold med at sy fodbold for Nike. Dette førte til forbrugerkampagner, og der blev lagt et stort pres på Nike. Tilsvarende mediefokus er overgået Adidas ved de seneste mesterskaber, og en række tøjfirmaer har også stået for skud. McDonalds kom i efteråret 2000 i søgelyset, da det kom frem, at der var børn ansat på de fabrikker, der fremstiller plasticlegetøjet

til virksomhedens Happy Meals. McDonalds opdagde samarbejdet med den pågældende leverandør og fik netop derved endnu mere kritik, da børnene nu stod i risiko for at havne i prostitution eller tiggeri. Select, der er hjemmehørende i Danmark, har iværksat programmer, der modvirker de negative følger af blot at ophøre med samarbejdet. Virksomheder der lever af uddannelsesaktiviteter kan passende påtage sig et særligt ansvar i relation til at fremme retten til uddannelse helst i samarbejde med enkeltstater og eventuelt internationale organisationer.

Retten til bolig garanterer adgang til et sikkert og beboeligt hjem til en overkommelig pris og med beskyttelse mod udsættelse. Hvor virksomheden stiller bolig til rådighed for sine medarbejdere, har bestemmelsen umiddelbar relevans ligesom entreprenør- og byggefirmaer kan vende rettigheden til brug for en proaktiv indsats.

Retten til mad garanterer individet mulighed for at kunne brødføde sig selv og forpligter til en ligelig fordeling af verdens fødevarer. Landbrug og fødevareproducenter bærer her et stort ansvar, der endnu ikke synes at have udløst særlige initiativer. Debatten om genmodificerede afgrøder synes at hælde til det synspunkt, at fødevaremanglen i flere af verdens lande alene kan løses ved brug af disse metoder. Dog synes der ikke at forekomme virksomhedsdrevet forskning, der bevæger sig mod sådanne bæredygtige løsninger. McDonalds har efter voldsomt mediepres i Frankrig erkendt, at det er usundt alene at leve af dets produkter og har måtte skrive dette i deres varemærkedeklaration. Virksomheder indenfor fødevareindustrien kunne med stor succes iværksætte programmer, der målrettet forsøger at forbedre retten til mad og ligeledes bidrage positivt til distribution af fødevarer.

Retten til arbejde er naturligvis helt central for erhvervslivet, der udgør langt den største arbejdsgiver i verdenssamfundet. Denne rettighed fremføres ofte af de mere bagstræberiske virksomheder som det eneste ansvar eller bidrag, der kan kræves af virksomheder. Det er åbenbart, at denne attitude ikke længere vinder gehør hos interesserterne.

Retten til Sundhed er højeste prioritet for medicinalvirksomheden Novo Nordisk's arbejde med CSR. Det er oplagt for en farmaceutisk virksomhed at tage ansvar på netop dette felt. Novo Nordisk lægger sine strategier ud fra definitionen af retten til sundhed i CESCR general comment no. 14 (FN, 2000):

- Availability – tilstedeværelsen af læger, sygeplejersker, hospitaler, oplysning, diagnosticering og medicin.
- Accessability/acceptability - adgang til kulturelt acceptabel sundhedspleje indenfor en begrænset afstand.
- Affordability – prisen skal være overkommelig.
- Quality – veluddannet personale, få bivirkninger af medicin, og lille grad af infektionsrisici.

Spørgsmålet er, hvordan Novo Nordisk kan understøtte retten til sundhed i forhold til de fire elementer. Forbedring af retten til sundhed kan kun ske, hvis alle fire elementer hænger sammen, altså hvis et holistisk syn opretholdes. Det primære ansvar ligger solidt hos staterne og det internationale samfund, men virksomhederne kan bidrage til at løfte de mange store opgaver og bør under alle omstændigheder sikre, at de ikke hindrer opfyldelse af retten.

Retten til at nyde videnskabelige fremskridt er central for en række tiltag fra internationale virksomheder i disse år. Med henblik på at mindske den digitale kløft arbejder særligt højteknologiske virksomheder på at bibringe økonomiske udviklingslande teknologisk viden og udstyr. British Telecom, der anvender en menneskeretstilgang til CSR står for flere spændende initiativer. Som andre virksomheder forventer BT at investeringen kommer tilbage, dels ved en favorabel konkurrencemæssig stilling på de pågældende nye markeder, dels gennem et positivt image og vidensdeling med interesserne.

Partnerskaber

Som det fremgår ovenfor, er der tale om, at virksomhederne står overfor nogle ganske betydelige udfordringer. Det er også åbenbart, at disse udfordringer ikke kan, og ej heller bør, løses af virksomhederne alene. Særlig nationalstater, regionale og internationale institutioner skal deltage i arbejdet. Civilsamfundets organisationer, NGOerne, besidder en betydelig viden og erfaring med at arbejde ud fra et menneskerettighedsperspektiv. Der ligger således en betydelig udfordring i at etablere og effektivisere samarbejdet mellem disse forskellige aktører med henblik på at opnå de mål for bæredygtighed, herunder menneskerettighedsmål, vi opsætter for den globale udvikling. Copenhagen Centre er en af verdens førende organisationer i arbejdet med at analysere og opstille kriterier for partnerskabs modeller. Tager alle parter en menneskeretsvinkel på samarbejdet, er der som udgangspunkt etableret en fælles referenceramme, der kan lette dialogen i sådanne traditionelt umage partnerskaber.

Særlige udfordringer for dansk erhvervsliv

Menneskerettighederne gælder enhver uanset race, køn, hudfarve, sprog, religion, politisk overbevisning, økonomiske og sociale forhold eller nationalitet. Det er fastslået i Verdenserklæringen om menneskerettigheder og gentaget i de to bærende FN konventioner, CCPR og CESCR. Princippet om at der ikke må ske *diskrimination* af de i konventionerne nævnte grunde er blevet udbygget i en række FN-konventioner. Der skal – så vidt det overhovedet er muligt - være lige muligheder for alle. Det gælder også for retten til arbejde og dermed for virksomhedernes ansættelsespolitik.

Man skelner mellem direkte og indirekte diskrimination. Direkte diskrimination foreligger, når man af de ovennævnte grunde nægter en person de rettigheder, andre har. Indirekte diskrimination forekommer, når man stiller krav, der relaterer sig til et tilsyneladende objektivt kriterium, men alligevel gør det svært eller umuligt for bestemte grupper at gøre brug af en ret. Det kan f. eks. være indirekte diskrimination overfor indvandrere, hvis en arbejdsgiver stiller høje krav om danske sproggundskaber som betingelse for ansættelse. Det afgørende for, om der er tale om diskrimination i strid med menneskeretten er, om der er en saglig begrundelse for det krav, der stilles. Det kan således være rimeligt at en arbejdsgiver stiller krav om særlige sproggundskaber, hvis de er absolut nødvendige for udførelsen af det arbejde, som den nye medarbejder skal udføre.

Den såkaldte 'tørklædesag' (UfR 2000.2350 Ø) udgør et klassisk eksempel på indirekte diskrimination. En muslimsk pige, der gik med tørklæde fik gennem sin skole en praktikplads i stormagasinet Magasin. Da hun mødte op i forretningen, fik hun at vide, at hendes tørklæde var uforenligt med forretningens beklædningspolitik, og at hun måtte tage tørklædet af. Der var således tale om et tilsyneladende objektivt kriterium. Pigen nægtede at tage tørklædet af og blev derfor sendt tilbage til sin skole. Hun anlagde sag mod Magasin og påberåbte sig diskrimination. Magasin hævdede at, deres beklædningspolitik var saglig begrundet og havde til formål at sikre forretningsmæssig ensartethed i påklædningen af hensyn til Magasins image og profil. Retten fandt, at hendes bortvisning, som alene var begrundet i hendes tørklæde, var udtryk for indirekte diskrimination, som er forbudt af loven om forbud mod diskrimination på arbejdsmarkedet.

Coca Cola, Texaco og Microsoft er blandt de virksomheder, som har skullet betale anseelige beløb for at forlige retssager om racediskrimination, anlagt ved amerikanske domstole. I disse sager har det afgørende været, om det kunne påvises, at det virkelig var udtryk for diskrimination, når bestemte grupper var underrepræsenterede i virksomheden eller statistisk set fik lavere løn eller havde mindre sandsynlighed for forfremmelse end andre grupper.

For virksomhederne er det væsentligt, at der skabes lige muligheder for alle potentielle eller nuværende ansatte. Det gælder i alle faser i ansættelsesforholdet: ansættelse, arbejdsvilkår, forflyttelser og forfremmelser, aflønning og afsked. ILO konvention nr. 111 (FN, 1958) giver nærmere bestemmelser om lige muligheder på arbejdsmarkedet.

I Danmark har adskillige rapporter og undersøgelser gennem de sidste fem år påvist, at særligt etniske minoriteter udsættes for diskrimination på arbejdsmarkedet. Da der samtidig ikke er etableret en effektiv lovgivning med alvorlige konsekvenser for virksomhederne ved diskrimination, har der ikke været den store motivation for at gøre noget ved den uheldige tendens. Da ikke-diskrimination er en af Danmarks internationale forpligtelser ligger der en særlig udfordring i effektivt at vende udviklingen, hvis dansk erhvervsliv vil gøre sig håb om at udnytte CSR som en

positiv konkurrenceparameter. Tilsvarende er Danmark kendt for, at kun ganske få kvinder får adgang til erhvervslivets top. I Norge har man nu indført lovgivning, der påbyder virksomheder at opnå mindst 40 % kvindelig repræsentation i bestyrelsen indenfor de næste tre år.

Fagforeningsfriheden er en anden rettighed, der i en dansk sammenhæng er ved at komme i fokus. Den særlige opbygning af det danske arbejdsmarked har betydet, at en ganske høj andel af danske arbejdstagere er organiserede i fagforeninger. Opbygningen har imidlertid også betydet, at det stort set har været op til arbejdsmarkedets parter at regulere arbejdsretten. Formuelle eller uformelle eksklusivaftaler er ét resultat blandt mange. Sådanne eksklusivaftaler udgør en indskrænkning af organisationsfriheden og udgør en særlig udfordring for dansk erhvervsliv.

En tredje og temmelig overset rettighed er *retten til økonomisk deltagelse ved ens opfindelser*. Rettigheden udgør grundlaget for patent- og ophavsrettigheder. Virksomheder nyder i stor udstrækning godt af denne rettighed for så vidt angår beskyttelse af virksomhedens patenter, og paradoksalt er denne rettighed en af de eneste for hvilket industrien gennem World Trade Organisation har vedtaget en verdensomspændende konvention om regulering og beskyttelse. Anderledes er industriens holdning, når det drejer sig om medarbejderes mulighed for deltagelse i den økonomiske gevinst fra medarbejderens opfindelser. Her gør virksomhederne alt for at reducere eller helt undgå at skulle betale. Danmark har lovgivning på området, men spørgsmålet er, om virksomhederne er i stand til at aftale sig ud af lovens beskyttelse. Forfatteren bekendt er dette ikke afgjort ved domstolene.

Afslutning: Særlige muligheder for menneskerettighederne og for dansk erhvervsliv

For menneskerettighederne kan erhvervslivets nye fokus få en aldeles afgørende betydning. Den person, der vil opleve menneskeretskrænkelser, er typisk ikke særlig ressource stærk og har en meget lille stemme i samfundet. Selvom adskillelige organisationer kæmper en brav og nødvendig kamp for at beskytte disse individer eller grupper, vil staten som regel være svær at få i dialog. Helt anderledes lydhørhed må forventes, hvis erhvervslivet – i oplyst egen interesse – også bliver bærer af menneskerettighederne. I dag er 90 % af verdensøkonomien af privat karakter.

Som nævnt ovenfor er den generelle beskyttelse af menneskerettighederne høj i Danmark. Virksomhederne er imidlertid ikke klar over, at de så og sige er 'født og opflasket' med en regulering, der betyder, at de ikke har de store problemer i relation til menneskerettighederne. Da de fleste virksomheder – ubevidst – bærer deres menneskeretskultur med sig uanset, hvor de opererer, vil de typisk kunne markere sig på CSR. Dette vil blot kræve en bevidstgørelse og en dokumentationsfase. Naturligvis må virksomhederne opfylde krav om ligebehandling og mangfoldighed - hvilket endnu er uvant for de fleste - ligesom der må gøres endeligt op med de

eksklusivaftaler, der fortsat måtte eksistere. Herudover vil der for størstedelen alene blive tale om små justeringer i virksomhedernes måde at drive forretning på.

Ville staten, organisationer og andre aktører i erhvervslivet støtte op om en sådan tilgang ved at iværksætte en målrettet læringsproces ville dansk erhvervsliv have alle muligheder for at stå sig stærkt, når CSR for alvor slår igennem som konkurrence-parameter under international handel. Videre ville en sådan indsats kunne gavne et - i menneskeretsperspektiv - noget blakket ry for nationen. Det er vanskeligt at få øje på nogen tabere ved et sådant fokus!

Bibliografi

FN. (1958). *ILO Convention 111: Convention concerning Discrimination in Respect of Employment and Occupation*. UN International Labour Organization (ILO). Date of adoption: 25 June 1958. Date of coming into force: 15 June 1960. Tilgængelig på: www.ilo.org

FN. (1993). *Vienna Declaration and Programme of Action*. Adopted by the World Conference on Human Rights on 25 June 1993. UN document number: A/CONF.157/23.

FN. (2000). *CESCR General comment 14: The right to the highest attainable standard of health*. Committee on Economic, Social and Cultural rights (CESCR). 11 August 2000. UN document: E/C.12/2000/4. Tilgængelig på www.unhchr.ch

FN. (2003). Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights', U.N. Doc. E/CN.4/Sub.2/2003/12/Rev.2 (2003).

LOV. (2001). *Lov om erhvervsdrivende virksomheders aflæggelse af årsregnskab m.v. (årsregnskabsloven)*. Lov nr. 448 af 7. juni 2001.

UfR 2000.2350 Ø Tørklædesagen. Dom afsagt den 10. august 2000 af Østre landsret

Værdier og storytelling

Af Susanne Kjærbeck, Bea Marie Kjæmpe og Eva Christensen

Abstract

Området storytelling har fået stor opmærksomhed de seneste par år, men det er præget af mange forskellige tilgange, genstandsfelter og interesser. Man kan også roligt sige at dette felt som er nyt i organisationssammenhæng, er præget af en del forvirring – alle skal have det, men hvad er egentlig storytelling, også kaldet 'historiefortælling', eller 'narrativer'? Og hvad kan det bruges til?

