

Værdibaseret ledelse og socialt ansvar. Aspekter af virksomhedernes gode statsborgerskab

Jacob Dahl Rendtorff, lektor i virksomheders ansvar, etik og legitimitet, Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi, Roskilde Universitets Center

1. Indledning

Nye ledelseskoncepter om værdibaseret ledelse, Stakeholder Value og virksomhedens sociale ansvar udtrykker nye legitimitetskrav til virksomheder i den globaliserede verdensøkonomi. Der er stigende krav fra interessenterne til virksomhederne om, at de skal betragte etik, værdier og ansvar som en integreret del af virksomhedens gode statsborgerskab i moderne demokratier. Dette pres er steget efter de mange skandaler om virksomhedsetik i USA og Europa, f.eks i forbindelse med Enrons sammenbrud og tidligere kampen om Shells dumping af boreplatformen Brent Spar i Nordsøen, hvor kritiske Stakeholders demonstrerer for stigende socialt ansvar og transparens i virksomheders aktiviteter. Sådanne episoder illustrerer, hvorledes diskurser om normer, værdier og ansvar har forandret de samfundsmæssige forventninger til virksomhederne og de udfordrer vores grundlæggende begreber indenfor erhvervsøkonomi, statskundskab, sociologi, jura og filosofi. Såvel virksomhedsledere, politikere, bureaukrater, forbrugere som forskere og den almene offentlighed argumenterer for at det er nødvendigt at gentænke vores

opfattelser af værdibaserede organisationer, værdibaseret ledelse og vores definition af virksomhedernes rolle i samfundet.

Man kan sige, at virksomhederne bliver sårbare, hvis de bryder etiske grænser. Såvel små som store virksomheder må være forsigtige med, hvorledes de forholder sig til de etiske spørgsmål. Virksomhedsetikken drejer sig om at forstå denne sårbarhed og samtidig bidrage til at håndtere organisationens svagheder med udvikling af etiske regelsæt, *Codes of Conduct*, mv. Der findes nemlig mange sårbare områder, der ikke indfanges af traditionelle juridiske og erhvervsøkonomiske områder, men som alligevel er følsomme og kræver beslutninger, dog uden at der overhovedet eksisterer en gennemført politik på området.

Sådanne områder udtrykkes i nogle etikregler, der ikke kan indføres fra toppen, men som ud fra medarbejdernes opslutning om dem, skal medvirke til at skabe etikken som en del af virksomheden som livsform, dvs. som en levende kultur, der bliver til konkret i virksomheden. Ethiske regler kan være med til

at løse etiske kriser, forbedre organisationens moral og integritet og samtidig give formuleringskompetence til løsning af komplekse dilemmaer. Ofte bliver organisationer, der har stået i store etiske kriser eller været udsat for integritetsproblemer, klar over nødvendigheden af at indføre etiske regler. Det bliver en del af virksomhedens politik (*Corporate Policy*) at udarbejde et værdisæt. De store firmaer har i mange tilfælde gjort dette til en del af deres Human resource afdelinger, hvor de vælger specialiserede medarbejdere med ansvar for etik og socialt ansvar, men også små virksomheder indser i sådanne situationer, at etikken må højt prioriteres.

Globaliseringens udfordring til virksomhederne

En af grundene til den øgede interesse for etik er givetvis den stigende globalisering og informationsintensive økonomi, der samtidig også kræver større tillid og respekt mellem forretningspartnere. De aktuelle udviklingstendenser i den stadig mere komplekse og internationaliserede verdensøkonomi viser både problemerne og mulighederne for virksomhedsetik. Der er blevet større enighed om, at økonomisk vækst bør være i harmoni med økologiske og sociale forhold. Miljøproblemer og det sociale ansvar er kommet på virksomhedens agenda (Georges Enderle, 1998). I en situation hvor det liberale økonomiske system har sejret i ideologiernes kamp ved historiens afslutning (Francis Fukuyama, 1995), bør dette system være bevidst om sit samfundsansvar. Det internationale samfund står over for en række udfordringer om at sikre økonomisk vækst og langtids afkast af investeringer. Samtidig er der større opmærksomhed om multikulturelle udfordringer til virksomhederne, der overskrider de nationale grænser (Enderle, 1998). Virksomhederne afkræves i dag at tilgodese ikke kun Shareholders men også Stakeholders. Og interesserer man sig for virksomheden, sigter man ud over at skabe rimelig profit for Sha-

reholders også mod at skabe mere værdi for Stakeholders (John Boatright 1998).

Men globaliseringen betyder også en stigende fokus på menneskeretslige standarder i multinationale virksomheder, der bliver kritiseret af både forbrugere, investorer og NGO'er. Mange multinationale virksomheder ser sig således tvunget til at integrere menneskerettigheder i deres virksomhedsetiske regler. Dette kombineres med forestillingen om virksomheders sociale ansvar. Et eksempel på at virksomhedsetikken også har fået betydning som en global vejledende norm er det berømte »Caux Round Table« (Enderle, 1998), der udtrykker følgende: 1. At virksomhedernes ansvar tager hensyn til både Shareholders og Stakeholders 2. At det er nødvendigt at tage hensyn til de sociale sider af Business, nemlig at virksomhederne har et ansvar for at medvirke til at skabe retfærdighed i verdenssamfundet, dvs. menneskerettigheder, uddannelse og velfærd. 3. Disse principper udtrykker også, at det er nødvendigt at gå ud over den blotte adlydelse af loven (*Compliance*). Dette sker med henblik på at indgå handel i en slags tillidens ånd (*Trust*). 4. Dette kan medvirke til at forbedre respekten for internationale regler som et grundprincip. 5. Og transnationale selskaber skal bidrage til at styrke den internationale handel og 6. Respekt for miljø og natur, og det gælder om, at undgå alle typer af ulovlige og korrupte operationer. En del af de transnationale virksomheders forsøg på at udforme et sæt etiske regler udtrykker nødvendigheden af respekt for andre kulturer, og at disse virksomheder bør formulere nogle etiske regelsæt, der medtænker alle disse aspekter. Her er Caux-principperne et godt udgangspunkt for diskussionen. Det er blevet klart, at etik på en gang styrker indtjening, medarbejdertilfredshed og virksomhedens Public Relations.

2. Etik og værdibaseret ledelse i USA

I USA indførte *The Federal Sentencing Commission* i 1991 de såkaldte *Federal Sentencing Guidelines for Organizations*, der opfor-

drer virksomheder til frivillige oprettelser af etik-programmer for at undgå høje straffe, hvis der begås lovbrud. Disse retningslinier indeholder også nogle krav til et velfungerende etik-program, der efter kommissionens mening bør indføres i de amerikanske virksomheder. Efter Enron-skandalen er retningslinierne blevet suppleret med en omfattende lovgivning om krav til virksomheders regnskabsaflæggelse og transparens i ledelsen, der klart bidrager til bestræbelsen på at styrke etikken i det amerikanske erhvervsliv.

