



Mot og tillit  
Etikk for rådgivere og selgere i  
finansbransjen



# Innhold

## Forord

### Kapittel 1. Etikk på kartet

Hva er etikk?	5
Etikk og moral	6

### Kapittel 2. Begrunnelse

Saklige og usaklige begrunnelser	8
Likhetsprinsippet	9
Offentlighetsprinsippet	10

### Kapittel 3. Etske dilemmaer

Navigasjonshjulet	12
Etikk og omdømmehensyn	14

### Kapittel 4. Profesjonalitet

Interessekonflikter	16
Tillit og omdømme	17

### Kapittel 5. Etikk og tilbakemeldinger

Tilbakemeldingskultur	18
Blindpunkt	18
Meningers mot	19

## Kapittel 6. Næringens oppgave og samfunnsansvaret

Næringens oppgave	22
Samfunnsansvaret	22
Grønn finans	23
Etikk og butikk	24

# Forord

Dette er en innføring i etikk for rådgivere/selgere i finansbransjen. Her presenteres et utvalg av innsikter, begreper, figurer og verktøy som kan være til nytte i møte med etiske utfordringer i arbeidshverdagen. Fagstoffet knyttes til yrkesutøvelsen gjennom relevante eksempler.

Mot og tillit tar for seg en rekke spørsmål som angår rådgiverens/selgerens rolle som ansvarlig yrkesutøver: Hva menes med etikk og moral? Hvordan forebygge overtramp ved å skape en god kultur for tilbakemeldinger på jobb? Hva vil det si å være en profesjonell og ansvarlig rådgiver? Hvilke etiske prinsipper kan være til hjelp for å håndtere dilemmaer? Hva er sammenhengen mellom etikk og butikk?

Mot og tillit er skrevet av filosofer i fagmiljøet Activa Humanistisk Akademi. Her beskrives en metode som er utviklet gjennom 20 års erfaring med etikkundervisning i arbeidslivet. Første utgave ble skrevet for Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere (AFR) og publisert i februar 2009. Den ble ført i pennen av filosofen Øyvind Kvalnes. Filosofene Anne Rose Røsbak Feragen og Einar Øverenget har stått for videreutvikling og oppdatering av teksten.

Mot og tillit oppdateres når det er grunn til det. Det som er nytt i denne utgaven er et avsnitt om grønn finans i kapittel 6, som en aktuell utdypning av næringens samfunnsansvar i kapittel 6. I tillegg er eksemplene fra næringen oppdatert, med mål om at samtlige grener av dagens målgruppe skal være representert i utvalget.

Vi håper mange vil ha glede og nytte av Mot og tillit. Vi minner samtidig om at teksten er beskyttet av åndsverkloven. Det vil si at alle former for sitater eller parafraaser skal ledsages av kildehenvisning. Den som ønsker en tilpasning av teksten til spesifikke formål kan sende en henvendelse til [activa@humanistisk-akademi.com](mailto:activa@humanistisk-akademi.com).

Avslutningsvis vil vi rette en stor takk til alle som har bidratt underveis, med innspill til eksempler fra rådgivernes arbeidshverdag.

Anne Rose Røsbak Feragen

Einar Øverenget

Oslo, 31. oktober 2019



# Kapittel 1. Etikk på kartet

*Når verken jusen eller moralen gir svar, kan etikken hjelpe deg å finne ut hva som bør gjøres.*

*Men ikke alle har klart for seg hva etikk er. Målet med dette kapittelet er å forklare hva etikk er og på hvilken måte etikkompetanse er nyttig.*

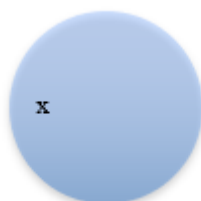
## Hva er etikk?

Det vakte stor oppmerksomhet da Riksrevisjonen i 2008 avdekket at seks av våre tidligere folkevalgte hadde mottatt høye pensjonsutbetalinger, til tross for at de i samme periode hadde hevet lønn som lå langt over maksimumsgrensen. "Jeg regnet med at de som sitter med ansvaret for å betale ut pensjonen visste hva de gjorde", var det en som sa til sitt forsvar.

Siden har alle disse sakene vært vurdert i rettssystemet. Hadde politikerne oppgitt korrekte opplysninger, eller hadde de gitt villedende informasjon? Burde de folkevalgte selv ha forstått at de mottok for stor pensjon, eller var det rimelig å anta at beregningene fra pensjonsordningens ansvarlige stemte?

Da sakene ble prøvd i retten, ble samtlige frikjent. Det de hadde gjort var altså verken ulovlig eller straffbart. Kan politikerne likevel kritiseres for å ha tatt i mot pensjon de ikke hadde krav på? Mange vil svare ja på det spørsmålet, av den enkle grunn at vi forventer mer av hverandre enn at vi bare holder oss innenfor loven.

Ta en titt på figuren under. Sirkelen illustrerer skillet mellom lovlige og ulovlige handlinger. De handlingene som er tillatt ligger innenfor, handlinger som er forbudte ligger utenfor. Noen handlinger er helt klart innenfor eller utenfor, og langs sirkelens ytterkant finner vi tvilstilfellene. Det å ta i mot for høye pensjonsutbetalinger ble av retten vurdert som tillatt og er markert med et kryss innenfor sirkelen. Siden saken var omstridt juridisk, er krysset plassert et sted mellom sirkelens kjerne og ytterkant.



Figur 1

Tenk deg så at vi tegner enda en sirkel, som delvis overlapper den første. Innenfor denne sirkelen finner vi handlinger vi mener er kloke. Det gir fire mulige posisjoner: Utenfor de to sirklene finner vi de handlingene som er ulovlige og ukloke. Det grønne feltet, der de to sirklene overlapper hverandre, rommer handlinger som i tillegg til å være tillatte også er kloke. I det blå feltet til venstre finner vi handlinger som er ukloke, men innenfor loven. Til høyre, i det gule feltet er det reservert et felt til handlinger som kan oppfattes som kloke, til tross for at de er ulovlige.



Figur 2

Dette siste feltet er kanskje ikke så lett å få grep om, for når kan det som er ulovlig være klokt? Vel, i kontroversielle saker kan loven, av noen, oppfattes som urimelig. Og er det viktig nok, kan det hende at de samme menneskene er villige til å begå sivil ulydighet for å vinne fram med sitt syn, eller rette oppmerksomhet mot det de mener er problematisk. En slik handling kan forstås som klok, til tross for at den ikke er tillatt. Noen ganger er det enkeltpersoner eller interessegrupper som begår sivil ulydighet, i andre tilfeller kan det være uttrykk for protest mot styresmaktene fra et helt lands befolkning.

I en profesjonell rolle er det et minimumskrav å holde seg innenfor loven. Om denne forventningen også strekker seg utover arbeidstid er et annet spørsmål, og svaret vil variere med stilling og arbeidssted.

Tilbake til eksempelet vårt: Vi har allerede sagt at den handlingen de folkevalgte ble tiltalt for er innenfor loven og derfor hører hjemme et eller annet sted innenfor den blå sirkelen. Men hvor vil du nå plassere den, i det blå eller det grønne feltet? Er dette et eksempel på en handling som er lovlig, men ikke klok (blått felt), eller både lovlig og klok (grønt felt)?

Vi har høyere forventninger til folkevalgte enn til andre. Mange vil derfor mene at politikerne burde ha forstått at pensjonsutbetalingen var større enn det som rimelig er. En representant for dette synet vil sannsynligvis plassere handlingen i det blå feltet, sammen med andre handlinger som er lovlige, men ikke kloke.

Målet med denne sonderingen er likevel ikke å bestemme hvorvidt handlingen var klok eller ei. Nei, men eksempelet er godt, fordi det så tydelig viser forskjellen mellom juridiske og etiske vurderinger. Det at noe er forbudt er en god grunn til å la være å gjøre det, om vi holder det spesielle eksempelet om sivil ulydighet utenfor. Det at en handling er tillatt er derimot ingen grunn i seg selv til å sette den ut i livet, for det er ikke gitt at en handling som er lovlig også er klok.

## Etikk og moral

Når medarbeidere eller ledere inviteres til etikkurs, er det alltid noen som gruer seg. Enten fordi de tenker at det er bortkastet tid, ettersom dette er en gjeng med samvittighetsfulle mennesker som ikke trenger noen påminnelse om hva som er rett og galt. Eller fordi de forventer en oppstramming, etter at en eller annen har begått et moralsk overtramp. Begge disse forventningene er basert på oppfatningen om at etikk og moral er det samme.