I dette bidrag præsenteres en kommunikativ tilgang til feltet, og der præsenteres to cases, hvor vi har anvendt storytelling (narrativtilgangen) til værdiundersøgelser i organisationer.

Den ene case der handler om en værdiundersøgelse der er foretaget i Tivoli. Casen viser hvordan man kan arbejde med narrative interviews og ”udvinde” værdier fra de historier der fortælles, hvad enten det er negative eller positive historier det drejer sig om.

Den anden case stammer fra den enzymproducerende virksomhed Novozymes. Her følger vi en bestemt meget central historie i forskellige kontekster. Casen viser hvordan værdier og historier er lokalt produceret og helt afhængige af den betydningstillæggelse der finder sted i konkrete konstruktions- eller samtalesituationer.

Personligheden i arbejdslivet – et kritisk perspektiv på bløde organisationsformer

Af Kirsten Marie Bovbjerg

Kurser i personligudvikling og kompetenceudvikling på virksomhederne har i en årrække været løsningen på udsigten til røde tal på bundlinjen. Medarbejderne er jo virksomhedens vigtigste ressource, og jo mere de kan yde, jo bedre er virksomheden stillet i konkurrencen. Det har ikke kun drejet sig om at arbejde med medarbejdernes faglige udvikling, men i lige så høj grad med deres personlige udvikling. Faglig udvikling og personlig udvikling bliver i vid udstrækning forstået som to sider af samme sag, ud fra en forestilling om, at medarbejderne altid kan yde mere, hvis de arbejder med sig selv og deres forståelse af arbejdet. Det, som fra medarbejderens side kan opleves som øget arbejdspres, er fra management-konsulenter og lederes side blevet præsenteret som et tilbud om personlig udvikling og krav om omstillingsparathed.

Arbejdsetikken har i de seneste årtier udviklet sig i nye retninger med en stigende arbejdsintensitet og nye normer for arbejdets betydning. Arbejdets indhold beskrives ud fra dets evne til at skabe oplevelse – det skal ikke blot være indbringende, det skal også være udviklende og spændende. Det faglige formål er ikke længere at begrænse arbejdstiden mest muligt for at skabe mere fritid, men tværtimod at fjerne skillelinjen mellem job og hobby, arbejdstid og fritid. ”Arbejdsnarkomanerne” har ikke nogen fast arbejdstid, men ser arbejdet som den højeste og mest tilfredsstillende form for underholdning (Bauman, 2002). Personlighedsudviklende kurser har tilsyneladende en central plads i denne udvikling. I artiklen ønsker jeg at pege på nogle af de forhold, der ligger bag denne udvikling, og dernæst pege på nogle af de konsekvenser det med tiden kan få for medarbejdernes muligheder for indflydelse på deres arbejdsliv og hverdagsliv.

Bløde værdier – en åndelig dimension

Medarbejderne er tilsyneladende villige til at inddrage private og intime sider af deres liv i arbejdslivet. Et tegn på denne udvikling er, at medarbejderne af eget ønske eller på opfordring af ledelsen bliver sendt på personlighedsudviklende kurser betalt af virksomheden. Her har jeg særligt interesseret mig for de typer af kurser som har rødder i dele af New Age-bevægelsen. Op gennem det 20’ende århundrede har man i virksomheder arbejdet med at finde metoder til at øge medarbejdernes præstationer. I 80’erne var kanindræberkurserne populære, hvor man med inspiration fra militæret tog ledere og andre ansatte med på overlevelseskurser. Senere er der blevet større og større fokus på mere bløde former for kurser. I løbet af 90’erne har kurser i gestaltterapi, Neuronlingvistisk-programmering, Landmark, Transcendental

Meditation, osv. været fremme i forbindelse med personaleudvikling på virksomheder. Siden 80’erne er terapeutiske retninger, som man almindeligvis har forstået som en del af det alternative terapimarked eller New Age, i stigende grad blevet anvendt i virksomheder (Salamon, 2001, Bovbjerg, 2001). Fænomener som åndelig ledelse og ”de nålestribede engle” er eksempler på netværk, hvor man bevidst arbejder ud fra tanker hentet fra New Age. Andre ledere og konsulenter er ikke bevidste om, at nogle af de metoder, de benytter sig af i personaleudvikling, har rødder i New Age (Bovbjerg, 2001, Heelas, 1991 og 1999).

Max Webers klassiker ”Den protestantiske etik og kapitalismens ånd” pegede på at netop protestantismen fremmede en arbejdsetik, som var funderet i en særlig religiøs praksis. Der opstod ifølge Weber en særlig metodisk livsførelse, hvor religiøs bearbejdelse og disciplinering af selvet blev centralt. Den protestantiske kaldsetik transformeredes til en arbejdsmoral, hvor kaldet blev selve målet for realisering af det dennesides liv og kom på denne måde til at dominere den verdslige moral i det økonomiske system. Hos Weber er kaldet til arbejdet en væsentlig motivation ved fremkomsten af en ny etik, den protestantiske (Weber, 1920). Jeg har fundet det relevant at studere de nye tendenser indenfor moderne arbejdsliv med en kulturel indgang, der forsøger at klarlægge hvilken arbejdsetik den religiøse praksis indenfor New Age underbygger. Medarbejderen skal opleve arbejdet som en lyst og interesse, fordi det giver en personlig tilfredsstillelse og personlig udvikling. Den ideelle situation beskriver organisationsteoretikeren Peter Senge som en pagt mellem medarbejder og virksomhed.

”Essensen af denne pagt er, at organisationen forpligter sig på den fulde udvikling af hver enkelt ansat, og en modsvarende forpligtethed over for organisationen fra den ansattes side.” (Senge, 1999:271)

Interessen for selvudvikling er i den tankegang, som Senge er eksponent for, central for forståelsen af det moderne menneskes ”kalds-ide”. Motivationen for arbejdet er ikke den religiøse og moralske forpligtelse som det sås hos de borgere Weber analyserede i 1500-1600-tallet. Det er overgået til en indre drift med moderne menneskers interesse for egen udvikling.

De bløde værdier, det er pengene!

For mange ledere og personalekonsulenter er værdiledelse og bløde værdier at sætte medarbejdernes personlige udvikling i gang og arbejde med deres bevidsthedsprocesser. Bløde værdier har i reglen en positiv klang og forstås, som er organisation, der sætter mellemmenneskelige relationer og medarbejdernes personlighed i centrum. En af mine informanter, en mellemleder i en forsikringskoncern pegede på nogle problematiske sider ved den positive udlægning af bløde værdier.

”Når vi taler værdi-ledelse, så lyder det tit varmt og omfavnende og vi skal passe på hinanden osv. Men i realiteternes verden, der er det kun til en vis grænse, og hvis du så ikke lever op til de normer, der er, så er det ud af klappen. Og det kan folk blive ganske forbavse over, at det er det, det handler om. En blød værdi, det er, at vi er åbne og ærlige. I min verden, der er det en utrolig hård værdi. Fordi det at være åben og ærlig, det betyder ikke at være positiv, men det er en af de ting, som vi har defineret som en af de bløde værdier, fordi så tror vi, så skal alt nok gå. Det er Milosovich også, han er også åben og ærlig. Altså ligger der et eller andet bedrag i de her bløde værdier. Og i virkeligheden så er de ben-hårde. Men det er politisk korrekt.” (Karl Christiansen)¹

Karl Christiansen mener, at de bløde værdier har en anden dagsorden en den der umiddelbar forstås ved begrebet, derfor er hans provokatoriske konklusion, at *de bløde værdier er pengene*, da de økonomiske forhold er synlige og entydige.

Nogle firmaer mener de fremmer de bløde værdier når de profilerer sig på at være familievenlige som en del af deres personalepolitik. I *The Time Bind – When Work Becomes Home and Home Becomes Work* af Arlie Hochschild er hendes case Amerco er en virksomhed, der forsøgte at sætte familien i fokus, som en lønsom personalepolitik. Hun opdager et paradoks, nemlig at medarbejderne ikke bruger de goder i form af orlov og nedsat tid, som den familievenlige virksomhed stiller til rådighed, til trods for at de samme medarbejdere ofte giver udtryk for at de sætter familien meget højt. Der giver anledning til forskerens undren omkring hvilke mekanismer, der styrer de moderne medarbejdere. Hochschild konkluderer blandt andet at i virksomhedernes iver efter at knytte medarbejderne følelsesmæssigt til arbejdsplassen er de i konkurrence med familien. Her ser det ud til at virksomhederne vinder, da de tilbyder medarbejderne et livsindhold, der tidligere var den enkeltes eget ansvar (Hochschild, 1997). Ud over at tilbyde medarbejderne kurser i personlig udvikling, gives der også tilbud om fritidsaktiviteter, som det ses i danske virksomheder.

Relationen mellem medarbejder og virksomhed italesættes i stigende grad i ”kærlighedens” sprog. Personalepolitik bliver til livspolitik, hvor det private liv, både som socialt liv og indre selvforhold bliver arbejdsplassrelevant. Den basale kompetence bliver at forholde sig til sig selv som kompetence og ikke mindst ens inkompentence. Det vil sige få øje på sig selv som ufærdig (Andersen og Born, 2001; Andersen, 2002). Netop medarbejdernes anerkendelse af den personlige udvikling som et gode og en nødvendighed beskrives af en mellemleder i en kommune som et spørgsmål om modenhed:

¹ Artiklens eksempelmateriale stammer fra undersøgelse i forbindelse med mit ph.d.-studie på Københavns Universitet 1997-2000 (Se Bovbjerg, 2000 og 2001). Informanter og virksomheder fremtræder i anonymiseret form.

"For mig er en god medarbejder en, som har sine meningers mod og er i stand til at gå i dialog, men også er i stand til at slippe sine synspunkter, hvis de enten er betingede af nogle gamle overbevisninger eller det der med, at de bare er ude på at udnytte mig. (...) Arbejdsgivere er jo selvfølgelig til en vis grad ude på at udnytte medarbejderen. (...) En god medarbejder er en, der er i stand til at kende forskel på at udnytte og at bruge. Altstå at kende forskel på at få mulighed for at udvikle og bruge endnu flere personlige ressourcer og kompetencer for at få det koblet ind i personlig og faglig vækst ikke, og så udnytte." (Lise Eriksen)

Medarbejderen skal anerkende at personlig udvikling er et gode, ellers forstås medarbejderen som umoden, og derfor netop som behøvende personlig udvikling (Bovbjerg, 2001). Det kan forstås som en fordring om at anerkende pagten mellem medarbejder og virksomhed, som Senge beskriver som en relation mellem medarbejderens forventede ønske om udvikling og virksomhedens forventning til medarbejderens loyalitet. Herom siger NLP-træneren² og konsulenten Peter Sørensen:

"Det handler om, at vi i meget høj grad skaber en sammenhæng imellem deres personlige værdier og deres arbejdsmæssige værdier. Og hvis de ting ikke hænger sammen, så siger jeg som regel til folk, at så handler det endelig om, at de skal lave dem selv om, eller så gå dog et andet sted hen, hvor dine egne værdier de matcher det, du arbejder for." (Peter Sørensen)

Begge citater peger på det forhold, at hvis en medarbejder vægrer sig mod forandringer, så er vedkommende ikke en attraktiv arbejdskraft. De skal tage det fleksible og forandringsparate værdisæt til sig. Medarbejdernes ønsker om udvikling og forandring bliver hos både ledelse og konsulenter betragtet som sel vindlysende, hvilket underbygger en ide om en fælles interesse i medarbejdernes personlige udvikling, som Senge betegner en pagt. Det giver samtidig en forklaring på, hvorfor virksomheder, der profilerer sig som familievenlige indeholder modsætninger i sig. De arbejder samtidig på at øge medarbejdernes engagement for at være konkurrencedygtige, som Hochschilds studie viser (Hochschild, 1997). I denne bestræbelse søger virksomhederne at imødegå medarbejdernes behov, som tidligere har været regnet for private forhold.

² NLP står for Neurolingvistisk Programmering. NLP er en terapeutisk metode, der henter inspiration fra mange forskellige retninger indenfor psykologi, gestalterapi, hypnoseterapi, kropsterapi, neurologi, shamanisme osv. Nogle NLP-praktikere hævder, at det er en metode, der baserer sig på videnskabelig tankegang og afviser forbindelsen til New Age, mens andre anerkendes forbindelse til de nye åndelige strømme. Hvis man ser på NLP-konsulenternes hjemmesider på Internet præsenterer NLP-trænerne sig ofte med en vifte af uddannelser, herunder astrologer, clairvoyante, shamaner og healere (Bovbjerg, 2001: 100-137).

Medarbejderens gemte ressourcer

Konsulenter og bureauer tilbyder virksomheder og organisationer kurser i at bearbejde og ændre medarbejdernes personlighed og adfærd. Det bliver på virksomhederne regnet som en måde at uddanne og udvikle sine medarbejdere på. I virksomhederne hedder det, at hvis man ikke er i udvikling, er man i afvikling. Et argument for personlig udvikling af medarbejderne har været at frigøre eventuelle ubrugte ressourcer hos medarbejderne. Ved at træne og frigøre medarbejderne på det mentale niveau forestiller man sig, at man kan få adgang til medarbejdernes uudnyttede ressourcer og herved give dem nye handlemuligheder. I Metalindustriens Brancheudvalg for uddannelse af specialarbejdere beskrives formålet med den personlige udvikling således: *Få et overblik over dine personlige ressourcer – og find ud af om der er nogle skjulte reserver, du kan hente frem for til gavn for dig selv og dit arbejde*” (fra reklamefolder). Det, som fra medarbejdernes side kan opleves som, at “nu skal de løbe hurtigere i hverdagen”, bliver fra ledelsen omskrevet til at medarbejderne har ressourcer, som såvel ledelse som medarbejdere har en fælles interesse i at finde frem (Bovbjerg, 2001).