Vedtagelsen af the *Federal Sentencing Guidelines for Organizations*, har været af yderste vigtighed for udviklingen af virksomhedsetik og værdibaseret ledelse i USA. Retningslinierne er procedurer for juridisk at behandle virksomheder, der har gjort noget kriminelt. Det centrale i disse retningslinier er, at man havde brug for nogle nye måder at forholde sig til organisationer, der havde brudt loven. Man kan sige, at domstolene befandt sig i et dilemma mellem at dømme de virksomheder, som har brudt loven så hårdt, at det også gik ud over andre af virksomhedens uskyldige interessenter (f.eks ikke-involverede medarbejdere eller aktionærer) eller bare at give firmaet en harmløs bøde, som den egentlig kunne være ligeglad med, og bare regnede som en nødvendig forretningsomkostning (Robert J. Rafalko: »Remaking the Corporation: The 1991 US Sentencing Guidelines.«).

Som en vej ud af dilemmaet kan man sige at have valgt at forsøge sig med en slags straf- og kriminalpræventiv tilgang til etikken ved at se indførelse af værdibaseret ledelse som et muligt grundlag for strafnedsættelse. Det centrale er, at virksomheder, der er villige til selv at erklære sig etisk, socialt eller miljømæssigt ansvarlige, kan få en strafnedsættelse. De strafnedsættende faktorer er 1. At ledelsen handlede i god tro og ikke kendte til den kriminelle handling 2. At der findes en meningsfuld etik og et Compliance-program

i virksomheden. 3. At der har været en hurtig rapportering af den kriminelle handling eller samarbejde i udforskningen af denne handling. 4. At virksomheden medvirker til at løse de problemer som lovovertrædelsen har forårsaget ved at disciplinere individer eller give kompensation for de skader, som den har foranlediget. Firmaer, der følger disse retningslinier, kan få deres bøder væsentligt reduceret, f.eks fra 1 million dollars til kun 50.000 Dollars (Rafalko, 1994: 627ff.).

Det betyder, at *The Federal Sentencing Guidelines for Organizations* kan betegnes som en juridisk styrkelse af kravet om at indføre virksomhedsetiske programmer i USA. Pointen med disse retningslinier i relation til værdibaseret ledelse er, at det er en formildende og straf- og bøde-nedsættende omstændighed i forbindelse med en retssag mod en virksomhed og dens medarbejdere, hvis virksomheden har haft nogle etiske regelsæt indbefattet en rapporteringsmekanisme. Uden at der er tale om en direkte tvang, er det indlysende, at det er en fordel for virksomheden at indføre etiske regelsæt og forholde sig socialt ansvarligt. Firmaer med et etik-program vil stå langt stærkere i det retslige efterspil af en anklage, hvis de har et etisk regelsæt. Det vil altså sige, at det direkte kan betale sig at have etiske regelsæt og rapporteringssystemer, eftersom disse under alle omstændigheder vil fungere som en forsikring for virksomheden, hvis den slæbes for retten.

Indirekte kan man måske endvidere forestille sig, at virksomheden vil kunne undgå stor kriminalitet, idet den allerede har påvirket medarbejderne med hensyn til at handle etisk, og derfor kan man tænke sig, at de vil være mindre tilbøjelige til at foretage kriminelle handlinger. Ideen bag *Federal Sentencing Guidelines for Organizations* er, at dommeren ikke vil give dig så streng en straf, hvis du har nogle etiske rapporteringsprocedurer. Det fungerer altså som en forsikring og som en god forretning (David Ozar, 1999).

Der har altså været en retslig dimension i udviklingen af virksomhedsetik i kraft af beslutningerne fra the *Federal Sentencing Commission* i 1991. Man kan udtrykke det så stærkt, at enhver virksomhed, som ikke har et virksomhedsetisk program løber en stor risiko. Det ville være dumt ikke at vælge en *Senior Officer*, som igennem sit arbejde er ansvarlig for etik, og i denne forbindelse bør man også installere en rapporteringsmekanisme. Der er derfor en stor interesse for at indføre etik-programmer i USA-virksomheder. Et godt eksempel på hvor galt det kan gå, hvis man ikke har værdibaseret ledelse, er Daiwa Bank, der holdt hemmeligt, at en medarbejder havde begået underslæb for ikke at rykke aktiekurserne. Banken blev dømt til at betale 340 millioner US Dollars. Banken skulle have haft et meningsfuldt etik-program (*Compliance-Program*), som informerede medarbejderne om etik og ret, så havde den kunnet få strafnedsættelse.

Derudover vil virksomhedsetiske rapporteringsprocedurer og værdibaseret ledelse kunne bidrage til at være en »*Early Warning*« vedrørende etiske problemer og dilemmaer både eksternt og internt i forhold til virksomheden. Det karakteristiske ved den amerikanske opfattelse af værdibaseret ledelse er således, at etikken i høj grad bliver et spørgsmål om praktisk etisk ledelse. Det drejer sig om at indføre etik i organisationer, hvilket er grunden til at etik ses som »*Compliance with a Code*«. Motivationen for at indføre et etik-program i virksomheden er altså ikke bare den gode vilje, men virksomheden tvinges dertil for at undgå et større onde. Der er ikke tale om en idealistisk etik, men *The Federal Sentencing Guidelines* er udtryk for en pragmatisk tilgang til problemet, der har forstået, at den gode vilje ikke er nok til at indføre etikken, der er så vigtig, at man både må tage ret og magt til hjælp for at sikre virksomhedens sociale ansvar.

Henimod et standard etik-program

Det interessante ved *The Federal Sentencing Guidelines for Organizations* er samtidig, at det rent faktisk indebærer et forsøg på at definere, hvad der skal forstås ved et meningsfuldt etik-program. Sektion 8A.1.2 i *The Guidelines* understreger, at »*An »effective program to prevent and detect violations of law« means a program that has been reasonably designed, implemented, and enforced so that it generally will be effective in preventing and detecting criminal conduct. Failure to prevent or detect the instance of offence, by itself, does not mean that the program was not effective. The hallmark of an effective program to prevent and detect violations of law is that the organizations exercised due diligence in seeking to prevent and detect criminal conduct by its employees and other agents*« (Rafalko, 1994: 628). Implicit ligger der altså et bredere sigte i *the Federal Sentencing Guidelines*: Et effektiv nedskrevet etik-program i form af værdibaseret ledelse kan hjælpe virksomheden til at opnå forståelse om sine egne etiske værdier og adfærd. Et etikprogram kan samtidig lære medarbejdere at skelne mellem etik og ret, mellem det legale og det moralsk rigtige og dermed medvirke til at skærpe den individuelle dømmekraft.

Et effektivt etik-program baseret på værdibaseret ledelse bør imidlertid nærmere bestemmes. Det involverer følgende:

1. En organisation må have procedurer og standarder, der reducerer den kriminelle adfærd. I praksis betyder det, at virksomheden må nedskrive sit etikprogram i et regelsæt. Mange store amerikanske virksomheder har også indført et etisk regelsæt, der er forskellig fra deres »*Mission-Statements*«, men som udtrykker deres intentioner om at handle etisk korrekt, idet de virkeliggør deres mission og opgave, men dermed er alt ikke færdigt, fordi etikken i allerhøjeste grad virkeliggøres igen-

nem en vedvarende proces og anstrengelse i relation til virksomhedens medarbejdere.