Opprinnelsen til de to begrepene gir grunnlag for en sãnn tolkning. "Etikk" stammer fra det greske "ethos" og "moral" fra det latinske "mos", eller "mores" i flertall. Begge oversettes gjerne til vane eller sedvane, det vil si visse handlemåter og holdninger som er typiske for en person eller en gruppe mennesker.

Etter hvert har de to ordene likevel fått ulik betydning. I dag forstås "moral" som de oppfatningene vi har om rett og galt. Hver og en av oss har en personlig moral i den forstand at vi har individuelle oppfatninger om rett og galt. Denne moralen sammenfaller i stor grad med andres, så det gir også mening å snakke om en felles moral, eller en allmenmoral. Noen oppfatninger deles til og med av alle mennesker, på tvers av landegrensler og kulturkretser, for eksempel oppfatningen om at barn har et særskilt krav på beskyttelse.

Det finnes god moral, dårlig moral, og dobbeltmoral, men det kan vel knapt tenkes et menneske som ikke har noen moral i det hele tatt, for et av menneskets kjennetegn er nettopp av vi har oppfatninger om hva som er rett og hva som er galt. Det å ha moral er altså ikke tilstrekkelig for å kunne regnes som en god samfunnsborger, for det kommer helt an på hva slags moral en har.

Det kan også være store forskjeller på hva som betraktes som god moral. Da politiet for noen år siden gjennomførte en razzia hos mafiaen på Sicilia, fant de et ark med momenter en skulle tenke på ved rekruttering av nye medlemmer. Ett av punktene med krav til medlemmer var nettopp "god moral". I mafiamiljøet betyr det noe annet enn det gjør hos oss. Moralen der, og i andre forbrytermiljøer, kretser om lojalitet og pålitelighet. Du skal ikke tyste på et annet mafiamedlem! Og når du har sagt at du skal brette fingrene på noen, så gjør du det også, selv om det strider mot alminnelige oppfatninger om hva som er rett og galt.

Oppfatningene om hva som er rett og galt dannes gjennom oppveksten, ved å lytte til og ta etter dem vi ser opp til, og denne utviklingen fortsetter i voksenlivet. Alle har vi noen forbilder, enten det er en dyktig kollega, en god leder, eller en klok venn. Vi er også selv med på å sette eksempler for andre. Moralen formes altså i samspill med andre – slett ikke på kurs! Så den som inviterer til kurs for å styrke moralen vil sannsynligvis ikke lykkes.

Etikk er derimot et fag en kan ta kurs i. Mer presist kan vi si at etikk er systematisk tenkning om hva som er rett og galt. Denne teksten handler i liten grad om moral og aller mest om etikk. Den kan altså være til nytte også for de mest pliktoppfyllende og samvittighetsfulle blant oss.

Etikk er en god støtte blant annet når vi står fast og lurer på hva som bør gjøres. Da gir den oss et språk og noen prinsipper som hjelper oss med 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 uenigheten beror på, og på den måten prøve å nærme seg et felles standpunkt.

Etikken er til god hjelp når en står overfor et dilemma, det vil si en situasjon der en er nødt til å velge mellom to handlinger som begge er rette, men som utelukker hverandre. Skal jeg holde et løfte, eller skal jeg bryte det for å hjelpe en venn i nød? Skal jeg betale tilbake det jeg skylder, eller skal jeg la være for å hjelpe en som er i knipe? I møte med et dilemma tvinges en til å velge bort noe en mener er verdifullt eller viktig til fordel for noe annet som er verdifullt og viktig. Det kan være tøft.

I slike situasjoner holder det ikke å 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. I etikken finner vi derimot noen verktøy som gjør det mulig å analysere dilemmaer på en ryddig måte, med mål om å finne ut hva som bør gjøres. Det finnes allerede etablerte metoder for å løse økonomiske, juridiske og strategiske spørsmål. I tillegg trenger vi en etisk metode.

### *Til refleksjon*

- *Finn fram til flere eksempler på handlinger som er tillatte, men ikke kloke.*
- *Kom med eksempler på noen moralske oppfatninger du har, som gjør seg gjeldende i møter med kunder eller kolleger.*
- *Når befant du deg sist i et dilemma, i en situasjon der du måtte velge mellom rett og rett? Beskriv situasjonen og forklar hvilke hensyn som sto opp mot hverandre.*

# Kapittel 2. Begrunnelse

*Ikke alle begrunnelser er gode begrunnelser. I dette kapittelet lærer du om begrunnelser som er vanlige, men usaklige. Du blir også kjent med to etiske prinsipper som fungerer som grunnlag for gode og saklige begrunnelser.*

## Saklige og usaklige begrunnelser

I møte med dilemmaer står valget mellom rett og rett – og uansett hva vi gjør blir noe galt. Da er det ikke bare konklusjonen som er viktig, men også begrunnelsen for den.

Etikken stiller krav til begrunnelsene våre. Den gir oss et grunnlag for å etablere solide begrunnelser, og den hjelper oss med å oppdage de svake begrunnelsene når de blir brukt. Derfor kaller vi etikk et begrunnelsesverktøy.

Det er mange måter å begrunne en beslutning på, men alle er ikke saklige. Her er noen eksempler på usaklige begrunnelser som er så vanlige at det er god grunn til å være på vakt:

- Den følelsesbaserte begrunnelsen: "Jeg følte at det var rett/galt."
- Tradisjonsbegrunnelsen: "Sånn har vi alltid gjort det."
- Konformitetsbegrunnelsen: "Alle andre gjør det."
- Smutthullsbe grunnelsen: "Så lenge det er tillatt, er det greit."

*Den følelsesbaserte begrunnelsen.* I 2007 ble tidligere statsminister Gro Harlem Brundtland operert to ganger ved et norsk sykehus. Begge inngrepene var planlagte og ble dekket av det offentlige. Det vakte reaksjoner. Etter å ha bodd i Frankrike i en årrekke, var det lenge siden Brundtland hadde betalt skatt til den norske stat. Dermed hadde hun ikke lenger rett til helsetjenester i Norge, annet enn ved behov for øyeblikkelig hjelp. Hvorfor skulle da den norske stat ta regningen?

En av legene ved sykehuset ble konfrontert med nettopp dette spørsmålet, hvorpå han svarte: "Jeg fulgte hjertet mitt." Det er i og for seg et ærlig og sympatisk svar, men det skyggelegger de prinsipielle sidene ved saken. Kanskje er det slik at tidligere statsministere fortjener ekstraservice fra helsevesenet? I så fall bør det kunne forankres i noen solide prinsipper for forskjellsbehandling, ikke bygge på følelsene til den enkelte lege som tilfeldigvis har ansvaret for å vurdere situasjonen.

De følelsesmessige reaksjonene våre kan være helt forskjellige, selv om vi befinner oss i nøyaktig samme situasjon. Ved å begrunne handlingene våre gjennom følelser, risikerer vi derfor at beslutningen blir personavhengig. Det gjør det dessuten vanskelig å diskutere saken med andre, eller overbevise andre om det en mener er rett.

*Tradisjonsbegrunnelsen.* Alle har vi opplevd å være nyansatte og etterlyst forklaringer på hvorfor en ting skal gjøres sånn og ikke slik – og så godt som alle har en eller annen gang fått svaret: "Sånn har vi alltid gjort det." Kanskje stemmer det også, at det alltid, eller iallfall lenge, har vært gjort på denne måten, så hvorfor fungerer det ikke som en begrunnelse?

Hvis vi går noen år tilbake i tid, var det ikke uvanlig at plasseringsrådgivere foreslo produkter med lang bindingstid for eldre mennesker. I en del av tilfellene var det snakk om egnede produkter som var forenelige med kundens mål med plasseringen. Når det er sagt, er det også eksempler på at kundens interesse ble overkjørt, til fordel for bedriftens inntjening.



Eksempelet tilhører fortiden. Mens det tidligere var en viss aksept for offensive salgsstrategier i finansnæringen, er det i dag nedfelt i næringens selvpålagte bransjenorm – og utbredt enighet om – at kundens interesse skal gå foran bedriftens og den ansattes interesser. Det viser hvorfor det er problematisk å begrunne ut fra tradisjon alene. Det finnes gode og dårlige tradisjoner, og det som var greit før er ikke nødvendigvis akseptabelt nå.