Her arbejder konsulenter med en forestilling om indre kræfter i det enkelte individ, der ligger ubrugte hen. Det mener jeg skal ses i lyset af en ny forståelse af individet, hvor bevidsthed og ubevidsthed bliver to sider af selvberoenhed. Omkring 1900 bliver det ubevidste en central figur for forståelse af selvet (Gauchet, 1997). Ud fra de franske filosof Marcel Gauchet kan vi hverken forstå fremkomsten af psykologien eller af New Age med mindre vi forstår, at den moderne fortolkning og forklaring af menneskers adfærd og motiver er orienteret mod det ubevidste. Konstitueringen af jeget overgår til at ske ikke bare gennem det, der ligger udenfor jeget, men ved også at afsøge det tvedelte jeg. Etableringen af det ubevidste betragter Gauchet som et væsentligt nybrud for konstitueringen af det moderne jegs identitet. Netop det foranderlige i selvet – den evige selvkonstruktion – presser identitetsbegrebet, og gør det muligvis utidssvarende ifølge Gauchet. Der er en autentisk kerne, der ikke umiddelbar er synlig/bevidst for individet, men som anses for vigtig for subjektets individualisering (Gauchet, 1998). Via patologien og terapien produceres et legitimt sprog, der giver mening til det, som det omhandler, nemlig individets indre. Den kulturelle ændring i personligheds-begrebet indebærer, at den religiøse praksis bliver transformert til at omhandle individet indre. Det er i det ubevidste eller ved arbejdet med det ubevidste at individet selv skal konstruere sin identitet, men også lære sig selv at kende og eventuelt erfare sin egen unikke religiøsitet (Gauchet, 1997). Den moderne medarbejder skal afsøge sit indre for at finde sine private og arbejdsmæssige mål i livet og herved sit engagement i arbejdet (Bovbjerg, 2001).

Egen oplevelse, den evige indre rejse

Man kan ikke konkludere, at ledelse har overgået fra en rationel kalkulering til en management, der i stigende grad er blevet religiøs. De åndelige kurser har nogle af de samme træk, som man finder i nogle af de nyere management-teorier, som eksempelvis bygger på den humanistisk psykologiske tradition. Det ses eksempelvis i ideen om Den Lærende Organisation, som det fremstilles hos organisationsteoretikeren Peter Senge (Bovbjerg, 2001).

Uanset kursernes teoretiske udgangspunkt baserer de sig i stor udstrækning på en forestilling om den enkeltes egen oplevelse af ukendte sider af sig selv. Der ligger i denne bearbejdelse af den ansattes *indre og ubevidste* en forventning om, at der er nogle ubevidste ressourcer, som man ved forskellig personlighedsudviklende teknikker kan få adgang til og herved ændre den enkeltes adfærd. Ved arbejdet med selvet skal kursisten frigøre sig fra omgivelsernes dominans og stole på sin egen dømmekraft. Virksomhederne ønsker, at medarbejderne skal være fleksible og forandringsparate. Vigtigheden af at være forandringsparat og fleksibel bliver ofte begrundet med, at forandringen er en samfundsmæssig betingelse bundet til videnssamfundet eller informationssamfundet, globalisering osv. Hvis virksomheder skal tilpasse sig forandring og muligheden for succes i fremtiden, så skal de have forandringsparate og fleksible ansatte. Medarbejderne skal være i en permanent forandringsproces. For medarbejderne ses forandring ofte som en måde, de kan fremme deres karriere på. De føler, de får kendskab til nye sider af sig selv, som de forventer, vil give dem muligheder for at flytte sig fagligt, eventuelt til lederstillinger, eller søge nye arbejdsmæssige udfordringer. Det indebærer samtidig, at medarbejderne skal være villige til at betragte sig selv som ufærdige personer, der skal ændres og udvikles for at være i bevægelse og hermed en attraktiv arbejdskraft (Andersen, 2002).

Personlighedsudviklede kurser bygger på en forestilling om, at hvis alle kender sig selv og har metoder til at løse konflikter, vil samarbejdet bedres. De ansatte vil blive mere harmoniske og kan yde mere for deres arbejdsplads. Mange medarbejdere synes, at bløde værdier, følsomhed, dialog og personlig udvikling er en positiv udvikling. De forbinder de forskellige kurser med metoder til at få mere kontrol over sig selv og derved begå sig bedre blandt kolleger eller kunder, hvilket også ledere og konsulenter peger på som et aktiv.

Etablering af ny arbejdsmoral

Personlig udvikling præsenteres ofte som en chance og et tilbud, som det er meget svært at sige nej til – hvem vil ikke gerne være i forandring, hvem vil ikke gerne bruge flere af sine ressourcer? Det bliver ofte i management-sproget beskrevet som en ”win-win-relation”, som både medarbejderen og virksomheden drager fordel af. Medarbejderne får mulighed for selvrealisering, og virksomhederne får adgang til flere af medarbejdernes ressourcer. Det forudsættes, at den enkelte har en personlig

interesse i at udvikle sig, som kan realiseres via personlighedsudviklende kurser og team-building op arbejdspladsen. Kursernes skal lære medarbejderne at handle optimalt, men de indeholder samtidigt nogle bestemte værdier for, hvordan vi skal forholde os til vores arbejdsplads. Den gode medarbejder sætter ikke bare arbejdet højt i forhold til privatlivet, men vil også acceptere overskridelse af de private grænser, hvis ledelsen mener, at det er hensigtsmæssigt af hensyn til medarbejderens personlige udvikling.

Den moderne medarbejder skal ikke betragte sit arbejde som en sur pligt, men føle sig kaldet til sit arbejde, fordi lysten driver værket. I moderne virksomhedsliv er kaldet bundet til, at vi via vores arbejde gennemgår en personlig udvikling og bliver gode ansatte. Det en vigtig pointe for den moderne idé om arbejdet som kald. Det er en påkaldelse af den enkeltes interesse for selvrealisering, som er grundlaget for, at man kan tale om etablering af en kalderelation til arbejdet. Ideelt set skal virksomhed og medarbejdere indgå en pagt, hvor begge parter har samme interesser - nemlig virksomhedens succes. Den gode medarbejder er i konstant refleksion over sig selv og sine ressourcer ikke kun til gavn for sig selv, men også for virksomheden. Medarbejderne skal ideelt set dele virksomhedens vision på den måde, at de oplever, at deres interesser falder sammen med virksomhedens.

Medarbejderens personlige integritet under pres

De nye ledelsesformer har tilsyneladende udskiftet den traditionelt hierarkiske ledelse med den sensitive og intuitive ledelse med en flad ledelsesstruktur. Man skal vise, at man kan være sin egen leder, og at man kan finde motivationen i sig selv. Lederens rolle i moderne virksomheder er blevet omdefineret fra en direkte autoritet til en rolle, der går ud på at ”facilitere” beslutninger i den gruppe, som lederen har ansvar for. Den moderne samarbejdskultur bliver ofte udtrykt i metaforer hentet fra idrættens verden (Sennett, 1999). Medarbejderne skal coaches til at finde deres interesse og motivation i arbejdet, så de yder deres bedste. Mange medarbejdere har været positivt engagerede i at strukturere arbejdet i teams, men nogle har måttet sande, at ansvaret for eget arbejde i teams har nogle problematiske sider, som netop angår den ændrede relation mellem medarbejdere og ledere. Når ledelsen uddelegerer ansvaret for opgaverne til teams, øger det presset mellem medarbejdere, der bliver hinandens arbejdsledere (Sennett, 1999, Bovbjerg, 2001). Ledelsesretten er således intakt, men ledelsen fratas ansvaret for egne dispositioner, som bliver medarbejdernes egne problemer, og de må jo bruge den tid de vil på opgaverne. Det er jo ikke forbudt at arbejde 60 timer om ugen, selv om man kun får løn for 37 timer!

Blandt de ansatte er der begyndt at dukke kritiske røster op. Nogle finder det i stigende grad vanskeligt at bevare deres personlige integritet og deres idealer om kollegialitet på grund af det store fokus på den enkeltes interesse for personlig udvikling. Ansatte har erfaret, at de skal dele sine private erfaringer, eksempelvis traumatiske oplevelser, eller beskrive deres sexliv for kollegerne på kurser. Det er

netop eksempler, der viser, at det kan være vanskeligt at opsætte grænser for medarbejdernes personlige integritet. Arbejdets mening er ideelt set blevet flyttet til et projekt, der angår den enkeltes selvrealisering, hvor den enkelte skal finde sig selv og i sit indre finde den rette adfærd. Det er en tankegang, der ser sig selv i opposition til autoriteter eller dogmer. Hvis man tænker den moderne personlighed som et selvrealisende og frigørende menneske, så må man ikke se bort fra det paradoks, at personen jo ikke skal erfare hvad som helst, men netop erfare sandheden i kursernes budskab: At selvrealisering via arbejdet er livets mening.

Idealet er fravær af interesse modsætninger mellem ledelse og medarbejdere. Ønsket om at skabe en pagt mellem virksomhed og ansat kan måske med tiden forringe medarbejdernes betingelser. Hvordan skal man forhandle arbejdstid og arbejdsvilkår i en struktur, hvor forstillingen om interesse modsætninger er fremherskende? Noget tyder på at det fleksible arbejde er blevet det grænseløse arbejde, idet arbejdet grænserne til fritid og privatliv. Mange kurser bliver introduceret som løsningen på problemer som stress og udbrændthed blandt medarbejderne. Alligevel lader det til, at netop arbejdsspresset er et tiltagende problem, der efterhånden udstøder også de veluddannede fra arbejdsmarkedet. Er det på sigt holdbart at friholde udviklingen af den nye arbejdsetik fra diskussionen om andre samfundsmæssige problemer som stress, udbrændthed og dårlige arbejdsmiljø?

Litteratur

- Andersen, Niels Åkerstrøm og Asmund Born, 2001: *Kærlighed og omstilling. Italesættelse af den offentlige ansatte*. København, Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Andersen, Niels Åkerstrøm, 2002: Medarbejderen i kærlighedens tegn. I P. R. Frederiksen, H. M. Ibsen, og S. E. Larsen, 2002: *Magt, passion, kommunikation*. Frederikshavn, Dafolo Forlag
- Bauman, Zygmunt, 2002: *Arbejde, forbrugerisme og de nye fattige*. København. Hans Reitzels Forlag
- Bovbjerg, Kirsten Marie, 2000: *Følsomhedens etik. Frigørelse og personlig udvikling – selvets disciplinering i New Age og moderne management*. Ph.d.-afhandling Københavns Universitet, Institut for Arkæologi og Etnologi
- Bovbjerg, Kirsten Marie, 2001: *Følsomhedens etik. Tilpasning af personligheden i New Age og moderne management*. Højbjerg. Forlaget Hovedland
- Gauchet, Marcel, 1997: *The disenchantment of the world. A political history of religion*. New French Thought, Princeton University Press, Princeton New Jersey
- Gauchet, Marcel, 1998: *Essai de psychologie contemporaine. Un nouvel âge de la personalité*. Pp. 164-181. in *Le Débat*, 99, mars-avril.
- Heelas, Paul, 1991: *Cults for Capitalism. Self Religions, Magic, and the empowerment of Business*, I Peter Gee & John Fulton (ed.), 1991: *Religion and Power. Decline and growth: Sociological analysis of religion in Britain, Poland and America*. British Sociological Association. Sociology of Religion Group, 1991

- Heelas, Paul, 1999: Prosperity and the New Age Movement, in Wilson, Bryan, 1999: *New Religious Movements: Challenge and response*. London Routhledge.
- Hochschild, Arlie Russel, 1997: *The Time Bind. When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. An Owl Book. Henry Holt and Company, New York
- Salamon, Karen Lisa G., 2001: Organisationskonsulenter i åndelighed. *Grus 2001*, Årg. 22 nr. 65. s. 26-45
- Senge, Peter W., 1999: *Den femte disciplin. Den lærende organisations teori og praksis*. KLIM, Århus
- Sennett, Richard, 1999: *Det fleksible menneske eller arbejdets forvandling og personligheds nedsmeltnings*. Forlaget Hovedland
- Weber, Max, 1920: *Den Protestantiske Etik og Kapitalismens ånd*. Odense, Fremad

Havde Friedman alligevel ret?¹

Reflektioner om profit og social ansvarlighed

Af Carsten A. Koch

Abstract

Dette paper undersøger en position, hvis resultat ligner Milton Friedmans velkendte resultat: At "the social responsibility of business is profits". Men det tager en ganske anden vej end Friedmans. Hans hovedargument var, at det er virksomhedsledernes pligt at varetage ejernes interesse, fordi de er ansat af ejerne. I hervede argumenteres der for, at profit er socialt ansvarligt ud fra et samfundsmæssigt synspunkt, givet en bestemt teori om samfundet. Men også at der grænser for hvor generelt dette resultat er.

Følgende problemstillinger behandles:

Del I:

Hvilke krav kan der stilles til en acceptabel analyse af business ethics?

Et kvalitativt argument for at profit er socialt ansvarlig og ønskværdigt.

En kvantitativt argument for at profitmaksimering er socialt ansvarligt og ønskværdigt.

Del II:

Bør man kunne tjene på andres ulykke?

Kan indkomstfordelingen i et frit samfund retfærdiggøres?

Situationer hvor analysen ikke rækker.

Sammenfattende vises det bl.a., at svaret på problematikken ikke er så enkel, som tilhængere eller modstandere af Friedmans position hævder. Men at balancen tipper væsentlig mere i Friedmans favør end det ofte hævdtes.

¹Dette abstract er meget tentativt. Det er muligt, at kun del I vil blive behandlet i det endelige paper. Det punkt der er største enkelte kandidat til udeladelse er pkt. 5.

Værdier og regnskaber - hvordan i dag?

Af Vinni Pietras Jensen

I slutningen af 80'erne blev der i Danmark sat fokus på etiske regnskaber af det daværende Sparekassen Nordjylland (nu Spar Nord Banks) samt forskere fra Handelshøjskolen i København (f.eks. Morsing 1991; Bak 1996; Zadek, Pruzan et al. 1997). Det etiske regnskab var et led i virksomhedens arbejde med værdibaseret ledelse, det skulle udarbejdes så virksomheden og dens væsentligste stakeholderne kunne følge op på, i hvor høj grad virksomheden levede op til de værdier, man via dialog var blevet enige om.

Siden er andre ikke-finansielle regnskabsformer udviklet i Danmark, regnskaber der som hovedregel er frivillige, selv hvis de udarbejdes i årsrapporten og kaldes supplerende beretninger. En undtagelse er, at det er pålagt visse listevirksomheder at udarbejde grønne regnskaber (Grønne_regnskaber 2002) og at C og D virksomheder, i årsrapportens ledelsesberetning, ofte skal rapportere om viden og miljø (Årsregnskabsloven 2001).

