

**Se gorillaen!**

Etikk i arbeid



Øyvind Kvalnes

# Se gorillaen!

Etikk i arbeid

2. utgave

Universitetsforlaget

© Universitetsforlaget 2008

1. utgave 2006

ISBN 978-82-15-01356-5

Materialet i denne publikasjonen er omfattet av åndsverklovens bestemmelser. Uten særskilt avtale med rettighetshaverne er enhver eksemplarframstilling og tilgjengeliggjøring bare tillatt i den utstrekning det er hjemlet i lov eller tillatt gjennom avtale med Kopinor, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk. Utnyttelse i strid med lov eller avtale kan medføre erstatningsansvar og inndragning, og kan straffes med bøter eller fengsel.

Forfatteren har mottatt støtte fra Det faglitterære fond.

Henvendelser om denne utgivelsen kan rettes til:

Universitetsforlaget AS

Postboks 508 Sentrum

0105 Oslo

[www.universitetsforlaget.no](http://www.universitetsforlaget.no)

Omslag: Stian Hole

Sats: Rusaanes Bokproduksjon AS

Trykk og innbinding:

Boken er satt med: Minion 10,5/15

Papir: 100 g Munken Premium Cream

Til Ingeborg, Eirunn, Olav og Tharan



# Innhold

Forord . . . . .	11
Innledning . . . . .	15
Kapittel 1 Sokrates og gorillaen . . . . .	23
1.1 Tilbake til Sokrates . . . . .	24
1.2 Ser du gorillaen? . . . . .	28
1.3 Gorillaen brøler . . . . .	30
1.4 Profesjonenes briller . . . . .	34
1.5 Monsen-effekten . . . . .	36
1.6 Varslerens mot . . . . .	38
Kapittel 2 Etikkers verktøy . . . . .	43
2.1 Det gode og det rette . . . . .	44
2.2 Etikk og andre strategier . . . . .	48
2.3 Navigasjonshjulet . . . . .	53
2.4 To grunnprinsipper . . . . .	56
2.5 Den gylne middelvei . . . . .	61
Kapittel 3 Sin egen autoritet . . . . .	65
3.1 Prinsipper i praksis . . . . .	67
3.2 Indre og ytre begrunnelse . . . . .	70
3.3 Brikke eller aktør . . . . .	73
3.4 Selvstendighetens grenser . . . . .	77

---

Kapittel 4 Ekte og falske dilemmaer . . . . .	81
4.1 Dilemmaer og paradokser . . . . .	83
4.2 Etikk og moralsk beskyttelse . . . . .	85
4.3 Begrunnelsermaset . . . . .	89
4.4 Falske dilemmaer . . . . .	91
4.5 Moralsk risiko . . . . .	94
Kapittel 5 Machiavelli mot Kant . . . . .	99
5.1 Løgn og omdømme . . . . .	100
5.2 Machiavelli . . . . .	103
5.3 Kant . . . . .	107
5.4 Motpoler . . . . .	113
5.5 To historier . . . . .	115
Kapittel 6 Rene hender . . . . .	119
6.1 Utpressingens nyanser . . . . .	122
6.2 Jim og indianerne . . . . .	125
6.3 Lovens lange arm . . . . .	128
6.4 Det blinde øye . . . . .	130
Kapittel 7 Salgsetikk . . . . .	137
7.1 Selgerens minifelt . . . . .	139
7.2 Begjær og motivasjon . . . . .	144
7.3 Moral og interesse . . . . .	147
Kapittel 8 Profesjon og interesse . . . . .	153
8.1 Profesjonsmoral . . . . .	155
8.2 Når pasienten blir aktør . . . . .	158
8.3 Hint og håp . . . . .	160
8.4 Revisor og menneske . . . . .	163
8.5 Smutthullsetikk . . . . .	165



---

Kapittel 9 Homo economicus . . . . .	171
9.1 Det økonomiske menneske . . . . .	172
9.2 Menneskesyn og handling. . . . .	174
9.3 Ultimatumspillet . . . . .	176
9.4 Ærlighetstester . . . . .	179
9.5 Tillitens grenser. . . . .	182
Kapittel 10 Individ og fellesskap . . . . .	185
10.1 Den usynlige hånd . . . . .	186
10.2 Samarbeidsdilemmaer . . . . .	189
10.3 Storebrors verdier. . . . .	192
10.4 Kulturbygging . . . . .	195
10.5 Etikk og begrunnelse . . . . .	198
Noter . . . . .	201
Stikkord. . . . .	205



# Forord

«Tror du etikk er kommet for å bli?» Spørsmålet kom fra en personaldirektør i en norsk virksomhet. Det lå et håp i stemmen hans, et ønske om at svaret skulle være nei. Han var plaget av alt etikkpratet, og ønsket at det skal gå over. Slik går det neppe.