Det er også en annen grunn til at vi trenger mer robuste begrunnelser enn tradisjonsbegrunnelsen: Det vil alltid oppstå nye utfordringer og situasjoner en ikke har noen erfaring med. Ny teknologi og nye samfunnstrekk bringer med seg dilemmaer som mennesker aldri tidligere har stått i. I slike tilfeller finnes det ingen tradisjon – den kan derfor verken veilede eller villedde oss.

*Konformitetsbegrunnelsen.* Tenk deg at du har mulighet til å vinne en ny kunde. Han er svært prisbevisst og har innhentet forsikringstilbud fra to konkurrerende selskap. Av tilbudene kan du se at konkurrentene har lagt til grunn et mindre boligareal enn det som faktisk er tilfelle, for på den måten å kunne gå ned i pris. Hvis du gir et tilbud basert på det reelle boligarealet, vil du sannsynligvis tape kunden. Hvis du i stedet utarbeider et tilbud med utgangspunkt i tallet fra konkurrentenes tilbud, vil kunden bli feilforsikret, men du kan vinne kunden. Når alle andre gjør det, da er det vel greit?

Selv om det er sant at alle andre gjør det du vurderer å gjøre, er det ikke dermed sagt at det er klokt, eller at du bør gjøre det samme. Hvis du blir konfrontert med valget ditt og begrunner det med å si at dette er vanlig å gjøre, må du derfor regne med flere spørsmål. Det er du som er ansvarlig for dine handlinger. Derfor forventes det også at du kan begrunne de valgene du tar på saklig og selvstendig måte.

*Smutthullsbegrunnelsen.* Drømmen om det ultimate regelverk eller det perfekte regelverk lever i beste velgående: Tanken om at vi kan demme opp for alle tvilsomme handlinger hvis vi bare legger til litt her og presiserer litt der. Men uansett hvor omfattende et slikt dokument hadde vært, kunne vi likevel ikke ha gardert oss mot at kreative personer hadde funnet smutthull og utnyttet dem til egen fordel.

De internasjonale etiske retningslinjene for revisorer er på omtrent 100 sider, et omfang uten sidestykke i andre grener av arbeidslivet. Grunnen til det er at en og annen røver har oppdaget smutthull og dratt nytte av dem – og at bransjen har svart med å forsøke tette smutthullene. Dette har bidratt til å skape en forventning om at det som ikke eksplisitt er beskrevet som galt eller forbudt er greit. Det er denne forventningen som ligger til grunn for smutthullsbegrunnelsen: "Så lenge det er tillatt, er det greit."

Revisorbransjen har forstått og tatt inn over seg faren ved å svare på etiske overtramp med å utvide regelverket og dreier derfor oppmerksomheten mot å ansvarliggjøre den enkelte yrkesutøver gjennom overordnede prinsipper.

Smutthullstenkning er en form for moralsk latskap. Den enkelte tar ikke stilling selv, men nøyer seg med å se på hva andre har nedfelt i et regelverk. Og grunnen til at denne typen begrunnelse ikke holder mål er kanskje opplagt for den som har lest innledningskapittelet: Det at en handling er tillatt er ikke i seg selv en grunn til å utføre den, for det kan godt hende at andre hensyn taler i mot den.

## Likhetsprinsippet

Etikken kan gjøre mer enn å hjelpe oss med å avdekke usaklige begrunnelser. Den gir oss også grunnlaget for selv å legge fram saklige begrunnelser, fundert på etiske prinsipper.

Et viktig etisk prinsipp går under navnet "likhetsprinsippet" og ble formulert av filosofen Aristoteles for snart 2400 år siden:

*Like tilfeller bør behandles likt. Forskjellsbehandling krever at du kan peke på en relevant forskjell mellom tilfellene.*

Dette prinsippet handler om rettferdighet. Selv om det bærer navnet "likhetsprinsippet", er det viktig å påpeke at det ikke går ut på at alle tilfeller skal behandles likt. Noen ganger er det urettferdig å behandle to tilfeller likt, siden de er forskjellige på en relevant måte. Det kan for eksempel være riktig å gi Anne større handlingsrom og

mer ansvar enn kollegaen Knut, siden Anne har vesentlig mer erfaring. Hvis Knut kommer og ber om en forklaring på denne forskjellsbehandlingen, kan svaret være at Anne har fem års erfaring på feltet, mens Knut selv er en nybegynner. I denne situasjonen er forskjellen i erfaring relevant. En kan derfor si at forskjellsbehandlingen er rettferdig.

Likhetsprinsippet utfordrer oss til å gi saklige begrunnelser for forskjellsbehandling. Tenk for eksempel at du har en kollega som i og for seg er faglig dyktig, men som stadig skaper konflikter og uro på arbeidsplassen. Nå har han søkt seg jobb i en annen bedrift, og alle krysser fingrene for at det skal gå i orden. Så møter du tilfeldigvis en bekjent på gaten. Han jobber i bedriften som den brysomme kollegaen har søkt jobb i. Nå forteller han at de er i ferd med å ansette han. "Er det ikke trist å miste en så omgjengelig og grei kollega?" spør din bekjente. Han har nemlig fått de aller beste skussmål fra nåværende leder, som også er din leder.

Hva svarer du? Hvis du er helt ærlig i tilbakemeldingen, betyr det at kollegaen trolig ikke får jobben. Samtidig kan det føre til at lederen din møter ubehageligheter. Han har tydeligvis ikke vært helt oppriktig i referansesituasjonen, og din bekjente kan komme til å beskyldes han for juks. Kanskje vil du si at det feil å lyve. En må samtidig ta høyde for at et svar som "ingen kommentar" vil kunne oppfattes som en advarsel mot å ansette kollegaen.

Spiller det noen rolle hvem du snakker med når du skal vurdere alternativene? Kanskje er det ikke en fjern bekjent du møter, men for eksempel ektefellen din, den nærmeste naboen, en tante, eller en rival fra skoledagene.

Likhetsprinsippet gir ikke noe fasitsvar på om det er riktig å forskjellsbehandle folk avhengig av hvor nært de står deg. Hva det krever, er at du er i stand til å begrunne valget ditt hvis du ender opp med å gjøre én ting i ett tilfelle og noe annet i et tilfelle som ligner.

Å bryte med likhetsprinsippet er eksempel på en form for dobbeltmoral. Da sier du at én ting er rett i dette tilfellet og noe helt annet i det andre tilfellet, selv om du ikke er i stand til å peke på en relevant forskjell mellom dem. I klartekst betyr det at du opererer med én moral i det første tilfellet og en annen moral i det neste. Kåre Valebrokk skal en gang ha sagt at det fine med dobbeltmoral er at hvis den ene moralen ryker, så har du en annen å falle tilbake på. Det er én måte å se det på, men normalt foretrekker vi å forholde oss til personer med én, og bare én, moral. Å være dobbeltmoralisk betyr å være en person som ikke er til å stole på, en som kan komme til å gå fra sitt ord, og som kanskje stiller strengere moralske krav til andre enn til seg selv.

## Offentlighetsprinsippet

Et annet viktig etisk prinsipp kalles ofte for "offentlighetsprinsippet". Spørsmålet er om beslutningen din tåler dagens lys:

*Er du villig til å forsvare beslutningen din offentlig? Ville du vært bekvem med at den ble kjent for andre?*

Hvis svaret er nei på ett eller begge disse spørsmålene, er det grunn til å tenke om igjen. Det er et tegn på at du står på terskelen til å ta en uklok eller uriktig beslutning og bør snu.

La oss nå kikke på samme utfordring i lys av offentlighetsprinsippet: En bekjent forteller at han planlegger å ansette din brysomme kollega, og du vurderer alternativene. Hva om du holder inne med ditt eget sterke ønske om at vedkommende slutter hos dere? Er det en beslutning du er villig til å forsvare overfor andre? Kunne du ha gått hjem etterpå og fortalt om den rundt middagsbordet, til dine nærmeste?

Her finnes det ingen fasit. Kanskje vil du være tilbakeholden med din egen oppfatning av kollegaen, fordi du synes vedkommende fortjener en ny sjanse. Ved å si fra om konfliktene som har vært, kan du torpedere kollegaens mulighet til å komme seg videre i arbeidslivet, og den sjansen vil du ikke ta fra han.