På baggrund af ovennævnte udvikling undersøges danske ikke-finansielle regnskaber i dag. Dette gøres med henblik på at diskutere hvilke værdier eller værdisæt der udtrykkes via nutidens regnskaber, samt hvorvidt virksomhederne udarbejder disse regnskaber, for at følge op på egne eller forhandlede værdier i regnskaberne.

Metode

Til undersøgelsen af danske ikke-finansielle regnskaber i dag, er danske ikke-finansielle regnskaber og supplerende beretninger, udgivet i år 2002 indsamlet og registreret i samarbejde med Thomas Riise Johansen fra Handelshøjskolen i København. Da der ikke findes registre over disse regnskaber, består undersøgelsen af regnskaber, indsendt til FSR's konkurrence om bedste danske ikke-finansielle regnskab år 2002 (FSR 2002), samt regnskaber indsamlet via Internettet og øvrige netværk – i alt 76 regnskaber (se bilag 1).

Til analyse af regnskaberne er valgt Kings Temple Analysis, som er velegnet til at arbejde med store mængder kvalitative data (King 1998). Denne metode tager bl.a. højde for emner i regnskaberne, der ikke var taget udgangspunkt i ved analysens start.

Af regnskaberne fremgår det bl.a., hvilke benævnelser virksomhederne giver regnskaberne, hvilke værdisæt virksomhederne referer til, hvad formålet med regnskabet er o.l. Problemet med udtalelsene er dog, at de kun kan være med til at afdække visse danske virksomhedernes officielle og bevidste forklaringer på, hvorfor de udarbejder regnskaberne i dag (se f.eks. Ball, Owen et al. 2000, s. 4). Andre

forklaringer, som evt. kan være uofficielle eller ubevidste, må derfor findes på anden vis.

Til dette formål er valgt tre teoretiske perspektiver – ny-institutionel teori, deinstitutionaliserings og autokommunikation. Ikke-finansielle regnskaber og supplerende beretninger er på dagsordenen hos forskellige institutionelle aktører (Boligstyrelsen 2002; Campos and Rasmussen 2003; Schaarup and Pietras-Jensen 2003, m.fl.), som argumenterer for, at virksomhederne kan opnå forskellige fordele, hvis de udarbejder regnskaberne (f.eks. FSR 2003; Socialt-indeks 2003). Samtidig viser tidligere undersøgelse, at virksomheder i andre lande udarbejder regnskaberne på baggrund af alment pres (Adams 2002). Ny-institutionel teori, udviklet af DiMaggio og Powell, kan primært anvendes til at afdække, hvorvidt der er et eventuelt pres på danske virksomheder fra institutionelle aktører, samtidig med at de fokuserer på begyndende ensartethed i organisatoriske former og praksisser (DiMaggio and Powell 1991, s. 64). Teorien kan dog ikkestå alene, hvorfor deinstitutionaliserings inddrages. Røvik diskuterer deinstitutionaliserings ud fra tre forskellige teoretiske perspektiver, samtidig med at han sætter mere fokus på forandring og andre former for pres (Røvik 1996), som kan føre til, at virksomhederne udarbejder regnskaberne, som ofte er meget forskellige.

Selvom denne undersøgelse kun omfatter danske eksterne ikke-finansielle regnskaber og supplerende beretninger, anvendes regnskaberne i høj grad som interne ledelsesværktøjer og til intern kommunikation. Til diskussion af dette fænomen i en teoretisk kontekst, er valgt Christensen og Cheney's autokommunikation. En grund til netop dette valg er, at de bl.a. diskuterer årsrapporter (Christensen and Cheney 2000, s. 252), som netop supplerende beretninger er en del af.

Virksomhedernes regnskaber

Undersøgelsen af de 76 danske regnskaber viser der er stor variation i, hvad virksomhederne kalder deres regnskaber. Som det ses i bilag 1, går regnskaberne under 33 forskellige benævnelser. Nogle af disse har dog mindre variationer f.eks. miljøregnskaber, der kaldes miljørapporter, -redegørelser, -beretninger, -regnskaber og -profiler eller har en engelsk betegnelse. Den største gruppe af regnskaber benævnes dog videnregnskaber. Dernæst er der flest former for miljø og sociale regnskaber, mens der ikke er så mange etiske regnskaber og kvalitetsregnskaber.

Listen af regnskaber omfatter også benævnelser som vækstregnskab, effektregnskab, det udtryksfulde regnskab, bæredygtighed, supplerende beretning, miljø- og socialrapport, miljø- og sikkerhedsrapport, balanced Scorecard osv.

Da regnskaberne kan have samme benævnelse, men forskelligt indhold, eller have forskellig benævnelse og næsten samme indhold, kan det ikke konkluderes, at benævnelserne altid er dækkende, for de værdier de udtrykker. Derfor er det undersøgt hvorvidt der i regnskaberne refereres til standarder, vejledninger, lovgivning o.l., da dette kan være en indikator for, hvorvidt virksomhederne bekender

sig til i forvejen beskrevne værdisæt. Denne del af undersøgelsen viser, at der i 27 regnskaber ikke blev refereret til andres initiativer, 5 af disse regnskaber ser dog ud til at være inspireret af Erhvervsfremmestyrelsens videnregnskabsguide.

I de sidste 49 regnskaber refereres 133 gange til standarder, vejledninger, lovgivning, certificering o.l. Mangfoldigheden af referencer er stor, der refereres i alt til 54 forskellige standarder mv., hvor 18 virksomheder refererer til Erhvervsfremmestyrelsens videnregnskabsguide. ISO-standarderne er ellers de mest refererede, hvilket både gælder miljøstyrings- og kvalitetsstandarderne.

I regnskaberne ser det derfor ud til, at virksomhederne anvender en lang række referencer til at vise, hvad de er inspireret af, hvad de støtter, og dermed hvilke værdier de lægger vægt på. F.eks. refereres ikke kun til miljø, viden og kvalitet, men også til menneskerettigheder, ILO-standarderne og Global Compact. Nogle virksomheder har flere forskellige referencer i samme regnskab, f.eks. refererer Novozymes til 11 og Novo Nordisk til 9 forskellige standarder, vejledninger o.l. Disse referencer dækker over et bredt spektrum, som f.eks. omfatter Balanced Scorecard, GRI (sociale, miljømæssige og økonomiske værdier), ISO 9001, IIC (Det internationale handelskammer), menneskerettighederne, FN's biodiversitetskonvention og Global Compact. Hvilke værdier eller værdisæt der lægges mest vægt på, kan derfor være svært at gennemskue.

Regnskaberne har dog visse fællestræk, som kan relateres til værdiledelse. F.eks. nævner kun få virksomheder i deres regnskaber, at de stiller krav til deres leverandører. Disse krav er oftest miljøkrav. Ud af virksomhedernes ikke-finansielle regnskaber er det dog svært at se, hvilke konsekvenser det har for leverandørerne, hvis de ikke lever op til virksomhedernes krav, eller hvordan indkøbere f.eks. skal vurdere miljø i forhold til pris og/eller kvalitet. Endvidere fremgår det ikke, at virksomhedernes kunder stiller krav til dem, eller at de selv stiller krav til, hvilke kundegrupper de ønsker eller ikke ønsker at sælge deres ydelser til. Kun en virksomhed nævner, at den ønsker at ”påvirke kunder” i relation til bæredygtighed.

Med hensyn til stakeholderdialog, viser undersøgelsen, at virksomhedernes inddragelse af stakeholdere ofte kun forgår via opinions- eller tilfredshedsundersøgelser, som bl.a. skal vise virksomheden, hvor den med fordel kan foretage forbedringer. En tilgang som oprindeligt har baggrund i kvalitetsudviklings- og -styrings-tankegangen (Deming 1986; Dahlgaard and Kristensen 1992), og ikke kan betegnes som reel stakeholderdialog.

Ser man på, hvilke formål virksomhederne skriver de har med regnskaberne, findes også stor variation. De kan dog opsummeres under følgende overskrifter:

Tiltrække nye og kvalificerede medarbejdere

Vise samfundsansvar og –værdi

Markedsføring, brand og omdømme

Regnskabsaflæggelse og dokumentation (bl.a. leve op til lov-krav)

Information, forståelse og dialog

Sikre indtjening, øge værdi og vækst

Forbedring, udvikling og refleksion (ofte kvalitet)

Strategi, styring og ledelse (mest fokus på viden- og værdiledelse)

Personalepolitik og kompetenceudvikling

Spejl for medarbejdere

I mere end halvdelen af alle regnskaber er mindst et af formålene forbedring, udvikling og refleksion eller strategi, styring og ledelse. Derefter er der stort fokus på at informere (fortælle om, berette, oplyse om, synliggøre, give et billede af), eller skabe, forståelse og dialog samt aflægge regnskab og dokumentere deres resultater. Sidst, men ikke mindst (da det er eksterne regnskaber), har nogle virksomheder fokus på markedsføring, brand og omdømme, mens få har det eksplisitte formål at tiltrække nye og kvalificerede medarbejdere.

Ligeledes sætter kun få virksomheder fokus på samfunds-ansvar og værdi som deres formål, samt at sikre indtjening eller øge værdien og væksten i deres virksomhed. Endvidere har kun en virksomhed det mål med deres regnskab (et videnregnskab), at medarbejderne skal kunne spejle sig i det.

Virksomhederne nævner ofte ikke kun et formål med det samme regnskab, men flere på samme tid. Samtidig viser undersøgelsen, at forskellige virksomheder har forskellige formål med samme form for regnskab. F.eks. har videnregnskaberne både til formål at blive anvendt i strategiarbejde, til rekruttering af nye medarbejdere, til at forberede virksomheden på den nye årsregnskabslov (regnskabsaflæggelse), til at sikre fremtidig indtjening, tiltrække kunder, skabe forståelse, som dokumentation osv. På samme måde er der forskellige formål med sociale regnskaber. Nogle af disse formål kan samtidig være de samme, som de formål der nævnes af virksomheder, som udarbejder videnregnskaber.

Undersøgelsen af virksomhedernes formål viser, at virksomhederne ofte har interne og eksterne formål, som er rettet mod interne og eksterne målgrupper på samme tid. Dog har visse virksomheder kun interne mål, primært til interne målgrupper.

Teoretiske perspektiver

Ovenstående omfatter virksomhedernes egne officielle og bevidste formål med at udarbejde ikke-finansielle regnskaber. Ved at søge i forskellige teoretiske perspektiver kan andre mere eller mindre ubevidste og uofficielle begrundelser findes.

Det første teoretiske perspektiv (ny-institutionalismen) giver tre mulige forklaringer:

Formelt eller uformelt politisk pres og legitimitet

Efterligning som resultat af usikkerhed
Professionalisering (DiMaggio and Powell 1991, s. 67)

Dette perspektiv lægger stor vægt på organisationers indflydelse/pres på andre organisationer, hvor der i Danmark kan observeres pres fra offentlige organisationer, f.eks. vejledende og standardiserende organer (herunder lovgivende) samt diverse uddannelsesinstitutioner. Samtidig ses et pres organisationerne imellem, herunder både virksomhederne og deres rådgivere. Virksomhederne indgår dermed i en begrænsende proces, som både direkte og indirekte tvinger dem til at ligne andre (DiMaggio and Powell 1991) og dermed udarbejde ikke-finansielle regnskaber eller supplerende beretninger.

Uofficielle og ubevidste formål eller drivkræfter kan derfor ud fra den ny-institutionelle teori (DiMaggio and Powell 1991) tilskrives et formelt og uformelt præs, som lægges på organisationerne via normer, værdier, standarder og regulering fra offentlige myndigheder, offentlige institutioner, virksomheder m.fl., som de er afhængige af. Endvidere kan de forøge virksomhedernes legitimitet eller være et udtryk for usikkerhed, hvilket betyder, at de udarbejder ikke-finansielle regnskaber, fordi det ser ud til, at det er løsningen for andre virksomheder. Sidst, men ikke mindst, påvirkes virksomhederne af professionaliseringen indenfor feltet, som understøttes af flere danske universiteter og handelshøjskoler i Danmark, samtidig med at harmoniseringen kan give status og større samarbejdsmuligheder.

Det andet teoretiske perspektiv (deinstitutionalising) lægger mere vægt på forklaringer indenfor virksomhedens rammer end fra dens omgivelser, og giver tre andre mulige forklaringer:

Ressourcer/effektivitet – bedre administrative teknikker
Læring, normer og værdier
Mode – være unik (differentiering) eller være som de andre (høre til) (Røvik 1996)

Røviks deinstituationaliseringperspektiver bidrager ikke kun med uofficielle og ubevidste formål, men bekræfter samtidig de formål, som virksomhederne selv udtrykker i deres regnskaber og dermed er både bevidste og officielle. Især det første perspektiv – ressourceperspektivet – giver udtryk af organisationerne som rationelle og effektive (Røvik 1996), hvorfor formålene med de ikke-finansielle regnskaber også er udtryk for, at standarderne har relativt større fordele end tidligere teknikker.

Selvom Røviks næste perspektiv er det institutionelle perspektiv (Røvik 1996), bidrager han med den fortolkning, at de ikke-finansielle regnskabsformer kan ses som et resultat af en læringsproces, hvori de finansielle regnskaber eller andre tidlige praksisser ikke har været tilstrækkelige. De kan have været for simple til at styre virksomhedens kompleksitet og været i uoverensstemmelse med virksomhedernes normer og værdier. De ikke-finansielle regnskaber kan derfor ses som et forsøg på at

udvikle og anvende redskaber, som bedre kan styre virksomhedens kompleksitet samt udtrykke dens normer og værdier.

Røviks sidste perspektiv – modeperspektivet - bidrager med et ønske om på den ene side at differentiere sig fra andre og på den anden side at imitere andre, for ikke at fremstå som umoderne organisationer (Røvik 1996), og dermed risikere at få problemer med at rekruttere de nødvendige medarbejdere i fremtiden o.l. Formålet med ikke-finansielle regnskaber kan derfor i den forståelse fortolkes på to måder, alt efter hvornår i processen virksomhederne udarbejder regnskaberne. De virksomheder, der først udarbejder ikke-finansielle regnskaber, kan ifølge Røvik motiveres af ønsket om en opmærksomhedssøgende *snob-effekt*. Mens de virksomheder, der senere begynder at udarbejde ikke-finansielle regnskaber, delvist motiveres af et ønske om at undgå mob-effekt.