2. Enkeltindivider og højtrangerende medarbejdere i organisationen må besidde det etiske ansvar om at håndhæve og overvåge etik-programmet. Etikprogrammet må altså tages alvorligt af firmaets ledere. Det betyder også, at uansvarlige personer ikke må tildeles vigtigt ansvar. Her står vi i mange tilfælde overfor kravet om en mentalitetsændring, hvor ledere må indse, at en machiavellisk strategi- og politikopfattelse ikke er fyldestgørende til at styre en moderne virksomhed. Men ofte bliver de klar over dette, når de selv i stigende grad konfronteres med etiske problemer uden at have den nødvendige etiske formuleringskompetence til at løse disse problemer.
3. Endvidere kan man ikke komme uden om, at et etik-program bør involvere medarbejderne fra begyndelsen. Organisationer må have taget skridt til at meddele alle sine medarbejdere om sit etik-program, f.eks. ved at de deltager i forskellige former for trænings- og undervisningsprogrammer. Hvis medarbejderne ikke er med til at udarbejde virksomhedens regelsæt, fører det til at de føler, at det bliver implementeret fra oven, og de har derfor ikke nogen mulighed for at få indflydelse på processen, og de bliver fremmedgjorte over for de værdier, der bliver trukket ned over hovedet på dem.
4. Virksomheden må også indføre vigtige regnskabs- og rapporteringssystemer, der kan modvirke eller opdage kriminel adfærd. At implementere etik i en virksomhed bør være baseret på distinktionen mellem det etiske og det lovlige. En vigtig del af værdibaseret ledelse er at give medarbejderne og lederne mulighed for en etisk formuleringskompetence, der bidrager til at styrke evnen til at drage velbegrundede beslutninger i situationer, hvor man ikke har klare lovregler at støtte

sig til. Men det betyder samtidig, at det skal være muligt at kunne rapportere om virksomhedens etiske adfærd.

5. Når et brud med loven er blevet observeret, må det være muligt hurtigt at kunne finde grundene hertil og rapportere herom til ledelsen. Dette kan ske ved indførelse af en etisk »Hotline« eller en ombudsmand (en etik-officer i virksomheden). Man kan altså ikke komme uden om, at indførelsen af værdibaseret ledelse og et etik-program i en virksomhed ikke kan ses isoleret fra alle de øvrige discipliner, men at etikken bliver til i et intimt samspil med alle virksomhedens afdelinger, både inden for management, marketing, produktudvikling, innovation, produktion mv. Det er vigtigt, at de etiske overvejelser sker i tæt samspil med den faglige kompetence inden for virksomhedens delområder.

Hvad er en etik-medarbejder?

Et vigtigt aspekt er, at den værdibaserede ledelse altså bør involvere en slags ombudsmand, en etik-officer, der skal fungere som en slags rapportør om etiske spørgsmål til ledelsen. Det kunne være den arbejder, som er »Corporate Secretary« (Ozar, 1999). En sådan person er et menneske, der føler sig specielt ansvarlig for virksomheden. Det er en person, der har godt kendskab til virksomheden, har en erfaren dømmekraft, er motiveret og besidder i kraft af sin position den tilstrækkelige magt til at implementere sine beslutninger. En sådan medarbejder bidrager til at udvikle etiske retningslinier for netop denne virksomhed. Man kan her tænke på a. Ledelsesetiske problemer i virksomheden b. Udvikling af etikprogrammer c. Virksomhedens interne etiske problemer, der kunne omfatte etiske spørgsmål i ledelsen, problemer vedrørende management, spørgsmål i relation til Shareholders og endelig etiske problemer i relation til de øvrige Stakeholders. Der skal naturligvis være mulighed for at sankti-

onere de beslutninger, som en sådan medarbejder måtte komme med.

Blandt visse virksomhedsledere, medarbejdere og politikere har der været kraftig opposition imod denne model, da de opfatter etik-officeren som en slags tanke-politi eller intern kontrol, som vil gøre det surt for medarbejderne. Derfor skal en etik-officer være klar over, at en række krav må være opfyldt for, at de vil kunne passe til jobbet. a. Man må gøre sig klart, om man har en stor grad af indflydelse i virksomheden b. Det bør overvejes, om man får nok respekt og tillid både fra sine kollegaer og fra lederne. c. Man bør overveje, om man har nok ressourcer til at gennemføre interne undersøgelser og procedural forandring i virksomheden d. Man bør også overveje, om man kan få tilgang til information og støtte mekanismer, der vil bidrage til *Early Warning* mv. af etiske spørgsmål e. Man bør overveje, om medarbejderne synes, at man indfører en sådan »*Compliance-Role*« i virksomheden, og om man overhovedet har evnerne dertil.

Etik-programmer i praksis

Det er klart, at implementeringen af etik-programmer er forskellig fra branche til branche, og at det også er afhængigt af virksomhedens størrelse og dens historie (Rafalko, 1994: 628ff.). Hvis det er en stor virksomhed med en uheldig moralsk fortid, er der måske større grund til at formulere et etik-program end i en lille virksomhed med en rosværdig etisk opførelse. Det er også vigtigt at påpege, at de etiske retningslinier bør tilpasses de specielle problemer, der gælder for den enkelte virksomhed. For at vise variationen af de enkelte områder behøver vi blot at nævne nogle eksempler på områder, som kunne kræve specielt udarbejdede etiske regelsæt: a. Miljøspørgsmål. Her gælder det etiske regler om f.eks. bæredygtighed og miljøhensyn i virksomheden b. Finans- og investeringsetik. Vi bør definere regler for handel, overtagelse af andre selskaber, etiske investeringer mv. c.

Marketingsetik i det postmoderne forbrugersamfund. d. Medregning af forbrugere i den værdibaserede ledelse e. Problemer vedrørende definitioner af ledelse i forhold til medarbejderne, herunder politikken vedrørende diskrimination og »Affirmative Action« f. Virksomhedens politik vedrørende respekt for medarbejdernes ret til privatlivets fred. g. Etisk politik vedrørende modtagelse af gaver og andre former for honorarer mv. g. Etisk politik i relation til formulering af forskellige typer af regnskaber inden for de enkelte virksomhedsetiske felter.