På den annen side bør du være forberedt på å forsvare en slik tilbakeholdenhet også i en situasjon hvor det har gått en stund og du nok en gang møter den du valgte å la være å si fra til. Hva om kollegaen ble ansatt og nå er blitt sentrum for ny uro, på den nye arbeidsplassen? Din bekjente kan være svært skuffet over deg, fordi du ikke ga noe som helst hint om denne siden ved kollegaen.

Offentlighetsprinsippet er en robust og god rettesnor når en står foran vanskelige valg. Det er samtidig verdt å merke seg at prinsippet til tider forveksles med et på overflaten likt, men innholdsmessig svært forskjellig, prinsipp som kan kalles "opportunisteprinsippet". Dette prinsippet går ut på å vurdere sannsynligheten for at en faktisk blir nødt til å forsvare beslutningen sin offentlig, fortelle om den til sine nærmeste, eller møte presseoppmerksomhet om den. Det dreier seg om risikoen for å bli oppdaget, eller få uønsket oppmerksomhet for å ha gjort noe.

Det er stor forskjell på å orientere seg ut fra offentlighetsprinsippet og opportunisteprinsippet. Det første kalkulerer overhodet ikke inn hvor sannsynlig det er at andre får innsyn i det en har gjort, men oppfordrer til at en bør handle som om alt det en foretar seg vil bli offentlig kjent. Dermed er det egentlig et mindre slitsomt prinsipp å forholde seg til. Opportunisten må holde øynene åpne for mulige lekkasjer og stadig være på vakt mot avsløringer. Det slipper den som følger offentlighetsprinsippet, siden vedkommende allerede har kommet fram til at saken tåler offentlighetens lys.

### *Til refleksjon*

- *Let etter eksempler på bruk av dårlige begrunnelser, i arbeidshverdagen eller i nyhetsbildet.*
- *Gi eksempler på forskjeller som er relevante og forskjeller som er irrelevante i kundebehandlingen.*
- *Kan offentlighetsprinsippet være nyttig også når det gjelder taushetsbelagte saker? Hvorfor/hvorfor ikke?*

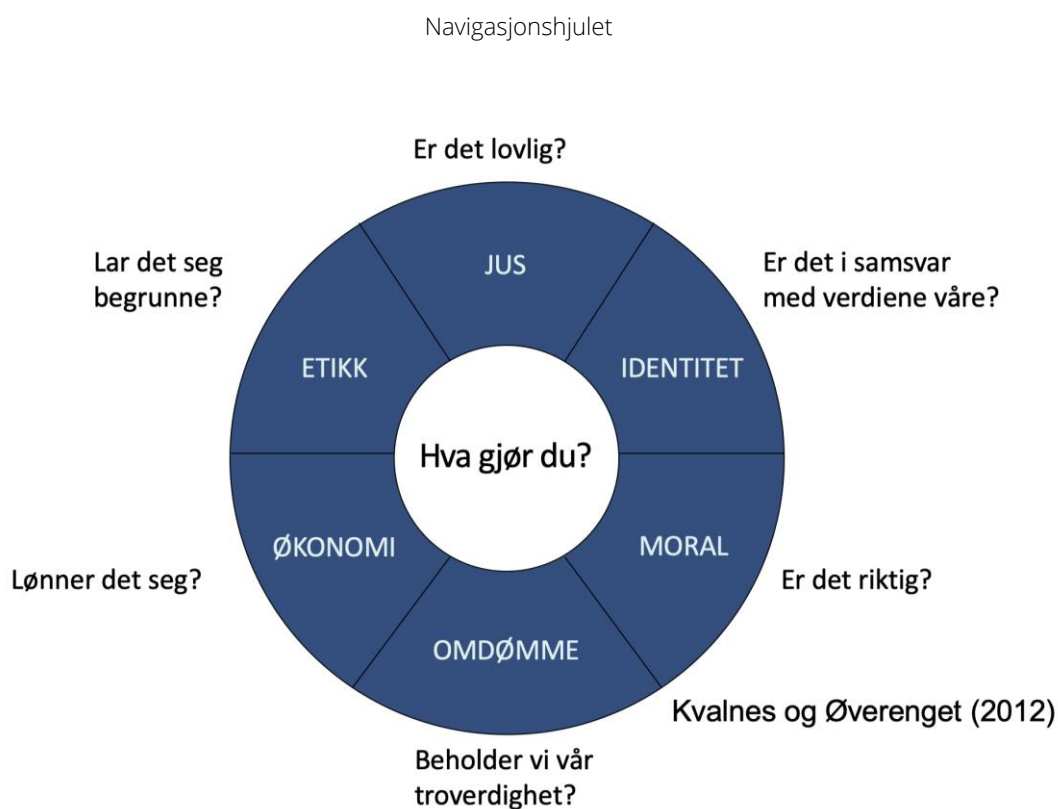
# Kapittel 3. Etske dilemmaer

I dette kapitlet vil du bli kjent med det etiske verktøyet Navigasjonshjulet. Navigasjonshjulet vil være til hjelp når du står overfor et dilemma og lurer på hva som bør gjøres. Gjennom et eksempel vil du se hvordan du kan bruke dette verktøyet for å komme fram til en god beslutning.

## Navigasjonshjulet

Etikk er altså systematisk tenkning om hva som er rett og galt. Etikens begreper og prinsipper kan hjelpe oss med å rydde opp i uenighet og misforståelser, og etablere saklige begrunnelser for valgene våre.

Når vi står i valgsituasjoner i arbeidshverdagen, er det likevel ikke nok å ta etiske hensyn alene – som ansatt i en finansbedrift er det en rekke forhold du skal ivareta. Figuren nedenfor, Navigasjonshjulet, viser seks hensyn som en bør ha overveid før en tar en beslutning.



Figur 3

Navigasjonshjulet kan brukes som et verktøy når en står overfor et dilemma. Ved å vurdere handlingsalternativene i lys av veiledningsspørsmålene, blir det klart hvilke hensyn som står mot hverandre. Det gir deg et godt grunnlag for å ta en vanskelig beslutning.

Tenk deg at kommunens ordfører vurderer å ta opp et større lån hos dere. Du orienterer om de gjeldende betingelsene, blant annet et etableringsgebyr. Til dette svarer ordføreren: «Det er som forventet, med unntak av etableringsgebyret. Det er jeg ikke villig til å betale.» Etableringsgebyrene utgjør en vesentlig del av finansbedriftens inntjening, men det er også viktig å knytte til seg nye kunder. Ordføreren har dessuten et stort nettverk, så med henne som kunde, kan det gi gode muligheter for å få flere nye kunder. Sletter du gebyret, eller ikke?

I møte med utfordrende valg er ofte jusen og spørsmålet om lovlighet en god start. I profesjonell sammenheng er det sjelden klokt å gå videre med et handlingsalternativ som er ulovlig. Dersom lowerket ikke legger noen føringer, kan vi derimot fortsette vurderingsrekken. I eksempelet over er begge handlingsalternativer tillatt, og vi kan gå videre til identitet og spørsmålet om handlingen er i samsvar med verdiene våre.

Her er det den profesjonelle identiteten vi forsøker å få tak i: Hvilke verdier representerer du som rådgiver i finansnæringen, og hvilke verdier ligger til grunn for den virksomheten du jobber i? Jobber du i en lokalbank som lover å behandle like kunder likt, eller representerer du en nettbasert finansbedrift som kan tillate seg å gi ulike tilbud til kundene sine? Svar på slike spørsmål vil antakelig kaste å lys over saken.

Når vi fortsetter runden, kommer vi til spørsmålet om hvorvidt dette er en riktig handling. Her er det de moralske oppfatningene våre som aktualiseres. Er det riktig å droppe etableringsgebyret på grunnlag av kundens posisjon i lokalmiljøet? De moralske oppfatningene er ofte til veiledning, men det kan også oppstå situasjoner der det er konflikt mellom din moralske overbevisning og de forventningene som følger den profesjonelle rollen du har påtatt deg.

Når det gjelder omdømmet, er det sentrale spørsmålet hvordan vi best ivaretar vår troverdighet. Rådgiveren/selgeren, finansbedriften og næringen er alle avhengige av tillit. Tilbake til eksempelet over: Hvordan opprettholder eller bygger vi et godt omdømme? Er det ved å droppe etableringsgebyret, eller ved å holde fast ved gjeldende betingelser?