Etikk står på dagsordenen i arbeidslivet, globalt og lokalt, etter en rekke skandaler og overtramp. Hvordan kunne en av verdens største revisjonsselskaper, grunnlagt av en nordmann og tuftet på et sett av kjerneverdier, begi seg inn i lyssky aktiviteter og sette sin egen eksistens på spill? Hva gjorde det mulig for en vannverkssjef på Romerike å sammenblande offentlige oppdrag og privatøkonomi, uten at noen protesterte eller la seg opp i det? Hvordan kunne finansfolk få seg til å narre rådmenn og politikere til å sette kommunemidler på spill i hasardiøse investeringsprosjekter?

Første utgave av *Se gorillaen!* ble utgitt våren 2006. Det har vært en stor fornøyelse å se hvordan lesere fra ulike deler av norsk arbeidsliv har tatt den til seg og anvendt den inn i praktiske sammenhenger. Økonomer og ingeniører, politifolk og sosialarbeidere, fotballtrenere og industriledere, lærere og revisorer, journalister og leger, er blant dem som har meldt tilbake om at boken har gitt dem viktige verktøy til å håndtere dilemmaer og andre utfordringer i yrkesgjerningen sin.

Utgaven som du har i hendene nå, er utvidet med et kapittel om profesjonsetikk. Det tar for seg de spesielle etiske utfordringer som ligger i å ha en kunnskap som brukerne av tjenestene dine ikke har.

Hvordan takle interessekonflikter som du alene – på grunn av din erfaring og kompetanse – er klar over? I arbeidet med utøvere fra helsevesenet og finansbransjen har jeg sett en rekke eksempler på slike krevende situasjoner. Derfor har det vært naturlig å føye tematikken til den som var med i den opprinnelige utgaven.

*Se gorillaen!* bygger på ni års erfaring med å bringe filosofisk tankegods i kontakt med praktisk arbeidsliv. I 1998 tok jeg en doktorgrad i filosofi ved Universitetet i Oslo. For å unngå å støve ned på et kontor på Blindern, søkte jeg tjeneste andre steder. Takk til Odd Wormnæs for advarselen jeg tok med meg på veien, i form av historien hans om slakterguttene, gjengitt i kapittel 1.

Først fikk jeg napp ved et svært kontorfellesskap på Lysaker som gikk under navnet Geelmuyden Kiese. Der tilbrakte jeg et hektisk og morsomt år. Takk til Hans Geelmuyden for at han ga en utrent og naiv filosof sjansen til å slippe til i kapitalismen.

Mot slutten av 1999 kom jeg i kontakt med noen investorer som satset på skole. Sammen med Einar Øverenget forfattet jeg et notat til dem, om at de burde ha et humanistisk akademi med i organisasjonen sin. Ingen ordentlig utdanning uten dannelse, var budskapet vårt. Jeg sendte notatet med epost til Tore Rynning-Nielsen, som dvelte i bortimot sytten minutter, før han sendte et meget positivt og entusiastisk svar tilbake. Stor takk til ham og Nicolai Løvenskiold for at de lot seg overbevise av to langsomme tenkere.

Siden januar 2000 har Humanistisk Akademi levert filosofisk førstehjelp til norsk arbeidsliv. Dette har vært en lærerik prosess, hvor vi har fått erfare hvordan filosofien kan anvendes inn i tunge og komplekse prosesser. Vi har hatt oppdrag for noen av landets største organisasjoner, og opplevd hvordan filosofiske begreper kan bidra til å oppklare dilemmaer for ledere og medarbeidere.

Det gikk fem år fra jeg begynte å snakke med forlagsredaktør Erik Juel om denne boken, til førsteutgaven ble utgitt våren 2006. I den perioden ba jeg ham om å være tålmodig. Her var det nødven-

dig å prøve ut begreper og samle inn gode eksempler og historier, sa jeg. Og Juel forsto. I denne perioden var han en eksemplarisk forlagsredaktør, ved å gjøre så å si ingenting. Prosjektet har fått modne, uten mas og innblanding. I mars 2005 ga jeg beskjed om at det kunne være på tide å prøve. Fra det øyeblikket og fram til utgivelse har Juel fulgt opp på en utmerket måte. Det fortjener han stor takk for.