Men hvordan ser det egentlig ud med implementeringen i dag snart 15 år efter indførelsen af *The Federal Sentencing Guidelines for Organizations*? I denne forbindelse har professor Michael Hoffmann, der i 1976 oprettede den første akademiske institution for virksomhedsetik i USA, Center for Business Ethics, Bentley College, Massachusetts understreget, at det først og fremmest gælder om at komme ud af den deontologisk begrænsende forståelse af etik-programmer (Driscoll & Hoffman, 2000). Dette betyder, at etik-programmer ikke bør tolkes som en ny type juridiske regler. De skal ikke bare udtrykke bundgrænsen af etisk opførelse, men de skal også bidrage til en positiv udvikling af virksomheden. Det gælder om at udvikle en værdibaseret formålsbeskrivelse (Mission Statement) for virksomheden, hvor *Compliance* fremstår som et rationale for virksomheden. Dette kan ikke bare gøres mekanisk, hvor en vigtig person kommer til virksomheden og siger, at der må være en etik-kode, hvorefter en eller anden, evt. lederen (CEO) skriver en sådan, som er hurtigt glemt, uden at der er sket mere. Det er ikke på den måde, at man skal forstå virksomhedsetik. Det er ligeså meget processen som resultatet, der er vigtigt. En sådan meningsfuld proces kommer ofte i de konkrete tilfælde til at involvere følgende trin: Demokratisk valg af medarbejdere og af fokusgrupper, nedsættelse af grupper med henblik på formulering af værdigrund-

lag, gensidig kritik på demokratisk basis. Det vigtige er her kommunikationen og ikke så meget de faktiske værdisæt, som der skabes debat om. Findes der allerede et værdisæt, gælder det om at involvere medarbejderne i debatten om dets legitimitet

Hoffman har understreget etik-officerens betydning som forklaring på den megen debat omkring legitimiteten af at have en sådan medarbejder. Problemet er, hvorledes man undgår, at det bliver en slags politimand, en duksedreng mv., og at vedkommende kommer til at gå ledelsens ærende. Det gælder om at lære medarbejderne i virksomhederne, at etik er en kunst, der både kræver uddannelse og et specielt talent. Men er der så noget bevis på at forholdene er blevet bedre? Der har været mange forsøg på at måle dette og blive klar over, hvilken værdi virksomhedsetik har i praksis. Der været empiriske studier, der viser en positiv udvikling. Men igen, det er svært at måle, da det er processen, der er vigtigere end resultatet.

3. Virksomhedens sociale ansvar i Europa

Ideer om værdibaseret ledelse og virksomhedens sociale ansvar har ikke været så udviklet i Europa som i USA. Der har ganske vist i de senere år været stor debat om forholdet mellem etik og økonomi og muligheden for at udvikle etiske orienteringer, der bryder med de traditionelle økonomiske værdier baseret på privat ejendomsret, profit og Shareholder Value. I denne forbindelse nævnes i flæng termer som den politiske forbruger, etiske investeringer, virksomhedens sociale ansvar, etisk regnskab og værdibaseret ledelse i det europæiske erhvervsliv. Alligevel har der ikke været indført det samme lovgivningsmæssige og institutionelle grundlag for virksomhedens etik som i USA, og virksomhedsetikken har først igennem de seneste 10 år begyndt at få betydning i virksomheder og i undervisningen på Handelshøjskoler og andre højere læreanstalter.

Europakommissionen har imidlertid på det seneste bidraget væsentligt til at skabe mere opmærksomhed om virksomhedens sociale ansvar: Dette er sket igennem en længere politisk proces der har ført til et politikdokument om virksomhedens sociale ansvar fra EU-kommissionen *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Green Paper*. (European Commission. Directorate-General for Employment and Social Affairs, Industrial Relations and Industrial Change, Unit EMPL/D.1: *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Green Paper*, July, 2001). Dette dokument kan betragtes som grundlag for den europæiske politik om virksomhedens sociale ansvar. Det er kulminationen af flere års arbejde med udviklingen af det sociale ansvar, selvom det kun er igennem de senere år, at EU og de nationale politiske institutioner er begyndt at interessere sig for virksomheders sociale ansvar, hvorfor den europæiske udvikling er præget af en vis forsinkelse i forhold til USA, eftersom man f.eks ikke endnu har vedtaget noget, der minder om de amerikanske *Federal Sentencing Guidelines for Organizations*.

Dette fravær af retslig regulering behøver dog ikke at udelukke en europæisk interesse i virksomhedsetik og i virksomheders sociale ansvar. I stedet for at fokusere på virksomhedsetikkens formaliserede strukturer kan det fremhæves, at europæiske virksomheder, grundet deres kulturelle og historiske arv og på grund af strukturen i de europæiske markeder og velfærdsstater er præget af en tradition for hensynet til virksomheders sociale ansvar. I denne forbindelse har fagforeningerne også været vigtige for at sikre hensynet til medarbejderne og til en bred vifte af virksomhedens Stakeholders. Medarbejdernes indflydelse på virksomhedernes beslutninger er f.eks stadig større i Europa end i USA.

De tavse værdier i europæisk virksomhedsetik

Historisk set kan vi efter den Anden Verdenskrig både i Nord- og Sydeuropa påvise virksomhedernes følelse af ansvar og forpligtelse i forhold til fællesskabet. Generelt set er de europæiske velfærdsstater præget af en tættere forbindelse mellem det offentlige og det private økonomiske marked, hvor der er større tradition for staters styring af det frie marked. I 1960'erne og 1970'erne blev mange europæiske lande også præget af en radikal kritik af virksomhedernes position i samfundet, hvad givetvis har haft en indflydelse på den europæiske bevidsthed om virksomheders sociale ansvar. Også miljøbevægelse i Tyskland og England har haft en indflydelse herpå. På den anden side førte 1970'ernes økonomiske krise til en fremhævelse af vækst og nødvendigheden af et frit økonomisk marked i lande som Vesttyskland, England og Danmark. Samtidig betød 1970'ernes og 1980'ernes vending mod et frit europæisk indre marked en større forståelse for virksomhedernes sociale ansvar, når de skulle handle på tværs af lande grænser. Dette gjorde sig også gældende, når virksomhederne skulle agere internationalt.

I Danmark tog regeringen i midten af 1990'erne ved oprettelse af The Copenhagen Center initiativ til at opfordre virksomhederne til at arbejde med det sociale ansvar og nye partnerskaber. Man lod sig her inspirere af den generelle europæiske udvikling, og man havde oprettet et European Business Network for Social Cohesion (EBNSC) med henblik på at styrke de sociale aspekter af et frit europæisk økonomisk marked. Dette kan ses som et grundlag for EUs grønbog om virksomheders sociale ansvar, der blev vedtaget i 2001. Denne politik afspejler den traditionelle placering af virksomhedens sociale ansvar i den europæiske erhvervskultur, hvor mange virksomhedsledere forstår virksomheden som en integreret del af det politiske fællesskab (Helen Bloom, Roland Calori, Philippe de Woot, 1994). Ifølge denne opfattelse

er profitmaksimering ikke det eneste legitime mål for virksomheden, der kan betragtes som en deltager og borger i samfundet med visse sociale forpligtelser.