Det neste er økonomi og spørsmålet om hvorvidt handlingen er lønnsom. Det er et helt legitimt spørsmål for enhver kommersiell virksomhet. Vil det lønne seg å slette etableringsgebyret, eller ikke? Verdien av en ny kunde er viktig både i kortsiktig og langsiktig perspektiv. Men vil det inntjeningstapet denne gesten innebærer kunne dekkes inn igjen over tid, eller vil det å gi etter for kundens ønske nå skape en forventning om å få rabatt også ved senere anledninger?

Til sist har vi kommet til etikk og spørsmålet om handlingen lar seg begrunne. Kan det å droppe etableringsgebyret begrunnes ut fra likhetsprinsippet? Ville du gått med på å slette gebyret i møte med andre kunder i en tilsvarende økonomisk situasjon? Eller er det bare på grunn av ordførerens stilling du vurderer å gjøre det? Er kundens stilling i så fall en relevant grunn til å forskjellsbehandle kundene? Hva med offentlighetsprinsippet? Hvis du velger å slette gebyret, er du villig til å begrunne det? Kan du stå for det i møte med en fortrolig venn, lederen din, kolleger, eller andre kunder?

Når det er dilemmaer vi har med å gjøre, vil svaret være nei på ett eller flere av spørsmålene i Navigasjonshjulet. Da står vi overfor en situasjon der minst to viktige beslutningshensyn står mot hverandre. Alternativet vi vurderer kan for eksempel være i tråd med finansbedriftens verdigrunnlag, men ulønnsomt, eller riktig ut fra ens moralske overbevisning, men etisk problematisk.

Navigasjonshjulet er en skjematisk fremstilling av ulike beslutningshensyn som består av seks like store deler. Det betyr ikke at de ulike delene alltid bør telle likt. Nei, en viktig del av beslutningsprosessen er nettopp å veie de ulike hensynene mot hverandre og foreta en prioritering. Hvilket eller hvilke forhold som bør veie tyngst avhenger sannsynligvis både av den konkrete situasjonen og av hva slags virksomhet en jobber i. Bør etikken alltid trumfe over økonomien, eller finnes det unntak? Og hva om det vi mener er etisk akseptabelt faktisk kan gi et svekket omdømme?

Det er ikke gitt at det blir lettere å fatte en beslutning etter å ha vurdert saken i lys av Navigasjonshjulet. Men hvis du er nødt til å velge bort noe du mener er viktig, så vet du iallfall hvorfor du gjør det. Du er også godt forberedt til å begrunne valget dersom noen skulle konfrontere deg med beslutningen du har tatt.

## Etikk og omdømmehensyn

Av og til kan de beste hensikter tolkes som noe helt annet. Det fikk en revisor erfare. Det nærmet seg jul, og revisoren ble invitert som gjest på julebordet til en av kundene sine, et mellomstort selskap. For mange yrkesutøvere ville dette bare vært en hyggelig forespørsel som en selvsagt ville ha takket ja til. Men for revisoren var det et dilemma. Skulle han takke ja, selv om det innebar et uformelt møte med en kunde, hvis regnskap han var satt til å kontrollere? Eller skulle han takke nei og risikere å fornærme kunden og dermed sette samarbeidet på spill?

Ingen av alternativene var særlig gode, men revisoren visste råd. Han kontaktet kunden, takket for innbydelsen og sa at han gjerne ville komme. Så la han til: "Men jeg vil samtidig be deg sende meg regningen for den julemiddagen – den vil jeg gjerne betale selv."

Med dette ønsket revisoren å understreke sin uavhengighet overfor kunden og fortelle at invitasjonen ville gjøre han verken mer eller mindre velvillig innstilt til kundens regnskap. Så langt, så godt. Men denne revisoren var uheldig. Da festkvelden kom, var en journalist fra lokalpressen tilstede, og to dager senere ble julebordet omtalt i avisa, med bilde av revisoren blant de andre gjestene. Det som i utgangspunktet var en ryddig avtale kunne se helt annerledes ut for avisleserne. Kanskje tvilte de på at revisoren kunne gi en uavhengig vurdering av kundens regnskap etter dette, og kanskje lurte de på om det er vanlig praksis blant landets revisorer å gå på julebordet til kundene sine.

Uten tillit til at revisorene gir uavhengige vurderinger av kundens regnskap, ville selve grunnlaget for revisjonsvirksomheten blitt borte. For revisorer er det derfor ikke nok å etterleve idealet om uavhengighet – de må også opptre slik at omgivelsene har tillit til at de er uavhengige. Sagt med revisorbransjens egne ord, skal den enkelte revisor sørge for "independence in fact", faktisk uavhengighet, så vel som "independence in appearance", oppfattet uavhengighet. Revisoren i eksempelet over kan, "in fact", ha vært helt upåvirket av å ha blitt invitert til og deltatt på julebordet, men, "in appearance", er det slett ikke sikkert at det så sånn ut for andre etter at det ble kjent at han hadde vært på festen.

Det er gjennom handlingene våre vi kan ivareta og styrke yrkesgruppens, bedriftens og næringens troverdighet, og det er bedre å komme innvendingene i forkjøpet enn å bli sittende med bevisbyrden i etterkant. Når en skal ta en viktig beslutning, er det derfor viktig å huske på at omverdenen hele tiden tolker det vi sier og gjør. Det gjelder ikke bare revisorene, men alle som representerer en arbeidsgiver, en yrkesgruppe, eller en bransje. Det er derfor nyttig også for andre yrkesutøvere å vurdere en sak både ut fra hva som faktisk er tilfelle, "in fact", og hvordan det ser ut for andre, "in appearance", også i situasjoner der det er andre ting enn uavhengighet som er på spill.

Anta at en god venn tar kontakt for å bli kunde hos dere. Dere er gode venner, men du er en person med høy integritet som vet at du vil klare å opptre profesjonelt i møte med vennen. Selv om du, "in fact", ikke vil gi vennen fordelene som andre kunder ikke ville ha fått, er det likevel ikke gitt at du bør påta deg kundeansvaret. Hvis det kan føre til at andre, "in appearance", får inntrykk av at venner av finansbedriftens ansatte kommer bedre ut av det enn andre kunder, bør du likevel overlate kundeansvaret til en annen. Enhver form for favorisering og forskjellsbehandling kan komme til å bli studert under lupen av noen som lurer på om rådgiveren/selgeren har vært habil. Det er derfor nyttig å tenke gjennom hvordan et hendelsesforløp vil se ut for en som kikker på det fra utsiden.

Fortellingen om revisoren og julebordet illustrerer forskjellen mellom etiske vurderinger og omdømmevurderinger: Det som etisk sett er uproblematisk, å delta på festen og betale middagen selv, innebærer en betydelig omdømmemisiko, for revisoren selv, for arbeidsgiveren og for den yrkesgruppen han er en del av. Eksempelet gir derfor også en god forklaring på hvorfor omdømmevurderingen er en viktig del av en ansvarlig beslutning.

### Til refleksjon

- Kom med eksempler på situasjoner fra egen arbeidshverdag der det har vært konflikt mellom noen av hensynene i Navigasjonshjulet. Det kan for eksempel være en situasjon der det som oppfattes som moralsk

*riktig kan sette omdømmet på spill, eller der det mest lønnsomme alternative innebærer å bryte likhetsprinsippet.*

- *Har du selv opplevd at det som var rett, "in fact", så galt ut for andre, "in appearance"? Kanskje har du for eksempel møtt kritikk for å ha tatt i mot rabatt i en kundes forretning, til tross for at det handlet om en sesongrabatt som alle kunder fikk. Ville du håndtert denne situasjonen på samme måte i dag som den gang?*

# Kapittel 4. Profesjonalitet

*Finansnæringens rådgivere/selgere har flere ting til felles med profesjonsutøvere. Ved å sette deg inn i profesjonsutøvernes situasjon, kan du derfor forstå din egen rolle enda bedre. I dette kapitlet blir du kjent med tre sider av det å representere en profesjon som også gjelder for rådgivere/selgere i finansbransjen.*

## Kunnskapsgapet

En rådgiver/selger i finansbransjen har minst tre ting til felles med profesjonsutøvere som advokater, leger, revisorer og lærere. De har alle tilegnet seg kunnskap som gjør at de kan utføre bestemte oppgaver for andre. Som rådgiver/selger kan du derfor, for det første, regne med at du har vesentlig mer kunnskap om de produktene du tilbyr enn de aller fleste kundene dine. I profesjonsetikken beskrives denne ujevnheten som et kunnskapsgap mellom den som gir råd og den som mottar det, eller mellom den som yter en tjeneste og den som tar i mot den.