Underveis i arbeidet med denne boken har jeg fått konstruktive tilbakemeldninger fra Alexander Cappelen, Erik Mamelund og Geir Aarseth. Hjertelig takk til dem for innsatsen de har lagt ned i å finlese manus og komme med kommentarer.

I arbeidet med andreutgaven har jeg hatt stor glede av å samtale med mine kollegaer Anne Rose Holmen, Ragna Matea Jensen og Leif Magne Vollan. Hjertelig takk til dem for hjelpen med å oppgradere eksemplene. Stor takk til Bjørn Atle Bjørnbeth og Otto Stærk, som også har spilt inn gode eksempler.

Tittelen til boken er inspirert av et filmklipp laget av den amerikanske psykologen Daniel Simons. Forklaringen følger i kapittel 1. Tusen takk til Marius Nygaard Haug, som gjorde meg oppmerksom på gorillaen det er så vanskelig å få øye på.

Størst takk går til kollega Einar Øverenget. Vi har i fellesskap utviklet en muntlig metodikk, og burde kanskje ha samarbeidet om å skrive bokversjonen også. For noen år siden skrev vi faktisk en bok sammen, og holdt på å bli uvenner av det. Der og da ble vi enige om å aldri prøve det igjen. Det er hovedårsaken til at jeg gikk løs på dette bokprosjektet alene. Ærbødig takk til Øverenget.

Til slutt vil jeg varmt takke min kone Tharan Fergus for tålmodigheten, og for historien om overlege Monsen som er gjengitt i kapittel 1. Break a leg!

Oslo, mai 2008

*Øyvind Kvalnes*



# Innledning

Ulike sammenbrudd og kriser i næringslivet de siste årene har illustrert hvordan det kan gå med organisasjoner som mangler etisk beredskap. Enron og Arthur Andersen eksisterer ikke lenger. Andre organisasjoner har tapt anseelse og markedsandeler på grunn av slapp håndtering av moralske sider ved aktivitetene sine. Ansatte, myndigheter og kunder forventer i stadig økende grad at aktørene i arbeidslivet, både private og offentlige, har et bevisst forhold til konsekvensene av handlingene sine. Aktiviteten bør tåle offentlighetens lys. Kontroversielle valg og beslutninger bør kunne begrunnes på en saklig måte. Det er blitt svært risikabelt å kalkulere med at ens handlinger vil forbli hemmelige, at en aldri vil bli nødt til å forsvare dem for en offentlighet. Pågående journalister, samvittighetsfulle medarbeidere eller misfornøyde ekskollegaer kan før eller siden sørge for at ting kommer til overflaten. Nye kanaler for innsyn og åpenhet gjør at aktørene like gjerne først som sist kan innstille seg på at alt de foretar seg, vil bli offentlig kjent, at det ikke finnes noen mørke kroker hvor en kan utføre tvilsomme og lyssky transaksjoner.

For å oppklare hensikten med denne boken er det innledningsvis nødvendig å definere hva som menes med henholdsvis etikk og moral. Disse begrepene brukes gjerne om hverandre, som om de er synonyme. Opprinnelsen deres gir også grunnlag for en slik anvendelse. Etikk stammer fra det greske *ethos*, og moral fra det latinske *mos*, flertall *mores*. Begge oversettes gjerne til vane eller sedvane,

det vil si visse handlemåter og holdninger som er typiske for en person eller en sosial gruppe.

I denne boken brukes de to begrepene til å betegne to beslektede, men forskjellige fenomener, i tråd med hvilken betydning de etter hvert har fått gjennom sin begrepshistorie. Moral skal her forstås som oppfatninger om rett og galt i omgang mellom mennesker. Hver og en av oss har en personlig moral, våre individuelle oppfatninger om rett og galt. Denne moralen overlapper i stor grad med andres, slik at det finnes grunnlag for en felles moral. Vi lærer moral gjennom oppveksten, av våre forbilder.

Etikk, derimot, skal her brukes om systematisk tenkning om hva som er rett og galt i omgang mellom mennesker. I motsetning til moral er etikk et fag, noe vi kan studere og lære gjennom å lese bøker og gå på kurs. Vi trenger etikken blant annet når vi står fast og lurer på hva som bør gjøres. Da gir den oss et språk og noen prinsipper for å avklare hvilke beslutningshensyn som gjelder i situasjonen. Når to personer er uenige om hva som er den rette handlemåten, kan de bruke etikken til å sette ord på hva denne uenigheten beror på, og på den måten prøve å nærme seg et felles standpunkt.