Et andet aspekt ved de forskellige erhvervskulturer i EU og USA, der har påvirket betingelser for at udvikle virksomhedens sociale ansvar er, at de europæiske virksomheder er præget af en stor grad af interne og eksterne forhandlinger, hvor virksomheden kommunikerer medarbejdere og andre Stakeholders om fremtidig strategi og handlinger. Interne forhandlinger i den sociale markedsøkonomi indbefatter f.eks. fagforeningernes repræsentation i virksomhedernes bestyrelser (Bloom, Calori, De Woot, 1994: 61). I kontrast hertil har beslutningsprocessen i USA tendens til at være mere *Top-Down*, mens de socialt orienterede europæiske virksomheder historisk set har haft stor tendens til at gå i dialog med deres interessenter. Den ideale ledelsesform i et europæisk perspektiv kan opfattes som indebærer af et naturligt hensyn til kunder og medarbejdere. Samtidig er de europæiske lande præget af stor kulturel forskel, hvilket kan fungere som basis for diversitet i ledelsesstrategier (Bloom, Calori, De Woot, 1994: 53).

En af grundene til, at Compliance- og etikprogrammer ikke har været så udviklede i europæiske virksomheder som i USA er i den forbindelse, at europæere generelt er mere antiautoritære og skeptiske over for formelle ledelsessystemer end amerikanerne. I den europæiske kontekst er mange forskellige strategier for management blevet introduceret som ikke-formelle grundlag for beslutninger og værdiledelse i form af institutionaliserede systemer kritiseres ofte som formelle »etikbureaukratier«. Omvendt har europæisk erhvervsliv, særligt i Sydeuropa også været præget af en elitær opfattelse af ledelse, hvor man fremhæver karismatisk ledelse med høj integritet som centralt for den gode chef.

Kernen i sådanne »tavse« værdier indlejret i den europæiske tradition for virksomhedsetik kan defineres som en humanistisk tradition, der respekterer individets store betydning i det samfundsmæssige fællesskab og i virksomheden. Man kan henvise til de etiske principper om respekt for autonomi, værdighed og integritet i lyset af ansvar og solidaritet som centrale i den europæiske humanistiske individualisme, der genfindes i virksomhedskultur og i ledernes opfattelse af etik og værdier. Den europæiske humanisme kan ligeledes siges at udtrykke sig i en vis respekt for medarbejdernes autonomi og selvbestemmelse over privatsfærens forhold. Der er udbredt enighed om, at virksomheden ikke kan gøres til en altomfattende enhed, der afkræver medarbejderens totale loyalitet.

Denne beskrivelse af de tavse værdier i den europæiske erhvervskultur kan siges at indebære en substantiel anerkendelse af virksomhedens relevante interessenter. Prioriteringen af de tavse værdier fører til et opgør med kun at tage hensyn til Shareholder Values på virksomhedens bundlinie. I kraft af placeringen i en social markedsøkonomi tager virksomhederne implicit hensyn til forskellige Stakeholders, medarbejdere, kunder, kreditorer, leverandører, lokal samfundet, mv. Ideen er, at virksomheden som en god statsborger tager del i samfundet og i samarbejde med relevante partnere bidrager til samfundets gode udvikling.

Denne beskrivelse af de tavse værdier i europæisk erhvervskultur kan opfattes som meget idealistisk og kan beskrives som den traditionelle opfattelse af virksomheders sociale ansvar, der vedvarende udfordres af presset på virksomhederne for større økonomisk indtjening og effektivisering. Men netop fordi det traditionelle sociale ansvar udfordres i det fælles europæiske marked, er det blevet nødvendigt at virksomhederne er sig bevidst om det sociale ansvars tavse værdier og mere bevidst arbejder med etik og værdier. I denne

sammenhæng blev de første lærestole i virksomhedsetik oprettet i midten af 1980'erne, og i dag er der mere end 30 faste universitetspositioner i virksomhedsetik, hvilket dog stadig er meget mindre end i USA, hvor man i mange år har haft en livlig debat om praktiske etiske problemer i virksomhederne. Amerikanernes pragmatiske tilgang til emnet modsvares også af en langt mere makroteoretisk diskussion blandt de europæiske professorer. Et eksempel på denne makroteoretiske tilgang til virksomhedsetikken er schweitzeren Peter Ulrich, der i bogen *Integrative Wirtschaftsethik* (1998) har fremlagt en omfattende teori om virksomhedsetik, der baseres på en kommunikativ samfundsteori, inspireret af filosofen Jürgen Habermas. Ulrich argumenterer for en kritisk analyse af det moralske indhold i økonomisk rationalitet og virksomhedsetik forstås som en reflektiv tilgang til de moralske problemer i den moderne markedsøkonomi. Peter Ulrichs opfattelse af værdibaseret ledelse og etik passer fint til samfund som de skandinaviske, hvor »forhandlingsøkonomi« forstået som en vedvarende forhandling og kommunikativ interaktion baseret på det bedre arguments kraft og gensidig villighed til kompromis og fælles løsninger udgår den demokratiske kerne af økonomisk og samfundsmæssig interaktion.

Ligeledes er den europæiske debat om virksomheders sociale ansvar blevet påvirket af begrebet om »Sustainable Development« fra FNs Brundtland-kommissionen, der formulerede den internationale miljøpolitik ud fra en sådan forestilling om bæredygtig udvikling. Den engelske konsulent John Elkington overførte begrebet til virksomhederne ved at gøre ideen om en trefoldig bundline med såvel økonomiske som sociale og miljømæssige indikatorer til det centrale i »Sustainable Business«. I *Cannibals with Forks, the Triple Bottom Line of 21st Century Business* (1997) generaliseres begrebet om bæredygtighed i overensstemmelse med principperne

om den trefoldige bundlinie som respekt for de tre P'er, *People, Planet og Profit*.

EU's grønbog om virksomheders sociale ansvar

Denne forestilling om bæredygtighed kan i kombination med en forhandlingsøkonomisk og demokratorienteret tilgang i særlig grad ses som central i EU-kommisionens grønbog om virksomheders sociale ansvar. Arbejdet med den europæiske politik kan siges at afspejle de forskellige europæiske opfattelser af værdibaseret ledelse, der udtrykkes i de tavse ledelsesværdier. Udviklingen henimod en europæisk politik om virksomhedernes sociale ansvar begyndte, da Jacques Delors som formand for kommissionen lavede en appel til det europæiske erhvervsliv om at hjælpe med at tage hånd om problemerne med social eksklusion i de europæiske samfund. I år 2000 opfordrede det europæiske råd i Lissabon de europæiske ledere til at prioritere bedre arbejdsforhold, livslang læring, inddragelse af socialt svage grupper og bæredygtig udvikling til centrale elementer i virksomhedernes strategi. På det samme møde arbejdede man med at opfordre virksomhederne til at tage samfundsmæssige opgaver, der ligger ud over, hvad der er almindelig retslige og sociale standarder for at bidrage til miljømæssig og social udvikling. Dette dannede baggrunden for kommissionens udkast til en grønbog om virksomheders sociale ansvar.