Tenk deg at du nettopp har overtatt ansvaret for en kunde. Sammen tar dere en gjennomgang av gjeldende forsikringsavtaler. Når dere kommer til personforsikringen, ser du at kunden har behov for en livsforsikring. Du vet at hun vil få en bedre pris enn det du kan tilby om hun går gjennom fagforeningen sin, men det vet hun ikke selv. Du er med andre ord betydelig bedre orientert på feltet enn det kunden er.

## Interessekonflikter

Kunden vil antakelig sette pris på at du forteller henne om at hun har denne muligheten, siden hun vil kunne spare penger på det. Selv har du kanskje ambisjoner om å styrke salgsresultatene dine. I så fall vil det være en ulempe om kunden går for fagforeningens tilbud. Et annet spørsmål er hva finansbedriften vil tjene på. På kort sikt kan det at du nevner denne muligheten for kunden gå ut over selskapets inntjening. På lang sikt kan det likevel være lønnsomt: Kanskje er det nettopp slike opplevelser som overbeviser kunden om at hun bør forbli kunde i finansbedriften din?

Her er det flere interesser på spill, og noen av dem er til og med i konflikt med hverandre. Mange vil nok nikke bekræftende når de leser dette, for det er akkurat slik det er å være rådgiver/selger i finansnæringen. Der salg og rådgivning skjer, er det en rekke interesser på spill. Det er en del av hverdagen å håndtere de interessekonfliktene som måtte oppstå, og det er et annet fellestrekk mellom profesjonsutøvere og rådgivere/selgere i finansbransjen.

Den kunnskapen og erfaringen du har opparbeidet deg som rådgiver og selger, gir deg et overtak på kunden, og det forplikter. I eksempelet over kunne du ha valgt å tie stille om at fagforeningen tilbyr en prisgunstig løsning, og det kan godt hende at du ville ha sluppet unna med det. Med det kunnskapsovertaket du har er det vanskelig for kunden å vurdere kvaliteten på rådgivningen. Kanskje ville heller ikke andre ha oppdaget det hvis du lot være å presentere denne muligheten for kunden. Som rådgiver og selger velger du likevel en annen løsning.

Et bærende element i profesjonsetikken er at kundens, klientens eller pasientens interesse skal prioriteres når det oppstår interessekonflikter. Det samme vektlegges i bransjenormen, God skikk:

*Kundens interesser skal gå foran bedriftens og ansattes interesser. Interessekonflikter skal identifiseres og motvirkes. Dersom dette ikke er mulig, skal kunden informeres tydelig om interessekonflikten før avtale inngås.*



En interessekonflikt er altså ikke det samme som et dilemma. Dette er ikke et valg mellom rett og rett, men et valg mellom rett og galt: Du vet at du bør si fra til kunden om den muligheten hun har og at det ville være galt å la være.

## Tillit og omdømme

En person som ber om råd, antar at rådgiveren/selgeren snakker sant om egenskapene til de ulike produktene og at all informasjon som er vesentlig for beslutningen legges fram. Uten at denne tilliten er på plass, vil finansbedriftene gå tom for kunder.

Det å bygge tillit er et møysommelig arbeid som krever tid. En kunde kan sitte igjen med et godt inntrykk etter en rådgivningssamtale. Det er en god begynnelse, men det må flere slike gode møter til før kunden forventer at rådgiveren/selgeren også neste gang vil gjøre en utmerket jobb. Først da kan en snakke om at kundens tillit er vunnet.

Når det er sagt, møter en av og til kunder som viser rådgiveren/selgeren for stor tillit, i den forstand at de overlater til rådgiveren/selgeren å bestemme hvilket produkt de skal velge. Det er likevel ikke selve tilliten som er problemet. Nei, tillit er et udiskutabelt gode som det gjelder å ta godt vare på. Sannsynligvis handler dette mer om at kunden ikke helt har forstått hvilken rolle rådgiveren/selgeren har, eller hva som er rimelig å forvente av en ansatt i finansnæringen.

Vi har beskrevet at det tar lang tid å bygge tillit, men det å tape den kan skje brått. Hvis det avdekkes at rådgivere/selgere setter egeninteressen foran kundens interesse i arbeidet sitt, kan tilliten tapes over natten, og ett overtramp kan være nok. Hvis det skulle skje, er det ikke bare den enkelte rådgiver/selger som rammes, men hele den yrkesgruppen som han eller hun er en del av – i verste fall også næringen som sådan.

Dette siste virker kanskje urimelig. Kan det virkelig stemme at verdens mest samvittighetsfulle og hardtarbeidende rådgiver/selger kan tape kundens tillit, når det er en kollega som har begått en feil?

En viktig grunn til at profesjonsetikk i det hele tatt har blitt et begrep, er erkjennelsen av at den enkelte profesjonsutøver representerer noe som er større enn seg selv, nemlig profesjonen. Som representant for en profesjon vil det inntrykket kunden, klienten eller pasienten har av en enkelt profesjonsutøver påvirke inntrykket av yrkesgruppen som helhet. Det er god grunn til å tro at dette også gjelder rådgivere/selgere i finansnæringen, så dette er et tredje fellestrekk mellom de to gruppene. Da det for noen år siden kom fram at enkelte bransjerepresentanter hadde gitt kundene sine dårlige råd, med mål om å oppnå gode salgstall og høyere inntjening, førte det til en rekke avisoppslag der budskapet var at rådgivere/selgere generelt ikke er til å stole på. Det faktum at det kunne være snakk om alvorlige overtramp begått av enkelte rådgivere/selgere kom ikke fram.

Det å vite at ens egne handlinger kan påvirke omdømmet til yrkesgruppen som helhet kan nok oppleves som et overveldende stort ansvar. Samtidig er dette selve nøkkelen til å forstå hvordan en selv kan bidra til å styrke yrkesgruppens omdømme. Ved å yte god rådgivning i hvert eneste kundemøte, styrkes tilliten ikke bare til deg, men også kollegene dine.

### Til refleksjon

- *Kom med eksempler fra egen arbeidshverdag som viste kunnskapsgapet mellom kunden og deg som rådgiver/selger.*
- *Beskriv et kundemøte der du opplevde interessemotsetninger. Hvordan håndterte du situasjonen? Ville du handlet på samme måte igjen?*
- *Gi konkrete eksempler på hvordan du som rådgiver/selger kan bidra til å styrke tilliten til næringen og den yrkesgruppen du er en del av.*

# Kapittel 5. Etikk og tilbakemeldinger

*I dette kapitlet forklares sammenhengen mellom etikk, god rådgivning og tilbakemeldingskulturen på arbeidsplassen. Du lærer om hva som kjennetegner en god tilbakemeldingskultur og hvorfor mange kvier seg for å gi tilbakemeldinger.*

## Tilbakemeldingskultur

Mange av dem som har blitt avslørt etter å ha begått etiske overtramp forteller etterpå at de ikke så noe som helst galt i det de gjorde. Det virket helt greit å ta i mot den gaven eller delta på den helgeturen som en leverandør inviterte til. En som unnskylder handlingen sin på denne måten trenger ikke være noe moralsk dårlig menneske. Vedkommende kan rett og slett ha vært blind for viktige aspekter ved det han eller hun har holdt på med. Denne blindheten kan ramme hvem som helst, og så lenge en ikke er klar over at en er i ferd med å gjøre noe dumt, ser en heller ingen grunn til å endre kurs. Dermed bærer det galt av sted.

Det kan være tilfelle i noen av de sakene som havner i Finansklagenemda. Kanskje så ikke rådgiveren/selgeren selv at han eller hun med fordel kunne ha anbefalt et annet og bedre egnet produkt. Kan hende oppdaget ikke rådgiveren/selgeren at kunden ikke helt forsto hva han eller hun signerte på.

Disse sakene kunne vært unngått hvis en kollega hadde lagt merke til forholdet og fortalt rådgiveren/selgeren om det. Ethvert arbeidsfellesskap er tjent med at det er takhøyde for å gi hverandre tilbakemeldinger, både i form av ros og kritikk. Kanskje har en kollega sett noe du selv ikke har lagt merke til og som kan hjelpe deg til å få til enda bedre kundemøter, eller nå enda bedre resultater. I så fall er det gull verdt å få høre om det, og det er større sjanse for at du får høre om det hvis du jobber et sted med god tilbakemeldingskultur.