Ledere og medarbeidere i arbeidslivet støter ofte på dilemmaer, valgsituasjoner hvor de må velge mellom det rette og det rette, og ett eller flere viktige hensyn må vike. Det er blant annet i slike situasjoner de trenger etikken, et verktøy som gjør at de kan foreta beslutningen på en ryddig måte. Det holder ikke å kun styre etter sin egen moralske overbevisning. Dels fordi den ikke deles av alle, og dels fordi situasjonen kan være så kompleks at det er uklart hva ens egen moral foreskriver som den rette handlingen. Det finnes allerede etablerte metoder for å løse økonomiske, juridiske og strategiske spørsmål. I tillegg trengs det også en etisk metodikk. Den kan forhindre at viktige beslutninger blir vilkårlige og utelukkende følelsesbaserte. I denne boken presenteres noen prinsipper og nøk-



kelspørsmål som kan brukes til å jobbe systematisk med dilemmaer. De kan brukes i øvelser og trening for å forberede seg på den dagen da dilemmaene dukker opp på ordentlig.

En organisasjon som ruster opp sine ansattes evne til å håndtere dilemmaer, bygger opp det vi kan kalle en etisk kapital. Den tilfører seg selv ressurser til å møte de moralske utfordringene som kommer. Dermed gir den seg selv et viktig fortrinn, som kan gi betydelige utslag på suksessen med å gjennomføre sine planer og ambisjoner.

Betyr dette at etikken gjøres til et instrument for å tjene mest mulig penger? Reduseres den til å være ett av flere virkemidler for å styrke bunnlinjen? Nei, sammenhengen mellom etikk og butikk er mer kompleks enn som så. Det kan lønne seg for en organisasjon å ruste seg opp på etikk, men mitt inntrykk er at dette bare kan gi ønsket gevinst dersom tiltaket er motivert av noe mer enn at det skal lønne seg. Dette er kanskje etikkens paradoks, at den kan gi profitt for en organisasjon bare hvis den er opptatt av etikken også av andre grunner enn at det skal gi profitt. Etikk er ikke som et hvilket som helst annet tiltak for å fremme lønnsomhet. For at det skal ha noen varig og stabil troverdighet, må satsingen være forankret i organisasjonens identitet, i selvforståelsen hos dem som jobber der. Da kan etikken integreres i arbeidshverdagen og blir noe annet enn kosmetikk, et forsøk på å gjøre inntrykk på omgivelsene. Den offentlige interessen for etikk går i bølger og avhenger av hvilke saker mediene tilfeldigvis setter fokus på. Testen på om etikk virkelig er en del av organisasjonskulturen, er om den står på dagsordenen internt, selv når den allmenne interessen for emnet er nede i en bølgedal.

Hvert av de ti kapitlene i denne boken innledes med et dilemma, en situasjon hvor en person må foreta et valg mellom tilnærmedesvis likeverdige alternativer. Underveis lanseres begreper og prinsipper som gir beslutteren verktøy til å tenke igjennom alternativene og begrunne valgene sine.

Det første kapittelet tar for seg fenomenet varsling, og hvordan ledere og andre medarbeidere i arbeidslivet trenger å være utrustet med et blikk for moralske aspekter ved det de holder på med, så vel som et mot til å si fra til omgivelsene sine om det de ser. Kapittelet gir også en forklaring på tittelen til denne boken, det vil si på hva i all verden en gorilla kan ha med etikk å gjøre.

Den som har blikk for det moralske og mot til å gå videre, trenger begrepelige verktøy for å sortere sine oppfatninger om saken. Disse deles ut i kapittel 2, som er den mest teoritunge delen av boken. Kapittelet redegjør for de to viktigste tanketradisjonene innenfor etikken, den som setter handlemåten (det rette) fremfor utfallet (det gode), og den som prioriterer omvendt. Det lanserer også et navigasjonsinstrument og noen beslutningsprinsipper som kan anvendes på tvers av disse tradisjonene. Kapittelet avrundes med en presentasjon av Aristoteles' begrep om den gylne middelvei, om at gode menneskelige egenskaper ligger på middelveien mellom for mye og for lite. I dag kan begrepet fungere som en påminnelse om at verdifulle egenskaper kan overdrives og slå over i noe negativt. Vi er vant til å tenke binært, i motsetninger, for eksempel mellom mot og feighet. Det kan føre til at vi overser at en egenskap som mot kan slå over i dumdristighet, noe som kan være like uheldig som fraværet av mot.