Samtidig tyder noget på, at modeforklaringen er relevant, både ud fra virksomhedernes egne regnskaber og historien. Ikke-finansielle regnskaber har tidligere været på dagsordenen, de var særligt populære i 70'erne, for derefter næsten helt at forsvinde i 80'erne og genopstå i 90'erne (Gray 2001, s. 9).

Selvom ovennævnte perspektiver ikke direkte går ind og giver forklaringer på, hvorfor visse virksomheder udarbejder offentligt tilgængelige og dermed eksterne ikke-finansielle regnskaber, som kun eller hovedsageligt har interne mål og henvender sig til interne aktører – primært medarbejdere og ledelse, kan modeperspektivet give en forklaring. Ved at offentliggøre interne regnskaber som eksterne regnskaber, kan virksomheden vise andre, at de er moderne virksomheder, som arbejder med væsentlige ting – de følger med tidsånden. For dog at komme tættere på fænomenet, diskutes det i forhold til begrebet autokommunikation.

Som modeperspektivet kan fortolkes som en manifestation af et paradoks, kan udarbejdelsen af ikke-finansielle regnskaber i et autokommunikativt perspektiv også fortolkes som et paradoks.

På den ene side kan ikke-finansielle regnskaber fortolkes som en nødvendig handling, da virksomheden har behov for at afgrænse sig fra omverdenen samt skabe og udvikle kultur og identitet. En sådan handling kan dog lede til, at organisationen måske afgrænser og afsondrer sig fra sine omgivelser frem for at integrere dem. Det gøres via intetsigende ”stakeholderdialog” i form af veltilrettelagte opinionsundersøgelser og irrelevant information, som evt. kan skabe mistillid frem for at øge tillid (Christensen and Cheney 2000). Dette kan måske være med til at forklare, hvorfor visse organisationer får verificeret deres regnskaber af revisorer eller andre, der fremstår som troværdige.

På baggrund af Christensen og Cheneys betragtninger, kan det autokommunikative perspektiv bidrage med forklaringer, som bunder i et ønske om at styrke organisationens identitet og kultur, opbygge systemer af delte meninger til koordinationsformål, eller efterkomme fordomme f.eks. om den politiske forbruger eller et reelt ikke eksisterende informationsbehov.

Det auto-kommunikative perspektiv kan dermed også give forklaringer på, hvorfor virksomheder udarbejder ikke-finansielle regnskaber og supplerende beretninger generelt. Forklaringen ligger i virksomhedens egen interesse for sig selv, eller selvoptagethed:

Fælles identitet / afgrænsning fra omverdenen og koordinering af handlinger
Selv-bedrag, bygget på fordomme f.eks. om den politiske forbruger
Selv-forførelse, tror stakeholdere er interesserede f.eks. via opinionsundersøgelser

Selv disse forklaringer understøttes af virksomhedernes egne regnskaber, hvori der f.eks. lægges stor vægt på opinions- og tilfredshedsundersøgelser, til tider beskrives fælles værdier osv.

Diskussion

I undersøgelsen af danske ikke-finansielle regnskaber, herunder supplerende beretninger, udtrykkes via regnskabernes benævnelser, at virksomhederne hovedsageligt signalerer, at de enten lægger vægt på viden, miljø, sociale forhold, etik, kvalitet, bæredygtighed e.l.. Ser man dog nærmere på, hvad virksomhederne referer til i deres regnskaber, er det dog ikke altid entydigt, hvilke værdier virksomhederne lægger mest vægt på. Dette kan bl.a. ses af, at der i et regnskab, som går under en betegnelse, kan findes referencer til, at virksomheden både lægger vægt på kvalitet, miljø, økonomi, sociale forhold osv. på samme tid. Hvilke værdier der lægges mest vægt på, kan derfor være svært at gennemskue. I den sammenhæng kan det diskuteres, hvad der er vigtigst at kommunikere ud i regnskaberne og hvorfor. Skal virksomhederne beskrive hvilke værdisæt de lægger vægt på, skal de beskrive hvordan deres medarbejdere skal prioritere værdierne når de tager beslutninger og handler, eller er det helt andre formål, der skal være væsentlige i ikke-finansielle regnskaber.

Af regnskaberne fremgår det, at virksomhederne anvender regnskaberne til flere forskellige formål. Kun få af disse virksomheder har værdibaseret ledelse som eksplisit formål, og skal dermed vise, i hvor høj grad, virksomheden lever op til de aftalte værdier. Regnskaberne anvendes i høj grad til opfølgning på andre ledelsesformer, såsom videnledelse, miljøledelse, kvalitetsledelse osv. Virksomhederne vælger f.eks. at aflægge regnskab eller dokumentere miljøforhold, eller informere, berette eller fortælle om deres videnledelse, kvalitetsledelse osv., hvilket typisk gøres via fortællinger og en række indikatorer som f.eks. beskriver udledninger og stakeholder tilfredshed.

En anden indikator for, at virksomhedernes regnskaber ikke altid kun udtrykker egne eller i øvrigt forhandlede værdier, findes i virksomhedens ofte fraværende stakeholder dialog og teoretiske perspektiver, som kan være med til at

afdække mere uofficielle og ubevidste forklaringer på, hvorfor virksomhederne udarbejder regnskaberne.

Disse forklaringer tyder på, at virksomhedernes ikke-finansielle regnskaber kan være udtryk for flere forskellige ting. De tyder dog også på, at regnskaberne er et udtryk for fælles værdier inden for forskellige organisatoriske felter. Det ny-institutionelle perspektiv peger på, at nogle virksomheder udarbejder regnskaberne, fordi der f.eks. lægges pres på dem fra institutionelle aktører, herunder bl.a. ministerier, styrelser, udannelsesinstitutioner, rådgivere mv. Samtidig fremhæves regnskabsudarbejdende organisationer som gode eksempler i flere forskellige fora og netværk. Perspektivet giver dog også andre forklaringer, såsom at udarbejdelsen af regnskaberne kan være en reaktion mod usikkerhed.

Deinstitutionaliseringsperspektivet giver også modsat rettede indikatorer. På den ene side indikerer det, at virksomhedernes regnskaber kan være begrundet i at finde standarder som bedre stemmer overens med virksomhedens egne værdier end tidligere anvendte. Samtidig giver dette perspektiv også indikatorer på, at regnskaberne kan anvendes som bedre tekniske redskaber, eller til at vise virksomheden er moderne, hvorfor de ikke nødvendigvis behøver være et udtryk for virksomhedens egne eller forhandlede værdier.

Det sidste perspektiv kan fortolkes til at understøtte ovenstående betragtninger. På den ene side kan regnskaberne være et udtryk for ledelsens værdier eller ønsket om en bestemt kultur og identitet, men de kan også være et udtryk for ledelsens syn på, hvad man tror virksomhedens stakeholdere har interesse i at blive informeret om osv.

Opsummerende kan det konkluderes, at eksterne ikke-finansielle regnskaber i dag, bl.a. i form af supplerende beretninger, ofte anvendes som et led i flere forskellige ledelsesformer. Regnskaberne behøver dog ikke være et udtryk for virksomhedens egne eller forhandlede værdier, men kan også være et udtryk for at ville vise, at virksomheden lægger vægt på de samme værdier som andre, virksomheden er afhængig af, at virksomheden ønsker at differentiere sig fra andre, vise den er moderne, ønsker at skabe fælles identitet osv.

Bilag 1

Oversigt over de 76 ikke-finansielle regnskaber og supplerende beretninger som indgår i undersøgelsen

N r	Organisation	Egen benævnelse	Supplerende beretning/i årsrapport
1	Advokataktieselskab Stabell Horten	Lindh Videnregnskab	Nej
2	Amtssparekassen Fyn	Videnregnskab	Nej
3	Arkitektgruppen Aarhus	Videnregnskab	Nej
4	ATP	Videnrapportering	Ja
5	BDO	Vækstregnskab	Nej
6	Bergsøe4	Det udtryksfulde regnskab	Nej
7	Bornholms Centralbibliotek	Etisk Regnskab	Nej
8	BRFkredit	Balanced Scorecard	Nej
9	Brødrene Hillers A/S	Socialt regnskab	Nej
10	Brøndby IF	Brøndby IF og Samfundet	Ja
11	Byggcentrum	Videnregnskab	Nej
12	Carl Bro	Videnregnskab	Nej
13	Centralsygehuset i Næstved	Etisk Regnskab	Nej
14	Coloplast	Supplerende beretning - videnregnskab og værdiskabelse for interesser 2001/2002	Ja
15	Coloplast	Miljøreddegørelse	Nej
16	Copy-dan	Kvalitetsregnskab	Nej
17	COWI	Videnregnskab (i årsrapport)	Ja
18	Danfoss	Miljøberetning og –regnskab	Nej
19	Danfoss	Mennesker og værdier	Nej
20	Danisco	Sustainability Report	Nej
21	Danmarks Journalisthøjskole	Videnregnskab	Nej
22	Danske Invest	Videnregnskab	Ja
23	Den social sikringsstyrelse	Socialt Regnskab	Nej
24	Diakonissestiftelsen	Socialt Regnskab	Nej
25	DIEU	Videnregnskab	Nej
26	Dong	Miljø- og sikkerhedsrapport	Nej
27	DSB	DSB Årsrapport 2001 Kunder, rettidighed, medarbejdere og miljø	Ja
28	Effectiv Reklamebureau	Effekt regnskab	Nej
29	Elsam	Grønt Regnskab	Nej
30	Ementor	Videnregnskab	Nej
31	Energi E2	Miljøberetning i årsrapport	Ja
32	Eterra	Videnregnskab	Nej
33	FC Plast A/S	Socialt regnskab	Nej
34	Forbrugerinformation	Videnregnskab	Nej
35	Forsyningssvirksomhederne Aalborg	Videnregnskab	Nej
36	Gentex	Socialt regnskab	Nej
37	Grundfos	Koncernmiljørappor	Nej
38	Græsted-Gilleleje Kommune	Social Rapport	Nej
39	Herlev Kommune	Etisk Regnskab	Nej

Værdier, etik og socialt ansvar i virksomheder – brudflader og konvergens

Nr	Organisation	Egen benævnelse	Supplerende beretning/i årsrapport
40	Hertug Hans Skole, Haderslev	Etisk Regnskab	Nej
41	HTH	Social Rapport	Nej
42	Hvalsø Apotek	Videnregnskab	Nej
43	Idavang	Videnregnskab	Nej
44	IT Univers	Socialt Regnskab	Nej
45	Junckers Industrier	Miljøredegørelse	Nej
46	KMD	Videnregnskab i årsrapport	Ja
47	Kræftens Bekæmpelse	Videnregnskab	Nej
48	Københavns Energi	Miljøprofil	Nej
49	Lægemiddelstyrelsen	Videnregnskab	Nej
50	McDonald Danmark	Videnregnskab	Nej
51	Mellemfolkeligt Samvirke	Videnregnskab	Nej
52	Middelfart Sparekasse	Det Etiske Regnskab	Nej
53	MiljøPrint A/S	Social Profil	Nej
54	Nellemann Konsulenterne	Videnregnskab	Nej
55	Nord Data	Videnregnskab	Nej
56	Novo Nordisk	Bæredygtighed/den tredobbelte bundlinje	Nej
57	Novozymes	Miljø- og Social Rapport	Nej
58	Odense Told- og Skatteregion	Videnregnskab	Nej
59	Pharmexa	Supplerende beretninger i årsregnskab	Ja
60	Phønix-print	Stakeholder-tillæg 2001	Nej
61	Rambøll	Supplerende holistisk beretning	Ja
62	Rønne Kommune	Videnregnskab	Nej
63	SAS	Miljørappart	Ja
64	SkandiaLink Livsforsikring A/S	Socialt regnskab	Nej
65	Socialforskningsinstitutet	Socialt Regnskab	Ja
66	SparNord	Kvalitetsregnskab	Nej
67	Sundhedsvæsenets Patientklagenævn	Videnregnskab	Nej
68	Systematic	Videnregnskab	Nej
69	Søfartsstyrelsen	Videnregnskab	Nej
70	Tholstrup Cheese	MiljøRegnskab	Nej
71	TIC	Videnregnskab i årsrapport	Ja
72	Vejle og Give Sygehuse	Videnregnskab	Nej
73	Vestas	Miljøredegørelse i årsrapport	Ja
74	Aeldresagen	Strategisk Regnskab	Nej
75	Aalborg Portland	Miljørappart	Nej
76	Århus kommunehospital	Videnregnskab	Nej

Litteraturliste

- Adams, C. A. (2002). "Internal organisational factors influencing corporate social and ethical reporting Beyond current theorising." *Accounting Auditing & Accountability Journal* **15 no. 2**: 223-250.
- Bak, C. (1996). *Det etiske Regnskab - introduktion, erfaringer og praksis*, Handelshøjskolens Forlag.
- Ball, A., D. L. Owen, et al. (2000). "External transparency or internal capture? The role of third-party statements in adding value to corporate environmental reports." *Business Strategy and the Environment* **no. 9**: 1-23.
- Boligstyrelsen, E.-o. (2002). *Etik i erhvervslivet - viksomhedernes samfundsmaessige ansvar*, Erhvervs- og Boligstyrelsen, Erhvervsudredning.
- Campos, J. and L. Rasmussen (2003). CSR - internationale initiativer. København, Økonomi- og Erhvervsministeriet, internt notat.
- Christensen, L. T. and G. Cheney (2000). Self-Absorption and Self-Seduction in the Corporate Identity Game. *The Expressive Organization*. M. H. Larsen. New York, Oxford University Press Inc.: 246-270.
- Dahlgaard, J. J. and K. Kristensen (1992). *Vejen til kvalitet 90'ernes rejsefører*. Gylling, Naryana Press.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crises Quality, productivity and competitive position*. Cambridge, Cambridge University Press.
- DiMaggio, P. J. and W. W. Powell (1991). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. Chicargo and London, The University of Chicargo Press.
- FSR (2002). *Konference om ikke-finansielle regnskabsinformationer samt uddeling af Prisen for bedste ikke-finansielle rapportering 2002*, d. 30. oktober, Hotel D'Angleterre, København, Foreningen af Statsautoriserede Revisorer.
- FSR (2003). FSR og Børsens Pris for bedste ikke-finansielle rapportering 2003, FSR. **2003**.
- Gray, R. (2001). "Thirty years of social accounting, reporting and auditing: what (if anything) have we learnt?" *Business Ethics: A European Review* **10 no. 1**: 9-15.
- Grønne-regnskaber (2002). Bekendtgørelse om visse listevirksomheders pligt til at udarbejde grønt regnskab.
- King, N. (1998). Template Analysis. *Qualitative methods and analysis in organizational research*. G. Symon and C. Cassell. London, SAGE Publications Ltd.
- Morsing, M. (1991). *Den etiske praksis En introduktion til det etiske regnskab*, Erhvervsøkonomisk Forlag S/I.
- Røvik, K. A. (1996). Deinstitutionalization and the Logic of Fashion. *Translating Organizational Change*. G. Sevón. Berlin, Walter de Gruyter & Co.: 139-172.
- Schaarup, P. and V. Pietras-Jensen (2003). Notat om kortlægning af danske CSR-initiativer. København, Økonomi- og Erhvervsministeriet, internt notat.