En god tilbakemeldingskultur kjennetegnes ved at det er rom for å gi hverandre tilbakemeldinger med både positivt og negativt fortegn. For å styrke tilbakemeldingskulturen på arbeidsplassen er det særlig tre egenskaper det er viktig å oppmuntre:

- Blikk for forhold som kan være problematiske
- Mot til å ta det opp hvis en har lagt merke til noe som kan være problematisk
- Språk til å sette ord på og diskutere forhold som kan være problematiske

Et velfungerende arbeidsmiljø preges av at det er trygt å vise disse tre egenskapene. Den som gjør det, blir tatt godt imot, slik at både denne personen og andre oppmuntres til å snakke åpent om ting som kan være betenkelige eller bør endres på. På den måten kan arbeidskolleger hjelpe hverandre med å hindre at uheldige aspekter ved egen praksis får feste seg som et mønster. En negativ tendens kan korrigeres før den blir en del av rutinen. Det åpner for mer konstruktive mønstre og foregriper de dramatiske varslingssakene.

## Blindpunkt

Behovet for ærlige tilbakemeldinger oppstår fordi hver enkelt av oss kun har begrenset mulighet til å følge med på alt det som foregår rundt oss. Det kan illustreres ved hjelp av figuren Joharis vindu, utviklet av Joseph Luft og Harry Ingham.

## Joharis vindu

	Kjent for meg	Ukjent for meg
Kjent for andre	Arena	Blindpunkt
Ukjent for andre	Skjult	Ukjent

Figur 4

Luft og Ingham presenterte figuren som et kart over egenskapene til en person, fra vedkommendes eget ståsted. Tenk deg en rådgiver/selger som heter Alex. Han kan beskrives gjennom en rekke egenskaper, og her skal vi nevne fire av dem. For det første, har han nettopp begynt å jobbe i finansbedriften Futura AS. Den kunnskapen er kjent både for han selv og for de andre i arbeidsfellesskapet. Den kan derfor plasseres i det feltet vi kaller "arena". Men én ting har Alex latt være å fortelle kollegene om: Et par år før han begynte i jobben, opplevde han en dramatisk bilkollisjon. Den informasjonen er skjult, siden den er kjent for han selv, men ukjent for andre. Alex vil dessuten vise seg å være veldig god til å forklare kompliserte produkter på en måte som kunden forstår, men dette er foreløpig ukjent. Med kort fartstid som rådgiver/selger har verken han eller kollegene rukket å oppdage denne styrken ennå. Men én ting har kollegene lagt merke til: Alex har en kraftig stemme og snakker relativt høyt, og det forstyrrer kollegene hans. Den eneste som ikke vet om dette er han selv. Vi kan derfor si at kunnskapen ligger i Alex' blindpunkt.

Så lenge ingen gjør han oppmerksom på det, er det ingen grunn til å tro at Alex vil dempe stemmen når han er på jobb. Men dersom noen gjør han oppmerksom på hvor godt stemmen hans bærer, flyttes informasjonen fra blindpunktet til arenaen, og han har mulighet til å dempe stemmen.

I eksempelet handler det om en enkelt person, Alex, og hans egenskaper, men Joharis vindu kan også fungere, i utvidet forstand, som kart over det som foregår på en arbeidsplass. Uansett er det viktig å merke seg at alle mennesker og arbeidsfellesskap har noen blindpunkter. I fellesskap med god tilbakemeldingskultur er det kanskje få slike blindpunkter, fordi kollegene hjelper hverandre med å avdekke dem. Men der det er utrygt å gi hverandre tilbakemeldinger kan blindpunktet romme svært mye og sånn sett bidra til å opprettholde uvaner eller uheldige mønstre.

Den personlige utfordringen for en rådgiver/selger kan ligge i det å ta mot til seg og ta opp ting med en kollega – men like viktig er det å trene på å ta i mot tilbakemeldinger på en måte som gjør at en kollega tør komme igjen også neste gang han eller hun har et viktig innspill. Det er krevende å være mottaker av tilbakemeldinger om at ting ikke er som de burde være, men det gir gode muligheter for personlig utvikling og læring. Når innspillet kommer, gjelder det derfor å ta innspillet i god mening. I utgangspunktet kan jeg anta at den som tar et slikt initiativ vil meg vel. Kan det være noe i det? Kan jeg lære noe av innspillet?

### Meningers mot

I praksis viser det seg å være svært utfordrende å etablere en kultur som tillater uenighet, kritikk og motforestillinger. Ofte befinner vi oss i en tilstand av "tankeløs effektivitet", som den tyske filosofen Martin Heidegger ville kalt det, der vi bare følger rutinen eller gjør som vi alltid har gjort. Dette kan være en svært produktiv tilstand, men den gjør det vanskelig å oppdage eventuelle problematiske forhold. Og om vi først får øye på noe som bør endres, krever det en god porsjon mot å bære sine meninger fram.

Når en kvier seg for å si fra, kan det ta lang tid før en tør å melde fra om det en har sett, og i verste fall blir det med tanken. Da kan skaden allerede ha skjedd, eller være like om hjørnet. Her er et knippe relevante forklaringer på hvorfor folk velger å være tause, eller stadig utsette det å si fra om noe:

- Tilskuereffekten
- Tilbakemeldingen oppfattes som en dårlig nyhet

- En tror budbringeren risikerer noe ved å si fra
- En har noen oppfatninger om mottakeren eller hvordan mottakeren vil respondere

*Tilskuereffekten.* Forskning på menneskelig oppførsel i krisesituasjoner har ført til følgende, litt nedslående, konklusjon:

*Jo flere mennesker som er vitne til at noen trenger hjelp, desto mindre er sjansen for at noen av dem tar initiativ til å hjelpe.*

Dette fenomenet kalles "tilskuereffekten", og lærdommen er at passivitet kan være smittsomt – hvis de som er rundt oss forholder seg passivt, blir vi også selv initiativløse. Forskning på temaet viser at dette gjelder også når det er fare på ferde. Ett forsøk foregikk som følger:

En intetanende person ankommer et venteværelse. Der sitter det ti andre fra før, som alle har fått beskjed om å sitte stille på stolene sine, med en avis eller bok, uansett hva som skjer. Etter en kort stund begynner det å sive røyk inn i rommet, fra en sprekke under en av dørene. Forsøkspersonen registrerer røyken, men gjør ingenting. Han eller hun titter på de andre i rommet, som overhodet ikke reagerer på røykutviklingen. Det har nå gått en halvtime siden første tegn på røyk. Først når rommet er fullstendig røyklagt, tar forsøkspersonen affære og undersøker saken nærmere. Inntil det tidspunktet har han eller hun vært passivisert av de andres passivitet.

Tilskuereffekten kan også gjøre seg gjeldende i et arbeidsfellesskap. Det kan være mange som har sett behovet for å gjøre noe, men det er lett å havne i tilskuerrollen. Det er to mekanismer som gjør seg gjeldende her. For det første skjer det en ansvarsspredning og for det andre en bagatellisering.

*Ansvarsspredning.* Når vi er mange, har vi en tendens til å tenke at ansvaret for å gjøre noe er spredt tynt utover alle som er til stede. Hvis jeg er alene i rommet, bærer jeg alt ansvaret selv, men hvis vi er 50, har jeg bare én femtidels ansvar, noe som er et veldig lite ansvar. Den britiske filosofen Derek Parfit omtaler en slik vurdering som en alminnelig moralsk regnefeil. Enhver har selvfølgelig ansvar for å reagere på en situasjon, uavhengig av hvor mange andre som er til stede.

*Bagatellisering.* Bagatellisering inntreffer når den enkelte tolker de andres passivitet som tegn på at det han eller hun har sett ikke er så farlig. "Hvis det var grunn til å gjøre noe, ville sikkert en av de andre reagert. For meg ser det ut som om det brenner, men det er nok bare et synsbedrag, siden de andre ikke rører på seg." Slik kan resonnetmentet lyde. For å motstå denne mekanismen, gjelder det å stole på sin egen oppfatning av situasjonen.

Tilskuereffekten kan stå i veien for at viktige tilbakemeldinger når rette vedkommende, så hvordan kan vi bryte gjennom passiviteten? En positiv ting å ta med seg er at tilskuereffekten svekkes gjennom kunnskap om den. Så den som leser disse linjene er faktisk mindre tilbøyelig til å havne i tilskuerrollen.

