

Etik på arbejdspladsen - Hvor langt kan jeg gå i virksomhedens navn...?

af Sebastian Nybo i samråd med Hannebritt Abrahamsen

Der er mange mennesker, der oplever at komme i klemme mellem det, de selv synes er rigtigt, og det, virksomheden vil have, de skal gøre i en given sag. Det kan være meget svært at arbejde sig ud af et sådant dilemma, og konsekvenserne af at presse sig selv for langt kan være meget massive. Nogle mennesker oplever svære kriser og til tider depressioner, der svært vil slippe. Hvorfor er der så mange mennesker, der havner i netop denne situation? Der er naturligvis flere årsager, men de typiske er enten et abnormt stort ambitionsniveau eller angsten for at miste sit job. De to aspekter tegner sig for langt de fleste af de mennesker, der søger hjælp. Det er lige så typisk, at det ikke opdages med det samme, men først viser sig efter en tid. I visse tilfælde kan der gå flere år, før samvittigheden begynder at melde sig, og så kan processen være vanskelig. Hvad er det så, der kan være tale om?

En sag, jeg for nylig har arbejdet med, var en person, der blev bedt om at forskelsbehandle kunderne i den forretning, hvor vedkommende arbejder, så den gruppe af kunder, butikken ikke ønskede, kunne mærke det. Det skulle være tydeligt, men der måtte ikke kunne slås ned på det. Hun oplevede, at hun efter et par måneder fik det meget dårligt med sig selv. Hun fik svært ved at koncentrere sig og kunne ligge søvnløs flere nætter i træk.

Eller den sag, der handlede om en meget ambitiøs leder, der i sin iver måtte ofre nogle medarbejdere og statuere nogle eksempler. Det var ikke, fordi de forseelser, disse medarbejdere havde gjort, var særligt grelle, men der måtte strammes op, og så var vedkommende uheldig at være den første efter de nye tider. Det skal understreges, at medarbejderne ikke var blevet

informeret om den ændrede kurs. Denne leder oplevede, som overordentligt mange må sande, at det kan blive meget svært at genoprette medarbejdernes tillid, og at spiralen derfor fortsatte nedad, så lederen blev den mistroiske og lunefulde, der kun opnåede at skabe frygt. Pludselig var han selv kommet frem til den svigende sandhed og opsøgte mig for at få hjælp, både til sig selv, men også til sin virksomhed, hvor medarbejdertrivslen var ganske lav, hvilket satte sit præg på effektiviteten.

Igen må jeg understrege, at det ofte er meget sent i forløbene, personen bliver opmærksom på det, der er ved at ske. At de er ved at sælge ud at deres grundholdninger eller livsindstillinger. Det er naturligvis sådan, at jo senere, problemet erkendes og bearbejdes, jo sværere er det. Og når først erkendelsen er til stede, så skal årsagen, efter min mening, bearbejdes.

I det første eksempel med kvinden, der skulle forskelsbehandle, var løsningen indlysende. Hun sagde sit job op og havde lært, at det ved en ansættelsessamtale var centralt, at hun spurgte til nogle af de ting, hun fandt vigtige for at kunne udføre sit arbejde. Det centrale i hendes proces var angsten for at stå uden job. Da først angsten var væk, var hun i stand til at sætte sine egne grænser og blev derved et langt stærkere menneske. Hun arbejder i dag i en forretningskæde, hvor hun kan få lov til at behandle alle mennesker med respekt.

Der skulle straks større ressourcer til i det andet eksempel. Holdningsbearbejdelse er ikke noget, der er overstået på et par kurser. Holdninger ændres ikke over timer og måneder, men over år.



At genskabe tillid hører til noget af det vanskeligste indenfor forandringspsykologien, men når processen har gjort sin virkning, står resultaterne nærmest 'i kø'. Der måtte bruges meget store ressourcer på projektet, og den ansvarlige leder måtte sluge temmelig mange kameler. Der var et meget stort behov for anerkendelse, der drev ham til disse handlinger. Og det, det egentlig dækkede over, var et tab af selvværd. Men han fik tid til at fordøje de enkelte kameler, inden en ny blev afdækket og serveret. Det kan også være rigtigt at skære kamelen i skiver og så tage en lille bid ad gangen.

Det, der for mig er interessant, er: Hvordan kan vi som mennesker blive mere bevidste om de signaler, vores psyke udsender, så vi kan lære at sige fra, før det går helt galt? For at kunne det skal vi lige have begreberne på plads.

Etik er læren om den rette handlemåde og som sådan den teoretiske begrundelse for moralen. I moderne psykologi er et menneskes etiske grundholdninger ensbetydende med den psykologiske rygrad i mennesket. Et etisk fundament er, efter min mening, som sådan det bærende element i menneskets psyke. Mange behandler begrebet, som om de kunne brænde sig på det, hvis de kom for tæt på, eller som om det er noget, andre har patent på og derigennem en facitliste til. Men det er en levende størrelse, der i det sunde menneske vokser livet igennem.

Vores etiske rygrad er levende og kan bevæges, når der er brug for det. Hvis sammenligningen igen går til den fysiske rygrad, så kan også den bevæges, men det gælder for dem begge, at udsvinget kun kan gå til et vist punkt. Overskrides dette punkt, begynder kroppen (nervesystemet) eller vores psyke (gennem indre dialog og følelser) at alarmere os. Fortsætter belastningen, opstår der skader, der kan være så voldsomme, at ryggen ødelægges for altid. Derfor er det vigtigt at finde ind til kernen af ens egen holdning.

Der ses en del eksempler på mennesker, der har kopieret andres værdisæt ind i sig selv og pludselig oplever at leve på et falsk værdisæt, der igen indebærer, at de har gjort ting, de egentlig ikke kan forlige sig med. Når det specielt er ledere, der stilles skarpt på, sker det også tit, at der egentlig er et voldsomt ambitionsniveau, der har drevet personen frem og skabt en ulykkelig situation, fordi personen bliver taget som gidsel mellem sine ambitioner og sin etik. Det er derfor meget vigtigt at vide, hvad jeg som menneske kan strække mig til, og hvad jeg må sige nej til uanset konsekvenserne.

Hvad er så moral? Ifølge Oscar Wilde er "moral ikke andet end den holdning, vi indtager overfor folk, som vi personligt ikke kan lide." Den sproglige forklaring er mindre dristig og siger, at moral er etikens udtryk eller forgreninger. Psykologisk set er moral etikens ydre substans. Sagt i almindeligt sprog, så er det altså lettere at ændre på moralen, end det er at ændre på noget etisk. Etik og moral er ikke nødvendigvis noget negativt. De kan faktisk, i modsætning til OW's gengivelse, godt være accepterende, anerkendende og positive. Det, der ofte kan volde store vanskeligheder, er at finde sit eget etiske grundpunkt, for kun derigennem kan grænseværdierne blive sande.

Omvendt kan vi sige, at jo større magt og indflydelse, et menneske opnår, jo stærkere en etik får det brug for. Der er mange forfattere, der taler om begreber som "dannelse eller udvikling" eller andre lidt forfinede former. Men ét er givet: Det kræver sindsligevægt og ro at finde "den rigtige handlemåde", når et moralsk dilemma indtræffer.

Derfor er det bestandigt vigtigt at arbejde med dette begreb. At bruge tid på at finde sit grundsyn kan vi kun ved at gennemarbejde vores psyke og bestandigt følge med i den omkringliggende verdens ændringer

[Hør foredrag om etik på arbejdspladsen her](#)