EU's grønbog gør socialt ansvar og økologisk bæredygtighed til basale komponenter i dannelse af nye partnerskaber både lokalt og internationalt. Det fremhæves i denne forbindelse, at ikke kun multinationale virksomheder, men også små og mellemstore virksomheder kan bidrage til at skabe engagement for virksomheders sociale ansvar. EU's grønbog om det sociale ansvar er en del af EU's fokus på sociale goder, der var central på Lissabon-mødet (*Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Green*

Paper, July, 2001). Fremhævelsen af det sociale ansvar skal ses i forbindelse med EU's generelle mål om i løbet af få år om at blive »the most competitive, and dynamic knowledge economy in the world« og således skabe en stabil økonomisk vækst med fokus på flere og bedre jobs samt større social sammenhæng. EU-kommissionen opfordrede til en bred debat, hvor alle samfundets forskellige aktører, heriblandt også virksomhederne skal bidrage til at skabe såvel økonomisk vækst som social og økologisk bæredygtighed. Således skal fokus på det sociale ansvar ses i forbindelse med generelt større opmærksomhed omkring på værdier i de europæiske befolkninger.

I grønbogen fremhæves globaliseringen og den stigende teknologiske udvikling som en årsag til nødvendigheden af større socialt ansvar som en del af virksomhedens bestræbelser på økonomisk vækst. EU-kommissionen definerer det sociale ansvar, som virksomhedernes frivillige bidrag, der ligger ud over det som er dem retsligt påkrævet. At det sociale ansvar går ud over det retslige indebærer, at virksomheder ikke bare skal respektere loven, men at de opfordres til frivilligt at gøre noget mere for at skabe social kapital, investere i menneskelige ressourcer og i det hele taget generøst tage hensyn til deres forskellige interessenter. (*Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Green Paper, July, 2001*). På den måde skal ansvar ikke bare forstås som et alternativ til retslig regulering, mens som et bidrag til virksomhedens sociale udvikling. Det er kommissionens opfattelse, at der ikke er en modsætning mellem god indtjening og socialt ansvar, men at den ansvarlige virksomhed, i længden vil sikre større bæredygtighed og konkurrencemæssige fordele, bl.a. fordi bedre arbejdsforhold og gode værdier i virksomheden kan bidrage til få mere motiverede medarbejdere, større tillid blandt kunder, investorer og forbrugere og fordi de virksomheder, der ikke arbejder med socialt an-

svar vil løbe stor risiko med hensyn til at bevare et godt rygte og image.

EU-kommissionen fremhæver virksomhedernes engagement i lokalsamfundet som en vigtig del af det sociale ansvar, der bidrager til at forbedre lokalsamfundets sociale kapital. Ansvarlig miljøadfærd kan skabe win-win situationer, hvor virksomheder kan opnå konkurrencefordele samtidig med at de tager hensyn til deres Stakeholders. Ligeledes kan det sociale ansvar bidrage til at sikre respekt for menneskerettigheder og EU-kommissionen opfordrer virksomhederne til at formulere *Codes of Conduct*, der indbefatter menneskerettigheder og går ud over minimale retslige standarder for etik (*Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Green Paper, July, 2001*).

Man kan således sige, at den europæiske tilgang til virksomhedens sociale ansvar er baseret på en holistisk og frivillighedsorienteret tilgang, hvor virksomhederne alt efter branche og markedssituation opfordres til at yde en indsats for socialt ansvar, der henvender sig til netop deres relevante interessenter. Man indrømmer, at mange traditionelle ledelsesstrategier er blevet utidssvarende med hensyn til at indfange det sociale ansvar, og det gælder om at arbejde med alternative modeller for regnskab, rapportering og måling af virksomhedens ydelser for at indfange det sociale ansvar. Her er mange europæiske lande, bl.a. Danmark og Frankrig igang med at vedtage nye regler for udarbejdelse af sådanne alternative regnskaber.

I sammenligning med den mere håndfaste amerikanske udvikling, hvor der retsligt er motivation og grundlag for at arbejde med socialt ansvar i virksomhederne fremhæver man, at det sociale ansvar skal være frivilligt. Hertil kan indvendes, at frivilligheden er et godt udgangspunkt, men der burde gøres mere for at give virksomhederne retslige, økonomiske eller politiske incitamenter til at

handle mere socialt ansvarligt. Her kunne man komme med forslag til forskellige instrumenter, der kan udvirke dette forøgede »frivillige engagement«. Måske skulle EU-kommissionen, som det er tilfældet i USA, lade være med at arbejde med en meget rigid distinktion mellem juridisk og socialt ansvar, og istedet forsøge at integrere det sociale ansvar i det retslige ansvar. I det hele taget kunne det diskuteres mere, hvordan retten og lovgivningen støtter det sociale ansvar.

I stedet for frivillighed kunne man i højere grad tale om virksomhedernes »selvregulering« og deres ændrede funktion i samfundet som ansvarlige statsborgere (*Corporate Citizenship*). I denne forbindelse kunne man komme mere ind på begrebet om virksomheden som en *Good Corporate Citizen*, der bidrager til social retfærdighed som grundlaget for begrebet om det sociale ansvar. Hvorfor ikke som i USA gøre mere for at skabe retslig og lovgivningsmæssig understøttelse af virksomheders sociale ansvar, f.eks. ved at støtte udviklingen af sådanne initiativer økonomisk, socialt og politisk, både ud fra nationalstaterne, men også på generelt EU-plan?

4. Henimod en teori om organisatorisk integritet

Det teoretiske grundlag for udviklingen af virksomheders etik og sociale ansvar i USA og Europa kan findes hos filosofen og juristen Lynn Sharp Paine ved Harvard Business School. Hun har udviklet en vigtig teori om organisatorisk integritet, der forsøger at placere virksomhedens etiske og sociale ansvar på det kollektive plan (Paine, 1994). Hun har understreget det institutionelle aspekt i definitionen af virksomhedsetikken. Det vil sige, at hun gør begrebet om virksomhedens integritet til et nøgleord i den aktuelle formulering af værdibaseret ledelse. Virksomhedens forskellige koder og regelsæt skal betragtes som bidrag til en sådan udvikling af en organisationsintegritet. Lynn Sharp Paine baserer etikken på integritet som »integritas«, der be-

tyder helhed, fuldendthed eller renhed. Det er et centralt begreb som en moralsk dyd og som grundlag for individets gode liv. Det hænger tæt sammen med identitet og følelsen af selvrespekt. Det indbefatter evnen til at opnå tillid fra andre.

Integritet udtrykker, at man ønsker at gøre det rigtige, og at man modtager tillid af sine kollegaer. Dette hænger sammen med at man kan regne med personen. Integritet er forbundet med en stor grad af selvkontrol og selvrespekt. Integritet er tæt forbundet med nogle specifikke og vedvarende forpligtelser. Det udtrykker en moralsk fasthed i beslutninger, selvom man ikke er dogmatisk. Det manifesterer en vedvarende moralsk sammenhæng i individuel og organisatorisk adfærd (Paine i *Encyclopedia of Business Ethics*, 1997). Der er en tæt forbindelse mellem principper og praksis. Integritet er således også essentielt for en sammenhængende personlighed. Paine afviser Rawls' idé om, at integritet som begreb blot skulle være formelt og således skulle kunne være funderet i en hvilken som helst moralsk dyd. Paine mener, at det ligger i integritetsbegrebet, at det er selvmodsigende f.eks. at tale om, at en mafiaboss skulle have integritet.