- Socialt-indeks (2003). *Konference arrangeret af Beskæftigelsesministeriet*. LANCERING af nyt socialt indeks, København, Børsen.
- Zadek, S., P. Pruzan, et al. (1997). *Building Corporate AccountAbility*. London, Earthscan Publications Ltd.
- Årsregnskabsloven (2001). Lov om erhvervsdrivende virksomheders aflæggelse af årsregnskab m.v.

Virksomheders sociale ansvar: Er lovgivning midlet til målet?¹

Af Karin Buhmann

Mere lovgivning er ikke nødvendigvis det bedste middel, når det handler om at gøre virksomheder mere socialt ansvarlige. Løsningen ligger snarere et sted mellem lovregler og selvregulering.

Kært barn har som bekendt mange navne. At dømme efter de udtryk, som gennem de senere år har været anvendt for at beskrive virksomheders ansvar for samfundsforhold, er her en rigtig kæledægge. Der har blandt andet været talt om virksomheders bæredygtighedsansvar og menneskeretsansvar, ”stakeholder relations” (som modsætning til shareholder relations, altså alene forholdet til aktionærer), og virksomheders værdier og etik.

Efterhånden er det engelske udtryk Corporate Social Responsibility (CSR) ved at slå sig fast. På dansk er det blevet til ”virksomheders sociale ansvar”, som også anvendes her i artiklen. Nogle – blandt andet Dansk Industri (DI) – foretrækker udtrykket virksomheders sociale engagement, som ikke signalerer samme grad af forpligtelse. Det sociale ansvar kædes sammen med den tredobbelte bundlinie (People, Planet, Profit), dvs. regnskabsføring over ikke blot indtjening, men også for påvirkninger af mennesker og miljø. Afhængigt af sammenhæng fungerer CSR som samlebegreb for hele den tredobbelte bundlinie, eller for menneske-og miljøhensynet, eller alene menneskehensynet.

I maj-nummeret af Lov & Ret 2003 spørger Sune Skadegaard Thorsen, hvor Danmark er henne, når det gælder CSR. På baggrund af eksempler fra England og andre lande, hvor der er fremsat lovforslag eller gennemført lovgivning på området, opfordrer han regeringen til at iværksætte initiativer

Hvor er vi så i Danmark?

Uanset barnets kaldenavn er CSR et spørgsmål der optager flere og flere både i og uden for Danmark – indtil videre dog forbavsende få jurister. Forbrugere, NGOer og medier har i lang tid haft fokus på CSR og lagt vægt på ”fairtrade”, børnearbejde og andre forhold, som varer produceres under. Institutionelle og private investorer interesserer sig i stigende grad for, hvordan de selskaber, de sætter deres penge i, håndterer det sociale ansvar både i forhold til egne medarbejdere og i forhold til

¹ Tidligere trykt i *Lov & Ret* nr. 5 (august) 2003. *Lov & Ret* udgives af Advokatsamfundet og henvender sig til alle med interesse for retsopolitik og behandler bredt de retsopolitiske strømninger, problemer og holdninger, som findes i det danske samfund.

leverandørvalg. Danmark markerer sig dog ved kun at tilbyde private investorer ret få muligheder for socialt ansvarlig investering.

Større virksomheder – også danske - rapporterer i stigende grad om CSR og trækker på nogle af de rapporteringsværktøjer, som er udviklet af internationale NGO'er og som blandt andet bygger på internationale menneskerettighedsstandarder og den internationale arbejdsorganisation ILOs arbejdstagerrettigheder.

12 danske virksomheder har tilsluttet sig FNs Global Compact, hvor de forpligter sig til at overholde ni principper om miljø, arbejdstagerrettigheder og menneskerettigheder. Syv danske virksomheder er med i det nordiske Nordic Partnership, et værdibaseret netværkssamarbejde. Ca. 20 virksomheder har offentliggjort oplysninger om deres CSR-forhold på Etikbasen, et internetbaseret CSR-scorecard udviklet af Forbrugerinformationen i samarbejde med bl.a. virksomheder, og et tilsvarende antal er i gang med at indberette data.

Undersøgelser har vist, at mange danske små og mellemstore virksomheder gør en indsats for at vise social ansvarlighed, men ikke bryder sig om at skilte med det (det er ikke etisk at vise, at man er etisk!). Mange af disse virksomheders indsats er inden for det rummelige arbejdsmarked. Dette passer godt med, at CSR i Danmark hidtil især har været opfattet og til dels fra offentlig side støttet som integration på arbejdsmarkedet af dem, der ellers har svært ved at få job. Uden for Danmark opfattes CSR bredere, selv om en helt klar indholdsmæssig definition ikke er faldet på plads.

Til en vis grad er Danmark altså med på CSR-vognen, uden at det indtil videre er et resultat af – eller har resulteret i – egentlig lovgivning. Der er heller ikke meget i de politiske udmeldinger - hverken herhjemme eller fra EU - der tyder på, at lovgivning er vejen frem. EU-Kommisionens grønbog fra juli 2001 om CSR og den opfølgende strategi fra juli 2002 anfører, at det ikke er hensigten at lovgive om CSR. Kommissionen er dog samtidig ret præcis i sine anvisninger om, at virksomhederne bør påtage sig og udvise et socialt ansvar både i forhold til medarbejdere i EU og i forhold til den tredje verden. Grønbogen foreslår eksplisit, at indsatsen baseres på ILO-instrumenter og OECDs Guidelines for Multinational Enterprises som minimumsstandarder. Hvad der vil ske fra Kommissionens side, hvis virksomhederne i Danmark og resten af EU ikke tager disse klare anbefalinger til sig, kan der indtil videre kun gisnes om.

Spørgsmålet er, om lovgivning er nødvendigt for at gennemføre CSR? Er lovgivning et godt middel? Og er der alternativer til lovgivning, som måske vil give større resultater både på samfundets og virksomhedernes bundlinier?

Besvarelserne må først se på, hvad målet med CSR er. Derefter kan man se på, om lovgivning er det, der mest hensigtsmæssigt understøtter målet.

Formål med et socialt virksomhedsansvar

Når virksomheder påtager sig et socialt ansvar, er der ikke tale om ren filantropi. Det sociale ansvar er kædet sammen med virksomhedens bundlinie. Social ansvarlighed i forhold til egne medarbejdere kan gøre det lettere for virksomheden at fastholde gode medarbejdere og tiltrække de bedste udefra. Social ansvarlighed – blandt andet ved at stille krav til underleverandører om at også deres ansatte har gode forhold, for eksempel i overensstemmelse med ILOs kernearbejdstagerrettigheder - kan give virksomheden et godt image og betyde flere kunder.

Flere undersøgelser tyder på, at socialt ansvarlige virksomheder får bedre resultater end andre. Blandt andet viser et nyt index offentliggjort af Oxford Research og Nordisk Ministerråd i foråret 2003 (Nordic Sustainability Index), at de nordiske virksomheder, som ligger bedst i forhold til CSR, også er dem, som gennemsnitligt har givet bedst afkast over de seneste år. Det er ikke klart, om det er det sociale ansvar i sig selv, der bidrager til de gode resultater. Mere nærliggende er, at den virksomhed, der har blik for ansattes og omverdenens krav og forventninger om social ansvarlighed, også forholder sig til andre krav og forventninger, og derfor er i stand til at leve op til gode resultater.

Det er kold kassetænkning, at når private virksomheder påtager sig opgaver, som det offentlige ellers skulle løfte, bliver den økonomiske og øvrige ressourcebyrde for statskassen tilsvarende lettere. Dette gælder, uanset om der er tale om integration af flygtninge og indvandrere, ansættelse i flexjobs, uddannelse af arbejdsstyrken, private helbredsforsikringer og pensionsordninger, eller uddannelse af underleverandører i tredjeverdenslande til at undgå børnearbejde og fremme organisationsfriheden. At det formentlig er godt for samfundet som sådan og for implementeringen af i hvert fald en delmængde af de internationale menneskerettigheder og arbejdstagerrettigheder, som staten gennem konventioner og internationalt samarbejde er forpligtet til at varetage, er måske en banal men ikke uvæsentlig tilføjelse.

Lovgivning?

For stat og regering er der derfor som udgangspunkt al mulig god grund til at ønske lovregulering om CSR. For en umiddelbar betragtning kan lovregulering være et godt redskab til at få endnu flere virksomheder til at vise endnu mere socialt ansvar. I en forsimplert opstilling er mere social ansvarlighed godt for virksomhedernes medarbejdere i ind- og udland, indtjenning, integration og uddannelse, og for statskassen.

Social ansvarlighed i danske virksomheder, der importerer fra tredjeverdenslande, kan også gavne de arbejdstagere, hvis arbejdsgivere præsenteres for krav om, at de overholder i hvert fald de grundlæggende ILO-arbejdstagerrettigheder. Undersøgelser viser, at det er dem, som danske forbrugere lægger vægt på, når de taler om etisk forbrug.

Desuden vil lovgivning om CSR kunne gøre det lettere for virksomheder at vide, hvilke krav der fra politisk hold stilles til dem. Hvis der lovgives om CSR, må en virksomhed kunne gå ud fra, at den ikke kan klandres for ikke at have gjort mere end lovgivningen kræver.

Fra et umiddelbart synspunkt har lovgivning om CSR altså både samfundsøkonomiske, bistandspolitiske, forbrugerpolitiske og retssikkerhedsmæssige fordele.

Men udgangspunktet modificeres af, hvad lovgivning vil gøre for motivationen til at gøre noget – eller især: Gøre noget mere. Når lovgivningen er minimal, og de standarder fra international ret, som forbrugere, NGOer og medier måler virksomheder på, er minimumsstandarder, er det nemt for en virksomhed at gøre mere end det, som den er moralsk eller retligt forpligtet til. For virksomheden kan en god indsats inden for CSR bruges i synliggørelse og konkurrencen. Dette gælder både store virksomheder, som bevidst bruger CSR i deres image, og den lokale købmand, der gør en indsats på det rummelige arbejdsmarked.

Hvis der lovgives intensivt om CSR, vil mange virksomheder få rigeligt af alene at skulle opfylde lovgivningens krav. Mange vil måske vurdere, at når de har lagt ressourcer i at opfylde lovmæssige miljøkrav og sociale krav, så er det også slut med at gøre godt. Det vil kunne blive mindre menneskeligt sjovt og mindre forretningsmæssigt attraktivt at være en god samfundsborger, når loven siger, at alle skal være det.

Balancen mellem frivillighed og regulering

Hvis der skal reguleres om CSR, er det derfor nødvendigt at se nøje på, hvad slutmålet med reguleringen er.

Målet for samfundet er en gevinst i form af, at CSR gennemføres.

Det umiddelbare mål for virksomhederne vil være en gevinst på bundlinien ikke blot i form af indtjening, men også i form af image. Virksomhedernes forhold til CSR-regulering vil være præget af, at de ofte kan vinde mere på imagekontoen i forhold til kunder, investorer og andre interesser ved at vise, at de gøre mere end loven kræver, end ved "blot" opfylde lovkrav, der gælder for alle. At frivillighed kan være med til at gøre det værdifuldt for virksomheder at lægge ressourcer i at løfte et socialt ansvar, taler for at holde regulering om CSR på et minimum, men ikke nødvendigvis et fuldstændigt fravær af lovgivning.

I valget mellem frivillighed (inklusive selvregulering) og regulering (inclusive gennemregulering så CSR bliver et spørgsmål om compliance) er det bedste nok som så ofte et sted midt i mellem. Blandingen kunne være selvregulering baseret på minimumsstandarder baseret i lov, inklusive internationale arbejdstagerrettigheder og andre menneskerettigheder funderet i international ret.

Fravær af regulering om CSR er i øvrigt en illusion for så vidt som der allerede findes retlige standarder, der fungerer som minimumsstandarder. Udover ILOs

kernearbejdstagerrettigheder har for eksempel ligelønskrav og anden antidiskriminationslovgivning relevans for virksomhedernes sociale ansvar. Disse retlige standarder tjener allerede nu som grundlag for en del af den frivillige ikke-finansielle rapportering, som nogle virksomheder udarbejder. Større viden om samspillet mellem CSR og virksomheders resultater kan betyde, at retlige standarder i endnu højere grad kan bruges som grundlag for de politikker og strategier, som virksomheder formulerer om CSR, og i virksomhedernes benchmarking af deres evne til at implementere de samfundsmæssige målsætninger.

Som alternativ til omfattende lovregulering kan virksomhedernes selvregulering også tænkes støttet af offentlige tiltag, som motiverer til større frivillig opfyldelse af CSR - f.eks. økonomiske incitamenter.

Hvis målet med CSR ud fra et samfundsmæssigt synspunkt er, at en række sociale opgaver skal løftes af aktører med ressourcer, bør egentlig lovgivning om CSR bygge på en afvejning af, om der opnås en større indsats og virkning ved en offentlig regulering, der gør et vist mål af samfundsansvar til en pligt for alle, eller ved virksomheders selvregulering, som resulterer i, at nogle løfter meget, mens andre måske kun løfter det minimale.

På den europæiske scene udgør England indtil videre et ekstrem i retning af CSR-regulering. Danmark har indtil videre befundet sig nærmere den modsatte ende af skalaen. Fravær af lovgivning betyder dog ikke, at virksomhederne eller deres omgivelser ikke skal forholde sig aktivt til, hvordan målene bedst gennemføres, og hvilke former for regulering eller andre offentlige tiltag, der er nyttige. Det betyder heller ikke, at der ikke er brug for rådgivning om, hvordan virksomhederne bedst opfylder de retlige standarder, som undersøgelser viser, at en stor del af omverdenen lægger til grund for sin vurdering af, om en virksomhed er socialt ansvarlig.