Når organisasjoner skal markere sitt engasjement for etikk, skjer det gjerne i form av at de formulerer et sett med retningslinjer. Kapittel 3 gir eksempler på at slike retningslinjer kan misbrukes som et påskudd for å tilsidesette personlig skjønn. Organisasjonsdokumenter i etikk har en tendens til å bli lest slik som dommeren i Johan Herman Wessels fortelling om smeden og bakeren leser lovboeken: Alt som ikke står der, er tillatt. Et nyttig begrepspar for å motvirke denne tendensen og reflektere over personlig ansvar er blitt lansert av pedagogen Roald Nygård. Han skildrer hvordan den enkelte kan forstå seg selv som brikke eller aktør, det vil si enten

som et individ med liten kontroll, påvirkningskraft og ansvar for eget liv, eller som et individ som er sin egen autoritet og dermed tar initiativ og står for noe eget.

Hva er egentlig et dilemma? Er det noen forskjell på dilemmaer og paradokser? Kapittel 4 går inn på disse spørsmålene og trekker et skille mellom situasjoner hvor det reelt sett er vanskelig å avgjøre hva en burde gjøre (et ekte dilemma), og situasjoner hvor det er forholdsvis enkelt å resonnerer seg frem til hva en burde gjøre, men hvor det kreves en kraftig viljesanstrengelse for å faktisk gjøre det (et falskt dilemma). Kapittelet tar også for seg om begrunnelseskravet som er blitt stilt tidligere i boken, virkelig gjelder til enhver tid. Finnes det situasjoner hvor det er direkte upassende å avkreve en begrunnelse, kanskje fordi situasjonen er for banal, eller fordi det vil være å tråkke inn i privatsfæren til et individ?

Kapittel 5 introduseres med et klassisk dilemma for ledere med personalansvar. Hvordan svarer du hvis du er oppnevnt som referanse for en brysom medarbeider som du helst ser får jobb et annet sted? Hva forteller du om hans sosiale kvaliteter når sannheten er at vedkommende er notorisk konfliktskapende? Hvis du velger å være helt ærlig, fortsetter han som medarbeider ved din avdeling på ubestemt tid, til belastning for fellesskapet. Tenkerne Niccolo Machiavelli og Immanuel Kant utgjør hver sin motpol for den som søker råd om hva som bør gjøres i slike situasjoner. Den hensynsløse og realistiske støter sammen med den hensynfulle og idealistiske. Kapittelet avrundes med en fremstilling av den amerikanske filosofen Peter Koestenbaums tanker om hvilke motsetninger og spenninger en leder må finne seg til rette med.

Kapittel 6 viderefører diskusjonen av hvordan det er å befinne seg i et moralsk minefelt, presset mellom motstridende beslutningshensyn. Norske organisasjoner er til stede i noen av verdens mest korrupte land. Der forventes de å drive effektivt, samtidig som de skal avstå fra alle former for bestikkelser og smøring. Er det mulig å leve

opp til denne doble bestillingen? Individene som representerer kommersielle så vel som offentlige og ideelle organisasjoner i disse områdene, befinner seg midt inne i det spenningsfeltet som Koestenbaum skildrer. De skal operere under vilkår hvor tilværelsen ikke går opp i et harmonisk hele, hvor jus og moral, omdømme og økonomi peker ut ulike alternativer. Hvordan kan de bevare en personlig verdighet midt oppe i dette, og unngå å bevege seg over i kynisme? Og hvordan bør lederne til slike utarbeidende forholde seg de gangene en medarbeider trækker på en mine og havner i forlegenhet?

Vi trenger ikke å reise til fattige, korrupte land for å finne eksempler på beslutningstagere som til daglig lever med spenninger mellom tungtveiende hensyn. Kapittel 7 tar for seg hvordan selgere i ulike bransjer og kategorier befinner seg i sine egne minefelt, presset av måltall og salgsforventninger på den ene siden, og verdimesige og moralske hensyn på den andre siden. Hos Platon finner vi den første fremstillingen av kremmere som en gruppe mennesker vi andre har grunn til å overvåke og ha mistillit til. Bør vi holde fast ved denne skeptiske innstillingen, eller bør vi ha tillit til at også selgere kan finne en akseptabel balanse mellom hensynene som de er satt til å ivareta?