Organisationens integritet

Det er et interessant og berigende, omend kontroversielt, projekt at få integritetsbegrebet til også at omfatte organisationer som retssubjekt i samfundet. At gøre integritet til et centralt begreb i virksomhedsetik udtrykker en bestræbelse på dette. Man kan sige, at *The Federal Sentencing Guidelines for Organizations* og *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Green Paper* i sig selv udtrykker denne definition af integritet. Det har vist sig, at organisatoriske sammenhænge er vigtige for at bestemme det etiske indhold i individers organisatoriske adfærd. Dannelsen af individets integritet kan ikke adskilles fra dets tilhørsforhold til organisationer. For at udvikle

integritet må man koncentrere sig både om den individuelle og den organisationsbaserede integritet. Dette er essentielt i etableringen af en etisk sammenhængende organisationskultur (Paine i *Encyclopedia of Business Ethics*, 1997: 633ff.). En sådan udvikling vil medvirke til dannelsen af organisatorisk integritet i praksis.

I artiklen »Managing for Organizational Integrity« (1994) uddyber Lynn Sharp Paine sin position. Hun siger, at etiske værdier medvirker til at definere organisationens kultur og forhold til omverdenen. *The Federal Sentencing Guidelines for Organizations* er baseret på en organisatorisk opfattelse af etik og integritet, fordi der tages hensyn til om virksomheden har gjort sig en anstrengelse for at handle etisk igennem implementationen af et virksomhedsetisk program. Men integritets-tilgangen overlader ikke det hele til organisationen. Man kan sige, at en integritetsbaseret tilgang til virksomhedsetikken ikke ser nogen modsætning mellem hensynet til loven og lederens personlige etik. At fokusere på integritet betyder, at virksomheden ikke kun fokuserer på pligt, men de værdier, som virksomheden har formuleret i et program bliver den styrende ethos i organisationen (Paine, 1994: 107). Programmer for værdibaseret ledelse er således et instrument, som organisationen kan benytte til at påvirke individets adfærd internt i virksomheden. Disse er altså institutionelle midler til at sikre, at medarbejderne handler etisk i organisationen. Et etik-program implicerer et organisatorisk pres på individets adfærd og medvirker til at skabe en organisationskultur omkring adfærd. Dette er ikke udtryk for frafaldelse i tilkendelse af skyld, men etik-programmerne medvirker til at danne en organisatorisk basis for at have indflydelse på individers adfærd og personlige moralske ansvar. At der således er et organisatorisk grundlag for forståelsen af etikken skal altså ikke opfattes som en svækkelse af medarbejdernes personlige ansvar, snarere tværtimod (Paine, 1994: 109).

En indvending er imidlertid, at etik-programmer blot udtrykker en yderligere »legalisering af virksomheden«, hvor organisationer bliver præget af et uigennemskueligt antal regler og love. Det kan hævdes, at etikprogrammer blot fører til endnu flere uigennemskuelige regler og love. I denne forbindelse er det vigtigt at forstå, at etikprogrammerne kan medføre en mere præcis indsigt i grænserne mellem etik og ret. Det er også vigtigt at holde sig in mente, at etikprogrammerne ikke kun fører til en begrænsning af individets handling, men åbner sig imod den gode og dydige praksis, der rækker langt udover den individuelle handling. Etikprogrammer udtrykker et »håb om den gode praksis for individet«. Etik skal derfor ikke bare forstås som »at adlyde loven«, hvad der ville føre til middelmådighed, men snarere som en stræben efter dydighed i individets almindelige praksis (Paine, 1994: 109).

Integritetsstrategien går udover den sure pligt

Det betyder således, at en etisk orienteret integritetsstrategi er forskellig fra en juridisk strategi, der bare går ud på at adlyde loven. Integritetsstrategien sigter mod at skabe en etisk kultur i organisationen, der er fundamentet for lovlydig adfærd. Det indebærer, at organisationens værdier bliver styrende for forholdet til loven, og de etiske værdier bliver bestemmende for beslutningsprocesserne mellem individer og grupper i organisationen (Paine, 1994: 111). Dette hjælper også til at forstå, hvorledes man egentlig skal opfatte virksomhedens grundlæggende begreber og værdier. At basere ledelse på et integritetsbaseret etikprogram udtrykker således en dybere og mere omfattende tilgang til virksomhedens idealer og værdier, end der er tale om i den retsbaserede tilgang. Det er fordi den integritetsbaserede ledelse medvirker til at skabe en organisationskultur for medarbejderne. Derfor involverer den integritetsbaserede strategi som gør sig gældende mellem interessenter en række af de elementer, der er ble-

vet formuleret igennem krav til et effektivt etikprogram i *The Federal Sentencing Guidelines*.

Disse hovedpunkter i et standardetik-program kan formuleres på følgende måde. Det gælder om, at 1) etablere standarder og procedurer, der er i stand til at medvirke til reduktion af kriminalitet 2) forbedre sådanne standarder overalt i virksomheden 3) foretage en vedvarende evaluering af programmets effektivitet og tidslighed. Det er vigtigt, at der er krav om, at man skal adlyde et sådant program, og der må således være en form for »*Compliance-procedure*«, men den integritetsbaserede strategi fremhæver samtidig det visionære og dydsorienterede (*Standards of Excellence*) i et sådant etikprogram. Og denne strategi afhænger også af organisationens specielle kontekst, hvor såvel lederne, medarbejdere som virksomhedens generelle strukturer medvirker til at cementere værdierne.

En opsummering af hovedpunkterne i virksomhedens etik-program, der også sigter mod at befordre virksomhedens sociale ansvar indebærer altså følgende: 1. Der skal være fokus på lederens rolle 2. Der bør være en formuleret målsætning (*Vision Statement*) 3. Den bør også indeholde formulering af virksomhedens værdier (*Value Statement*) 4. Der bør udarbejdes en etik-kode 5. Der bør udpeges en etik-officer 6. Denne bør kunne rapportere til en højere stående myndighed (*Ethics Task-Force*) eller til en etik-komité 7. Virksomheden bør have en strategi for etik-kommunikation internt og eksternt. 8. Virksomheden bør udbyde medarbejdere kurser i etik-træning 9. Der kunne udvikles en etik-hjælp i nødssituationer, og der bør være mulighed for at kommunikere og diskutere etiske problemer på arbejdspladsen 10. Den etiske adfærd må kunne bedømmes med sanktioner eller belønninger 11. Der bør udvikles systemer til at bearbejde og katalogisere etiske data 12. Disse bør udsættes for en periodevis evaluering af etikkomitéer, ledelse mv.