At frivillighed kan være med til at gøre det værdifuldt for virksomheder at lægge ressourcer i at løfte et socialt ansvar, taler for at holde regulering om CSR på et minimum, men ikke nødvendigvis et fuldstændigt fravær af lovgivning.

Anerkendelsens betydning for CSR og social integration på arbejdsmarkedet

Af Peter Høilund

Virksomhedens sociale og samfundsmæssige ansvar er med stigende kraft blevet drøftet især siden midten af 1990erne. Bag udviklingen ligger en erkendelse af, at det ikke længere er tilstrækkeligt at styre efter traditionelle økonomiske parametre. Der må også sigter efter sociale, etiske, miljø- og ledelsesmæssige værdier, som virksomhedernes kunder, medarbejdere, aktionærer m.m. lægger vægt på. Erfaringen synes at viser, at det forbedrer konkurrenceevnen og dermed de økonomiske resultater. Samtidig tager virksomhederne og investorerne et medansvar for løsningen af de mange etiske dilemmaer og sociale og miljømæssige problemer, som politikerne ikke magter at løse alene.

På det sociale område er det private erhvervsliv kommet til at spille en betydelig rolle. Nævnes kan de mange aktiveringsprojekter, hvor en kommune indgår aftale med en eller flere virksomheder om, at de påtager sig aktivering af et antal borgere. Et andet eksempel er virksomhedsrevalidering, hvor revalideringen i det væsentlige foregår på en virksomhed. På det sidste er ressourceprofilen kommet til, som et socialt redskab, der skal finde ressourcer der matcher med et bestemt job på arbejdsmarkedet. Bag denne udvikling ligger dårlige erfaringer med kommunale projekter, som i stort omfang prægede den sociale indsats op gennem 1990erne. Borgerne oplevede ikke disse projekter som rigtigt arbejde, dvs. som arbejde der kunne sammenlignes med arbejde på det ordinære arbejdsmarked. Her kan virksomhederne tilbyde en virkelighedsnær arbejdstræning, og samtidig få en arbejdskraft på økonomisk fordelagtige vilkår.

Risikoen ved den beskrevne udvikling er, at succesen eller fiaskoen alene vurderes udfra økonomiske interesser, mens den sociale integration på arbejdsmarkedet for den enkelte borger ikke, eller kun i begrænset omfang, indgår i vurderingerne. Mange af de projekter der går under betegnelsen straksaktivering udråbes som succeser, fordi mange kommer ud af offentlig forsørgelse i en kort periode, og der er god økonomi i projekterne for virksomhederne. Set i et integrationsperspektiv er mange af disse projekter imidlertid fejlslagne. Forklaringen herpå er antagelig, at forvaltningerne og virksomhederne ikke søger at bygge aktiveringen på indsigt i borgerens identitet og selvopfattelse, og derved ofte sender den pågældende ud i job, som han eller hun ikke kan identificere sig med. Det sammen gælder ressourceprofilen som gælder på et stadig stigende del af det sociale område. Denne ressourceprofil har *alene* til formål at finde ressourcer, som matcher med bestemte job, hvor borgerens identitet og selvforståelse ikke spille nogen rolle.

I det følgende skal jeg kort redegøre for anerkendelsestanken og herefter knytte den sammen med CSR og social integration på arbejdsmarkedet:

Anerkendelsens betydning for en vellykket social indsats i en virksomhed

Anerkendelsestanken har bredt sig som en løbeild de sidste år i danske universitetsmiljøer. Der er tale om et bredt perspektiv af teorier, der tæller mere liberale teoriidannelser, som man fx ser det hos den amerikanske filosof Nancy Fraser, til mere kommunitatistiske orienterede teorier, som fx hos den tyske socialfilosof Axel Honneth. I det følgende beskæftiger jeg mig med den sidstnævnte retning.

Det er almindeligt at føre anerkendelsestanken tilbage til den tyske filosof G. W. F. Hegel og værket *Phänomenologie des Geistes* fra 1807 (*Fænomenologiens ånd*). Anerkendelsen kan, ifølge Hegel, være gensidig, men tager udgangspunkt i et ensidigt anerkendelsesforhold, hvor man søger anerkendelse som selvstændig og uafhængig ved at beherske en anden. I forenklet form kan man karakterisere dette ensidige anerkendelsesforhold som forholdet mellem herre og slave. Der er her tale om et ulige forhold, da herren ikke selv anerkender slaven, som han selv anerkendes af. Et sådan anerkendelsesforhold mislykkedes, da herren søger anerkendelse hos en person, som han selv ikke anerkender. Slaven som skal give herren anerkendelse er betydningsløs for herren, hvilket betyder, at herren ikke kan tillægge slavens anerkendelse betydning. Den anerkendelse der kommer fra slaven er ikke en selvstændig persons bekræftelse og har ikke værdi for herren. Hegels konklusion er, at egentlig anerkendelse kun kan opnås fra et menneske, som jeg selv anerkender og således kun som gensidig anerkendelse. Den egentlige anerkendelse bygger på en gensidighed der er karakteriseret ved, at den der anerkendes står i sig selv, eller med andre ord, at man gensidigt sætter hinanden fri. Frihed handler om at komme til sig selv i forhold til et andet menneske. I anerkendelsesforholdet søger man at blive bekræftet som selvstændig, hvilket kun er muligt ved at anerkende den andens selvstændighed.

Hegels anerkendelsesteori har brod imod Kants opfattelse, hvorefter forholdet til andre mennesker har en vilkårlig karakter. Hegel adskiller sig fra Kant ved at hans anerkendelsesbegreb er forbundet med det sociale, altså en historisk social kontekst. Mennesket er netop et menneske i forhold til andre mennesker i konkrete sociale sammenhænge. Den grundlæggende forskel på tidligere politisk filosofi – fx Hobbes og Kant – er, at Hegel ikke opfatter mennesket som et atomiseret individ omgivet af et tilfældigt socialt rum, men derimod en enhed af socialitet og individualitet. Hegel hævder således, at det enkelte individs bevidsthed om sig selv kræver et forhold til andre selvbevidstheder, hvorved selvbevidstheden bliver en slags kollektivt fænomen.

Anerkendelsesteorien hos Honneth

Honneths hensigt er at udvikle grundvilkårene for en normativ samfundsteori udfra hvilken der kan fældes normative domme om det eksisterende samfund, såvel vedrørende strukturer som institutioner. Han bygger på en teori om moralsk motiverede kampe og konflikter, hvor drivkraften er menneskers erfaringer af, at deres legitime krav på social anerkendelse nægtes dem. Menneskets evne til at fungere som socialt vellykket individ er afhængig af en proces af gensidig anerkendelse som bekræfter autonomi og individualitet.

Han går tilbage til Hegels tidligste skrifter, navnlig værket *System of Ethical Life* fra 1802, der kom fem år før *Phänomenologi des Geistes*. I dette helt tidlige forfatterskab udvikles, ifølge Honneth, den struktur som Hegel efterfølgende forfiner og omdefinerer gennem resten af sit forfatterskab, navnlig de stadier eller anerkendelseskampe som selvbevidstheden gennemløber. Men afsæt heri skelner Honneth mellem tre former for anerkendelse, som han anser for kommunikative forudsætninger for en vellykket identitetsdannelse. Det drejer sig om den følelsesmæssige kontakt i intime sociale relationer som fx kærlighed og venskab, den retlige anerkendelse som moralsk tilregneligt medlem af samfundet og endelig den sociale værdsættelse af individuelle præstationer og evner. Honneth tager dog afstand fra det kan kalder Hegels spekulitative metafysik, som han delvis omfortolker i lyset af socialpsykologen George Herbert Meads pragmatisme og psykoanalytikeren Winnicotts empiriske psykologiske studier, som han anvender til nærmere at identificere de internsubjektive betingelser for individuel selvrealisering.

Den første form for anerkendelse angår de menneskelige primærrelationer, eller med andre ord de stærke kærlighedsmæssige bindinger mellem få personer. Modellen er venskabsforhold og relationen mellem forældre og børn. Honneth sammenfatter disse relationer under begrebet kærlighed i bred forstand og bygger på en følelsesmæssige og kropsbaseret anerkendelse. Et positivt selvforhold på dette område er at opnå balance mellem selvstændighed og emotionel binding. Gennem kærlighedsanerkendelsen udvikler barnet selvtillid, som fører til, at det kan være ensomt med sig selv. Der er her tale om den mest elementære form for anerkendelse, som ifølge Hegel og Honneth udgør al samfundsmorals strukturelle kerne. Den åbner for relationen til en positiv selvrelation gennem visheden om den affektive bindingskontinuitet. Mor anerkende (elsker) mig ubetinget, selvom jeg kan være besværlig ind i mellem. Af denne anerkendelsesform følger en selvtillid, som sætter mennesket i stand til at handle og kommunikere og tage del i nære fællesskaber og samfundsmæssige anliggender.

Den anden form for anerkendelse er den *retlige* som bygger på Hegels retstanke, hvorefter ret kun er ret, hvis den anerkendes som ret. Anerkendelsen legitimerer retten. Hegel hævder at Romerriget brød sammen bl.a. fordi retstanken – den juridisk bestemte ligeret for alle – ikke var ledsaget af en forståelse for det enkeltes individs ret og værd. Her er nøglen til forståelsen af Honneths

reformulering af den retlige anerkendelse. Hvis der ikke i samfundet er konkret forståelse for ”det enkeltes individs individs ret og værd”, eller anerkendelse med et andet ord, nytter det ikke meget med formelle rettigheder. Honneth hævder, at selv i samfund der er kendtegnet ved et højt niveau af social goodwill, gensidig betænksomhed, forståelse for moralske forpligtelser samt en veludviklet formel retsorden, er der betydelig risiko for, at borgerne konkret fratages deres rettigheder. På trods af at alle betingelser skulle være tilstede for at borgerne kunne leve godt, har de reelt ikke mulighed for at gøre indsigler og kræve social retfærdighed. Grunden hertil er, at borgerne ikke uden videre ved hjælp af formel lovgivning og praksis opnår rettigheder. Honneths pointe er, at respekt for borgere *ikke* er knyttet til et abstrakt moralsk degenereret retssystem som det traditionelle/moderne, men at respekt for borgeren må forstås konkret som *respekt for borgerens rettigheder*. Selvrespekt kan kun udvikles fuldt ud, hvis borgeren anerkendes som autonomt handlende restsubjekt, dvs. som medlem af samfundets retsfællesskab. Hvis borgeren ikke opnår denne anerkendelse svækkes hans eller hendes moralske evner til at handle og deltag i offentlige anliggender.

Den tredje form for anerkendelse er *social værdsættelse* der rummer et udviklingspotentiale som har fået stigende betydning gennem de seneste årtier. Samfundets udvikling i pluralisme og individualistisk retning har ført til et behov hos den enkelte for social værdsættelse af livsstil og levemåde. Det har ført til nye solidaritetsformer, hvor menneskers evne til at forholde sig refleksivt til verden omkring sig er stigende. Vi stræber efter individuel prestige gennem anerkendelse, hvor der i modsætning til den retlige anerkendelse, er der her tale om egenskaber op præstationer som vi ikke deler med andre. Denne form for anerkendelse udgør mulighedsbetingelsen for selvværdsættelse som er en form for et identitetsskabende praktisk selvforhold hos individet. Eller en vished om at besidde fortrin og udføre præstationer som af de øvrige samfundsmedlemmer anses og anerkendes som værdifulde.

Til de tre former for anerkendelse svarer tre former for disrespekt, som truer med at nedbryde den personlige identitet eller det positive selvforhold som kan eller er etableret gennem de foregående former for anerkendelse. Til hver af de tre anerkendelsesformer knytte der sig forskellige former for moralske krænkelser, der i praksis udgør krænkelsesprocesser, som viser sig gennem negative oplevelser hos borgeren. Honneth sammenfatter de forskellige former under tre overskrifter ”Kropslige krænkelser”, ”Nægtelse af rettigheder” og ”Nedværdigelse af livsformer”.

Den første form for disrespekt angår fysiske overgreb rettet mod individets kropslige identitet. Her er tale om den mest elementære form for disrespekt, det negative spejlbillede af kærligheden. Der kan være tale om alt fra voldelige overfald, voldtægt eller tortur, der forvolder skade på den fysiske integritet og den grundlæggende selvtillid. Sådanne overgreb nedbryder individets selvtillid ved at sætte spørgsmålstege ved kærlighedens kontinuitet. Denne form for disrespekt er –

ligesom sin modsætning, kærligheden – historisk og kulturelt dannet, i modsætning til de følgende former for disrespekt. Den anden hovedform for disrespekt, har karakter af et retstabet som påvirker individernes sociale integration. Frakendelse af bestemte rettigheder - ofte i kraft af at tilhøre en vis gruppe (etnicitet, social, arbejdsledig, køn, alder etc.) – fører frakendelse af en fuld moralsk tilregnelighed, dvs. borgeren mister sin status som fuldværdig og ligeberettiget interaktionspartner, som er i stand til at tage moralsk stilling og deltag i offentlige beslutningsprocesser. Retstabet nedbryder individets selvagtelse. I den sidste form for disrespekt er der tale om et spektrum som strækker sig fra det relativt harmløse til stærke former for stigmatisering. Disrespekten består i, at visse livsformer og virkelighedsopfattelser nedværdiges og tilskrives en lavere social status i stedet for at anerkendes og understøttes som mulige livsveje. Krænkelerne nedbryder individets selvværd gennem at frakende individets egen livsform en positiv værdi, eller sagt med andre ord; man er ikke værdsat som den man er. Honneth opfatter social disrespekt som et psykisk modstykke til fysisk sygdom hvor man kan tale om symptomer på disrespekt fx negative kærlighedserfaringer, skam, indignation og vrede.

Hvordan brydes foragtens sociale dynamik?