I kapittel 8 drøftes profesjonenes særegne etiske og moralske utfordringer. Profesjonsutøvere som leger, sykepleiere, lærere, advokater, revisorer og ingeniører har det til felles at brukerne av tjenestene deres mangler den kunnskapen som skal til for å konstatere om de gjør en god og riktig jobb eller ikke. Dette forholdet skaper en spesiell moralsk utfordring for dem: Hvordan takler de situasjoner hvor det er i deres egen interesse å gjøre noe annet enn det som er i brukerens interesse? Kunnskapsgapet gjør at en utenforstående ikke kan avsløre dem om de velger å prioritere egeninteressen.

De to siste kapitlene i boken går inn på om det kreves noe mer enn skoloring i etikk for å forebygge moralske overtramp i arbeidslivet. Til og med i kapittel 7 har fremstillingen gått ut på å løfte

frem dilemmaer og illustrere hvordan de kan håndteres ved hjelp av etikkens verktøy. Hva om det ikke er nok å være god på etikk for å styre utenom moralske fallgruver?

For tiden foregår det en bred, selvransakende debatt blant internasjonale handelshøyskoler om årsakene til de moralske skandalene i næringslivet. Kan de forhindres ved at studentene på primær- og videreutdanning går på kurs i etikk og lærer seg blant annet de begrepene og prinsippene som blir fremstilt i denne boken? Sumantra Ghoshal fra London Business School har svart benektende på dette. I en bredt anlagt argumentasjon har han påpekt hvordan studentene ved handelshøyskolene over hele verden gjennom flere tiår er blitt utsatt for en teori om at mennesket dypest sett er egoistisk. Vi er alle eksemplarer av *homo economicus*, en art som setter egeninteressen foran alt annet. Denne teorien har ifølge Ghoshal for det meste blitt stående uimotsagt, og har etter hvert blitt gjentatt så mange ganger, i så mange kanaler, at den har fått mulighet til å bli en selvoppyllende teori. Ledere har brukt den som utgangspunkt for å behandle sine medarbeidere som egoister, med mistenksomhet, og disse igjen har over tid føyd seg etter forventningene som ligger i teorien.

En rekke internasjonale empiriske studier har i de siste årene bidratt til å reise tvil om fortellingen om det økonomiske mennesket. Ulike undersøkelser viser at vi ofte prioriterer annet enn egeninteresse, og setter rettferdighet og redelighet høyere enn å skulle få maksimalt ut av situasjonen for egen del. Kilder til alternative menneskesyn kan også forankres i den klassiske filosofien, blant annet i Aristoteles' fremstilling av mennesket som et sosialt og moralsk vesen.

Utviklingen av mer adekvate fremstillinger av mennesket er noe mye mer enn et rent akademisk anliggende, siden det vil ha ringvirkninger for hvordan mennesker organiserer seg og samarbeider. De nevnte studiene viser at individer som er blitt jevnlig eksponert

for fortellingen om det økonomiske mennesket, gjerne viser tegn til å være dårligere til å samarbeide og til å komme ut av koordinasjonsklemmer enn andre. Det er nærliggende å tro at det store fellesskapet påføres betydelige tap ved at slike individer sitter i maktposisjoner og får organisere og dominere på arbeidsplassene. BI, NHH og tilsvarende skoler i andre land har meget gode grunner til å gjøre mer omfattende endringer i sine pensum enn bare å tilføye flere kurs i etikk.

Det rådende menneskesynet i en organisasjon påvirker hvordan beslutninger fattes og begrunnes, og hvordan arbeidsoppgaver fordeles og utøves. Det utgjør en vesentlig del av kulturen. Denne boken avrundes med noen refleksjoner om kulturbygging, om hvilke samarbeidsformer som kan etableres i organisasjoner hvor tillit settes høyere enn mistillit. Med bakgrunn i drøftelsen av distinksjonen aktør – brikke fra kapittel 3 skisseres noen kjennetegn ved det vi kan kalle en aktørkultur, et fellesskap av selvstendige individer som tar ansvar for handlingene sine og viser konstruktive initiativ. Da er vi tilbake ved utgangspunktet, ved behovet for at vi som individer (1) har blick for moralske aspekter ved det vi holder på med, (2) mot til å si fra om hva vi ser, så vel som (3) et rikt og nyansert språk til å drøfte hva som bør gjøres og hvorfor.