Der bør være tale om et rapporteringssystem, der er baseret på disse forskellige punkter og involverer etik-officer, etisk komité og ledelsen. 13. Der bør være formuleret specielle strategier for implementering af virksomhedens værdiprogram, der dog følger virksomhedens specifikke kontekst og således kan være mere eller mindre retsbaseret, værdibaseret eller dydsbaseret alt efter virksomhedens historie.

Dømmekraft og etisk formuleringskompetence

Det er dog vigtigt, at vi, i en teori om organisatorisk integritet og værdibaseret ledelse, ikke glemmer betydningen af lederens evne til at have en etisk formuleringskompetence, en dømmekraft og en evne til at handle etisk. I perspektivet af overvindelsen af modsætningen mellem The Moral Manager og The Moral Market kan man sige, at disse faktorer bliver tæt forbundet med en teori om organisationen og om virksomhedens forhold til omverdenen. Det drejer sig også om at præcisere forholdet mellem etik og ret i relation til lederens dømmekraft. Her forsøger Lynn Sharp Paine at udforme en teori om værdibaseret ledelse, der bryder med en såkaldt »Legal Compliance Approach« (i »Law, Ethics and Managerial Judgment«, 1994).

Paine hævder, at en etik-tilgang til ledelse er bedre end den retslige metode, fordi den fokuserer på menneskets eksistentielle velfærd, ansvar og moralske dyder. Det gælder om at argumentere mod forestillingen om, at alt er etisk blot det er legalt. Men samtidig er den juridisk orienterede etiker klar over juraens nødvendighed for etikken (Paine, 1994). Det er ikke sådan, at ret og moral er totalt adskilt, eftersom juraen udtrykker et forsøg på at universalisere og institutionalisere vigtige etiske principper. Juraen kan imidlertid ikke indfange alle de etiske aspekter, og det er stadig etikken opgave at medvirke til at sikre lederens rettigheder og ansvar. Retssystemet er et effektivt system til at opretholde visse eti-

ske normer, men det forbliver et subsystem med bestemte grænser (Paine, 1994, s. 167). I denne sammenhæng kan den europæiske frivillighedstilgang være en fordel frem for en bureaukratisk styring af etikken i virksomheden, der altid er dømt til at fejle. Det er i denne sammenhæng, at etikken kommer ind som nødvendig baggrund for forståelse og fortolkning af loven. Det betyder, at selvom etikken institutionaliseres retsligt i et etikprogram, kan vi ikke komme udenom nødvendigheden af lederens etiske formuleringskompetence og dømmekraft.

Opøvelse i etisk dømmekraft i forbindelse med ledelsesbeslutninger kan på denne baggrund involvere følgende spørgsmål, som man med refleksiv eftertanke stiller sig selv før man udfører en handling: 1. Er handlingen legal? 2. Er der i orden ud fra forretningsmæssige og professionsetiske standarder? 3. Hvilke værdier står på spil? 4. Hvilke typer af alternativer står til rådighed for beslutninger og hvad er deres konsekvenser? 5. Ville andre kunne udføre den samme handling i mit sted? 6. Kan jeg forklare min handling til min hustru eller til mit barn? 7. Ville jeg kunne være glad for at se resultatet af min beslutning på avisens forside? 8. Hvorledes bidrager handlingen til samfundets sociale ansvar?

Dømmekraften er altså stadig nødvendig, selvom *The Federal Sentencing Guidelines for Organizations* er udtryk for en legalisering af etikken og ikke mindre påkrævet, hvis ansvaret skal som i *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Green Paper* skal opfattes som et frivilligt initiativ. En forståelse af dømmekraft og formuleringskompetence baseret på organisatorisk integritet kan siges at formidle mellem etik og ret uden at reducere eller at opløse den ene disciplin i forhold til den anden. Ledelsesbeslutningen er baseret på en opøvet evne til at forstå den komplekse sammenhæng mellem personlig og organisato-

risk integritet og inddrage alle virksomhedens interessenter i den etiske beslutningsproces.

Virksomhedsetikkens udvikling af begreberne legitimation, ansvar og tillid kan således sammenfattes i begrebet om »organisatio- nens integritet«, der tilskrives virksomheden som et retssubjekt med rettigheder og pligter. Dette begreb understreger organisationskul- turens betydning og kan således siges at være baseret på den institutionelle definition af fællesskabet. Etik-diskussion og debatten om virksomhedens sociale ansvar flyttes fra det enkelte individ henimod formuleringen af en fælles platform for formuleringen af den personlige og fælles integritet. Teorien om den institutionelle integritet kan siges at være ba- seret på ovenstående opfattelser af legitimitet og tillid som forudsætninger for det vellyk- kede sociale ansvar og virksomhedens gode statsborgerskab (*Good Corporate Citizen- ship*).

Litteratur

- Boatright, John R.: »Business Ethics and the Nature of the Firm«, *American Business Law Journal*, Volume 34/2, Winter 1996.
- Bloom, Helen, Calori, Roland, De Woot, Philippe: Euromanagement. *A New Style for the Global Market. Insights from Europe's Business Leaders*, The European Round Table for Industrialist and Groupe ESC Lyon, Kogan Page Limited, London 1994
- Boatright, John R.: »Does Business Ethics rest on a Mistake«, Presidential Address to the Society for Business Ethics, 1998, Printed in *Business Ethics Quarterly*, 1999.
- Driscoll, Dawn-Marie & Michael W. Hoffmann: *Ethics Matters. How to Implement Values-Driven Management*, Boston 2000.
- Elkington, John: *Cannibals with Forks, the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford 1997, 1999.
- Enderle, Georges (ed.): *International Business Ethics*, Notre Dame 1998.
- Encyclopedia of Business Ethics*, Oxford 1997.
- European Commission. Directorate-General for Employment and Social Affairs, Industrial Relations and Industrial Change, Unit EMPL/D.1: *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Green Paper, July, 2001, Office for Official Publication of the European Communities, Luxembourg, 2001
- Federal Sentencing Guidelines for Organizations*, Washington 1991.
- Fukuyama, Francis: *Trust, The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, London 1995.
- Ozar, Dave: »An Idea to Take Away: On the Federal Sentencing Guidelines for Organizations«, Unpublished, Chicago 1999.
- Paine, Lynn Sharp: »Managing for Organizational Integrity«, *Harvard Business Review*, Harvard, Boston 1994.
- Paine, Lynn Sharp: »Law, Ethics and Managerial Judgment«, *The Journal of Legal Studies Education*, Volume 12 Number 2, 1994.
- Paine, Lynn Sharp: *Cases in Leadership, Ethics, and Organizational Integrity, A Strategic Perspective*, Boston 1996.
- Paine, Lynn Sharp: »Moral Thinking in Management, An Essential Capability«, *Business Ethics Quarterly*, Volume 6, Issue 4. Reprinted by Harvard Business School, Boston 1996..
- Rafalko, Robert J.: »Remaking the Corporation: The 1991 U.S. Sentencing Guidelines«, *Journal of Business Ethics* 13: 625-636, 1994.
- Ulrich, Peter: *Integrative Wirtschaftsethik*, Haupt, Bern 1998.