Opgaver for en normativ socialteori ikke blot at beskrive hvad der sker, men navnlig at pege på kritiske forhold samt angive hvorledes forholdene kan forbedres. Det handler om at krænkelsesprocesser og følgerne for identitet og mulighederne for menneskelig opblomstring. Spørgsmålet er om borgeren oplever at han eller hun bliver set, hørt og forstået sådan som de selv ønsker det, når de på socialt betingede vilkår indtræder på arbejdsmarkedet. Hvis virksomhedsledere og de nye kollegaer taler og handler i forhold til borgeren på en måden der opleves som om virksomheden har en anden og socialt mere ringe opfattelse af den pågældende vil reaktionen være manglende samarbejdsvilje, indignation og vrede fra borgerens side.

Grundsynspunktet kan næppe udtrykkes bedre end hos Hegel: *Jeg'ets identitet kan først konstituere sig gennem den gensidige anerkendelse. Anerkendelsesforholdet er mulighedsbetringelse for selvvirkeliggørelse, da jeg kun kan se mig selv i en anden, som ser mig.* For det virksomhedsorienterede sociale arbejde betyder dette grundsynspunkt, at der er en betydelig risiko for, at arbejdet mislykkedes, hvis ikke borgeren kan genkende sig selv – eller identificere sig – med arbejdet og de mennesker der omgiver ham eller hende. Det handler om den måde borgeren modtages på i virksomheden. Ikke alene kommunikationsforholdene, med navnlig om borgeren kan udbygge sin egen identitet som en sammenhængende fortælling via arbejdet i virksomheden. Nøgleordene i grundsynspunktet er slutordene *som ser mig*, dvs. borgerens oplevelse af at blive genkendt som en person med en individuel historie, identitet og selvforsståelse.

CSR og reel social integration på arbejdsmarkedet

Der har været et værdiskift i den seneste tid fra retfærdigheds- og værdighedshensyn til effektivitets- og fleksibilitetshensyn. De nye værdier henter deres grundideer fra markedsøkonomiske teorier, hvilket – for så vidt – er som det skal være. Nå vi imidlertid taler om anerkendelse er dette teoripotentiale ikke tilstrækkeligt. For det første, har de markedsorienterede teorier som regel ikke noget personbegreb i deres faglige diskurser. Der forekommer ikke en hr. Jensen eller fru Petersen, hvis etiske og juridiske autonomi bør beskyttes, med derimod grupper af mennesker, fx 'de langtidsledige' eller 'personer på overførselsindkomst'. Disse teorier er således uden fagligt beredskab i forhold til den enkelte borgers møde med virksomheden. For det andet hviler de nye styringsidealer ofte på et effektivitets- og omstillingsideal, der er båret af en homo economicus etik, eller med andre ord: den 'sunde' egoisme, der ofte udtrykkes som ”noget for noget. Disse tilgange er muligvis velegnede til at udvikle effektivitet og omstillingsparathed men er uegnede som grundlag for social integration på arbejdsmarkedet. Etisk autonomi, der muliggør refleksion over identitet og personligt ansvar, bør søges understøttet gennem anerkendelse af den sociale arbejdstager som medlem af retsfællesskabet. De etiske og retlige fællesskaber vedrører inklusion og integration i virksomhederne, mens de økonomiske styringsredskaber i højere grad er rettet mod planlægning og effektivitet. Vi har brug for veldrevne og effektive virksomheder, hvor der handles værdigt og ærligt overfor borgere med sociale problemer, hvilket bl.a. opnås ved at anerkende disse mennesker som etiske og juridiske personer. I øjeblikket er de sociale arbejdstagere ikke omfattet af det retsfællesskab som de øvrige arbejdstagere. Det svækker de sociale arbejdstagernes selvagtelse og vanskeliggør den social integration på arbejdsmarkedet.

En mulig løsning er, at supplere de velkendte markedsøkonomiske teorier med en anerkendelsesdel, som reelt søges implementeret i virksomhedernes sociale praksis. Her er det vigtigt at erindre om, at selv gode teorier ikke gør noget som helst, medmindre de konkret omsættes til handlinger i de enkelte virksomheder.

Ethics and the American Empire

Dr. David Perry, Professor of Ethics, U.S. Army War College¹

I'm very grateful to Prof. Susan Feldman for inviting me to participate in this important and timely symposium. (Please note that although I'm a member of the faculty at the Army War College, I'm not an official spokesperson for it or the Department of Defense, and none of my comments should be construed as necessarily reflecting official U.S. views or policy.)

I'm persuaded that the U.S. is an imperial power in important respects, and that the American empire can be a force for justice today, as long as its policies and actions reflect certain moral values and limits. Allow me to explain the rationales behind these claims.

We may be tempted to think that when the U.S. gained its independence from the British Empire, it became something entirely other than an empire. Now in some ways it was different: our new state and federal governments were much more accountable to their citizens than Britain had been. But soon after the U.S. gained independence, it began acquiring additional lands from European empires, some peacefully, some coercively, but all without the consent of their inhabitants:

- Territories west of the Mississippi by treaty with Britain in 1797;
- The Louisiana Purchase in 1804;
- The annexation of Florida by 1820;
- The conquest of New Mexico and California in the 1840s;
- The purchase of Alaska in 1867;
- And the acquisition of Puerto Rico, Hawaii, Guam, and the Philippines in the late 1890s.

In addition, there were many occasions during the 20th Century when the U.S. forcibly intervened in foreign countries to overthrow or install governments, as in the Dominican Republic, Haiti, Cuba, Nicaragua, Guatemala, Granada and Panama.

So I think it's accurate to say that the U.S. has had many "imperial moments" in its history. Perhaps the American empire has been relatively benign compared with the treatment of conquered peoples by other large empires of the past, such as the Persian, Mongol, Ottoman, Russian, Japanese, German or Soviet empires. But at least they did not claim to embody and promote principles of republican democracy. To the extent that possessing an empire implies a *lack of consent* on the part of communities thus acquired or subjugated, it clearly bears some burden of moral justification no matter what form of central government it has.

¹ Presented at Dickinson College, 18 November 2003.

Can we nonetheless identify instances of U.S. “imperialism” that have been admirable in at least some respects? Well, after our military helped to defeat Germany and Japan in 1945, we occupied those countries in many ways like an imperial power, installing new political and economic systems, and even trying to mold their cultures to make fascism and militarism less palatable. The Soviet Union did those things in Eastern Europe, too. In both cases the long-term interests of the occupying powers were served. But unlike the Soviet empire, American imperial occupation left Germany and Japan with independent governments that were subject to domestic democratic controls, and economic systems that allowed their citizens to prosper. Within the past decade, we can also point to our military interventions in Somalia, Haiti and Kosovo as instances when we acted with intentions that were largely humanitarian, if not entirely successful.

In regard to Afghanistan and Iraq, it's certainly fair to point out that prior to 9-11 we were not willing to intervene militarily to overthrow the governments of the Taliban or Saddam Hussein, in spite of the extremely brutal ways in which they governed. On the other hand, even if our recent invasions and current occupations of those countries can be characterized as imperial in many respects, I'm persuaded that the President does not intend to establish puppet governments there, nor economic arrangements that will be only to our benefit. Why do I believe that? Because we're working with Afghans and Iraqis to write constitutions that guarantee their basic rights, to elect their leaders democratically, to organize town councils, to run independent newspapers, and to rebuild schools, hospitals and clinics, utilities, roads and bridges.

Should the U.S. retain at least some imperial prerogatives? I think so, since there are very likely to be situations where no other option will realistically address a grave problem. But let me suggest a few guiding principles for ethical empires:

- 1) Military intervention to depose a foreign regime may sometimes be justified in the interest of national defense or regional security, or to end its abuses of human rights.
- 2) But out of respect for the U.N. Charter and other international agreements, and in order to minimize the incidence of unjust military aggression, unilateral military intervention should only be used as a last resort when international legal procedures prove inadequate to promote national or regional security or to end grave abuses of human rights.
- 3) Interventions that remove governments should not result in long-term annexation of those nations or subjugation of their citizens. Rather, the goal should be to enable them to establish new governments that are independent, democratically accountable, and that have sufficient checks on internal abuses of governmental power.

Have we lived up to these and other important ethical principles recently? Not entirely. Here are some items that greatly concern me:

First, although the threat to American citizens of indiscriminate mass murder by groups like Al Qaeda was and is quite real, in our response to their attacks, in waging a vague and potentially endless “war on terror,” we’ve given ourselves permission to assassinate or detain so-called “enemy combatants” without adequate legal constraints. This seems at the very least inconsistent with the President’s claim in his September 2002 *National Security Strategy* that “America must stand firmly for the nonnegotiable demands of human dignity,” which were said to include the rule of law, limits on the absolute power of the state, and equal justice (p. 3).

Second, neither we nor our NATO allies are doing enough in Afghanistan now to protect civilians from local warlords or remnants of the Taliban and Al Qaeda.

Third, in officially blaming the Taliban and Saddam Hussein for all civilian deaths that have occurred during our recent and ongoing wars, we haven’t tried hard enough to count how many have died, let alone how often we were responsible, even if only unintentionally.

Fourth, as we did during the Cold War, we’ve developed diplomatic and military relationships with authoritarian regimes like those in Uzbekistan and Tajikistan, which may share our concern about international terrorism but deny their own citizens basic rights. And in some cases we’ve reportedly sent Al Qaeda prisoners to countries that regularly use torture (e.g., Jordan, Egypt, Morocco).

Fifth, although I believe that our preventive invasion of Iraq and overthrow of Saddam Hussein were morally justified, some of the reasons cited by our senior officials appear now to have been weakly supported by hard evidence or intentionally misleading. This not only undermines our credibility, it sets a dangerous precedent for future wars by opportunistic states.

Finally, there are practical limits to the exercise of American imperial power. The most obvious one is that imperialism produces popular backlash and resentment, which can undermine the intended effects of even the most humanitarian of military interventions. A domestic limit on an expanding American empire is rooted in our long-term domestic demographic trends and economic entitlements. More specifically, in a few decades the number of elderly Americans on Social Security and Medicare relative to younger working adults will increase dramatically. Since working adults are not likely to feel good about significantly increasing their own taxes, our political leaders will probably not be able to sustain the level of defense spending that a robust global American empire would require. In other words, we may not be able or willing to pay for such an empire.

Much more could and should be said about these points, but I’ll stop here in order to allow more time for discussion. Thanks very much for your attention.

Please do not reproduce or quote from this essay without the author's permission.

Recommended readings:

- Kenneth Anderson, "Who Owns the Rules of War?" *New York Times*, 13 April 2003.
Andrew Bacevich, ed., *The Imperial Tense: Prospects and Problems of American Empire*, 2003.
Chris Brown, "Self-Defense in an Imperfect World," Michael Byers, "Letting the Exception Prove the Rule," and Thomas Nichols, "Just War, Not Prevention," *Ethics & International Affairs* 17/1, 2003.
Pamela Constable, "A Role Model in Afghanistan," *Washington Post National Weekly Edition*, 6-12 October 2003.
Ronald Dworkin, "Terror and the Attack on Civil Liberties," *New York Review of Books* 50/17, 6 November 2003.
Thomas Friedman, "The Least Bad Option," *New York Times*, 12 October 2003.
Kenneth Pollack, *The Threatening Storm*, 2002.
U.S. Dept. of Defense, "Iraq Progress Report," 2 September 2003.

Bidragydere til denne publikation:

Anders Bordum, ph.d., Lektor, Institut for Ledelse, Politik og filosofi, Copenhagen Business School.

Kirsten Marie Bovbjerg, ph.d. i etnolog, Adjunkt, Danmarks Pædagogiske Universitet.

Karin Buhmann, Ph.d., uddannet advokat, Adjunkt, Institut for samfundsvidenskab og erhvervsøkonomi, Roskilde Universitetscenter

Christian Fraenkel, ph.d., Institut for organisation og arbejdssociologi, Copenhagen Business School.

Kim Gørtz, Ekstern Lektor, Institut for ledelse, politik og filosofi, Copenhagen Business School.

Peter Hagedorn-Rasmussen, ph.d., Adjunkt, Institut for samfundsvidenskab og erhvervsøkonomi, Roskilde Universitetscenter.

Peter Høilund, cand. jur. & ph.d., Institut for samfundsvidenskab og erhvervsøkonomi, Roskilde Universitetscenter.

Vinni Pietras Jensen, ph.d. stipendiat, Institut for samfundsvidenskab og erhvervsøkonomi, Roskilde Universitetscenter.

Klemens Kappel, ph.d, Lektor, Institut for filosofi, pædagogik og retorik, Københavns Universitet

Anita Mac, ph.d., Lektor, Institut for samfundsvidenskab og erhvervsøkonomi, Roskilde Universitetscenter.

Martin Fuglsang, ph.d., Lektor, Institut for ledelse, politik og filosofi, Copenhagen Business School

Carsten A. Koch. Lektor, dr.oecol., Institut for samfundsvidenskab og erhvervsøkonomi, Roskilde Universitetscenter.

Øjvind Larsen, ph.d., Lektor i Filosofi og Sociologi, Institut for ledelse, politik og filosofi, Copenhagen Business School.

William C. Miller, Author, Co-founder, Global Dharma Center

Verner C. Petersen, docent, cand. scient. & dr. phil., CREDO, Institut for organisations og ledelse, Aarhus Business School

David Perry, Professor of Ethics, US Army War College

Peter Pruzan, professor, Institut for ledelse, politik og filosofi, Copenhagen Business School.

Jacob Dahl Rendtorff, ph.d., Lektor i virksomheders ansvar, etik og legitimitet, Institut for samfundsvideneskab og erhvervsøkonomi, Roskilde Universitetscenter.

Jesper Ryberg, ph.d., dr.phil., Professor i praktisk filosofi, afdeling for filosofi og videnskabsteori, Roskilde Universitetscenter.

Peter H. Schaarup, Specialkonsulent, Forbrugerstyrelsens BioTIK-sekretariat

Karen Lisa Goldschmidt Salamon, Adjunkt, Institut for ledelse, politik og filosofi, Copenhagen Business School.

Sune Skadegård Thorsen, Advokat, Skadegård Thorsen Lawfirm.

Susanne Kjærbeck, Lektor samt Bea Marie Kjæmpe og Eva Christensen, Afdeling for Dansk og PR, Roskilde Universitetscenter.

Asger Sørensen, Lektor, ph.d., mag.art. Institut for ledelse, politik og filosofi, Copenhagen Business School.

Ole Thyssen, professor, dr. phil., Institut for ledelse, politik og filosofi, Copenhagen Business School.

Steen Vallentin, Adjunkt, Institut for ledelse, politik og filosofi, Copenhagen Business School.