*Tilbakemeldingen oppfattes som en dårlig nyhet.* Fra tid til annen er den viktige tilbakemeldingen det vi kaller "en dårlig nyhet". Det kan være en økning i antall kunder som sier opp kundeforholdet sitt, eller en negativ erfaring med et produkt som er svært lønnsomt for finansbedriften. Slike nyheter er det få, om noen, som ivrer etter å bringe videre. Det tar derfor ekstra lang tid før de dårlige nyhetene når rette vedkommende – ja, noen ganger når de faktisk aldri fram. Det er derfor grunn til å være ekstra oppmerksom når en har lagt merke til noe som kan oppfattes som en dårlig nyhet. Mens vi står i kø for å formidle de gode nyhetene, er det fare for at de dårlige ikke når fram i tide til å unngå et uheldig utfall.

*En tror budbringeren risikerer noe ved å si fra.* "Don't shoot the messenger!" er et velkjent og relevant uttrykk. Budskapet er at det er urimelig å straffe budbringeren for å overlevere en dårlig nyhet. Likevel skjer det av og til at mottakeren strever med å holde budskapet og budbringeren fra hverandre. Det kan torpedere ethvert forsøk på å bygge en god tilbakemeldingskultur. Men oppfatningen om at budbringeren risikerer noe ved si fra kan faktisk være nok til å sette tilbakemeldingskulturen på spill, uavhengig av om oppfatningen stemmer overens med virkeligheten eller ikke.

*En har noen oppfatninger om mottakeren eller hvordan mottakeren vil respondere. Tenk deg at den du skal gi en viktig tilbakemelding til står midt oppe i et samlivsbrudd, eller at det dreier seg om en usikker kollega som har en tendens til å ta all kritikk personlig. Anta at lederen er en oppfarende type, eller at vedkommende så langt ikke har tatt noen av tilbakemeldingene dine til følge. I alle disse eksemplene kan du komme til å utsette tilbakemeldingen, fordi du kvier deg for mottakerens reaksjon, nødig vil legge stein til byrden, eller helt har gitt opp håpet om at innspillet ditt vil føre til en endring, og vi kunne lagt til mange flere sånne eksempler. I enkelte tilfeller kan frykten for mottakerens såre eller aggressive reaksjon være reell. Men det samme gjelder her som i forklaringen over, at oppfatningen om at mottakeren vil reagere med tårer eller sinne kan være nok til at du venter med eller lar være å gi en tilbakemelding, uavhengig av om det du tror vil skje faktisk skjer.*

Disse eksemplene demonstrerer at det slett ikke er selvsagt at mennesker sier fra når de har lagt merke til at noe er galt fatt. Kanskje tar det lang tid før budskapet når fram, eller kanskje når det aldri rette vedkommende. Det er derfor avgjørende at hver og en av oss tar mot til oss når vi har noe viktig på hjertet og at vi selv oppmuntrer den som tør si fra om noe, for eksempel ved å vise takknemlighet eller uttrykke støtte.

Om det er mye på spill og tilbakemeldingene ikke fører fram, kan varsling være nødvendig. Da er det greit å vite at Arbeidsmiljøloven (§ 2-4) gir alle arbeidstakere rett til å varsle om kritikkverdige forhold, så lenge varslingen skjer på en forsvarlig måte.

### **Til refleksjon**

- *Hva kan du gjøre for å styrke tilbakemeldingskulturen på arbeidsplassen din?*
- *Har du selv opplevd å være blind for noe som alle andre var klar over? Hvordan avdekket du blindpunktet?*
- *Har du selv erfart at det skal mot til for å gi en tilbakemelding? Hva var i så fall grunnen til at du kviet deg for å si fra?*

# Kapittel 6. Næringens oppgave og samfunnsansvaret

*Som rådgiver/selger er du en representant for næringen som helhet. I dette kapitlet lærer du om næringens oppgave og det ansvaret som følger. Vi ser dessuten nærmere på forholdet mellom lønnsomhet og etikkarbeid.*

## Næringens oppgave

Finansnæringen spiller en viktig rolle i samfunnet. Så godt som alle har en eller annen avtale med en finansbedrift, enten det gjelder lån, forsikring, sparing, plassering, betalingsformidling eller andre tjenester. Det gjelder landets innbyggere, så vel som bedrifter, organisasjoner og offentlige virksomheter.

Uten finansnæringen ville en rekke av de systemene vi baserer oss på i dagliglivet kollapse. Tenk bare på den usikkerheten som oppstår ved streik, eller dramatikken knyttet til betalingssystemer som ikke fungerer. Ja, hold litt på den tanken, tanken på hva som ville skjedd dersom finansnæringen av en eller annen grunn forsømte oppgavene sine.

Ifølge den tyske filosofen Martin Heidegger er det først når ting bryter sammen at vi virkelig forstår dens betydning. Ta for eksempel en sykkel. Til daglig bare kaster du deg på sykkelen og tråkker i vei for å komme dit du skal. Da tenker du sannsynligvis ikke på hvordan sykkelen fungerer – du bare bruker den. Det er den dagen du oppdager at det ene hjulet er punktert at du virkelig tar inn over deg hva som gjør en sykkel til en sykkel – for nå fungerer den ikke.

La oss anvende samme tenkemåte på finansnæringen. Vi benytter oss alle av finansnæringens tjenester til daglig, uten å tenke noe særlig over det – vi bare tar dem i bruk. Men tenk om finansnæringen ble rammet av en total teknisk kollaps. Det ville satt en stopper for det økonomiske samspillet mellom ulike aktører, enten det var snakk om enkeltpersoner, familier, bedrifter, organisasjoner eller virksomheter. Det ville dessuten satt en rekke ting på spill: den enkeltes økonomiske trygghet, næringslivets vekstkraft og samfunnets økonomiske stabilitet.

Ved å tenke oss hvordan det ville vært om finansnæringen ikke klarte å utføre de oppgavene den er satt til å løse, ser vi altså klart hvilke oppgaver det er snakk om. Vi kan dermed si at finansnæringens oppgaver er:

- å gjøre økonomisk samspill mellom ulike aktører mulig
- å bidra til økonomisk trygghet for den enkelte
- å bidra til vekstkraft i næringslivet
- å bidra til økonomisk stabilitet i samfunnet

Når det er sagt, blir næringen vurdert på flere områder enn evnen til å utføre disse oppgavene.

## Samfunnsansvaret

I dag forventes det at bedrifter, virksomheter og organisasjoner viser samfunnsansvar. Det innebærer for eksempel å ta ansvar for den påvirkningen som beslutningene og handlingene deres har på omgivelsene. Det er den generelle beskrivelsen som gjelder alle næringer, men hvilket samfunnsansvar hviler på norsk finansnæring, mer spesifikt?

All aktivitet i finansnæringen er basert på inngående kunnskap og høy kompetanse innen finans. En rådgiver/selger har som regel et betydelig kunnskapsovertak på kundene sine. Det er jo nettopp fordi kundene

er usikre på hva de bør velge og hvilke regler som gjelder at de kontakter deg som rådgiver/selger. Alle som representerer næringen har derfor et viktig ansvar for å la kunnskapen komme kundene til gode, slik det blant annet beskrives i bransjenormen *God skikk*.

Finansnæringen arbeider med dette på tre nivåer:

- Samfunnsnivå. Næringens ansvar
- Bedriftsnivå. Bedriftens ansvar
- Individnivå. Den ansattes ansvar

Næringens del av ansvaret er å legge til rette for god rådgivning gjennom fellestiltak som Finansnæringens autorisasjonsordninger, som setter en kompetansestandard, og Finansnæringens etikkplakat (se figur 5), som angir en bransjestandard. Finansbedriften og dens ledere følger opp dette, blant annet ved å gi relevant opplæring og ved å veilede de ansatte til å treffe gode beslutninger. Den enkelte rådgiver/selger skal på sin side videreutvikle kompetansen sin og bestrebe seg på å yte god rådgivning.

Finansnæringens samfunnsansvar er altså ikke noe som bare angår ledelsen eller næringen som sådan. Skal kunnskapen komme kundene til gode, er finansnæringen avhengig av at du som rådgiver/selger tar din del av ansvaret i det daglige arbeidet.

Norske finansbedrifter står samlet om å ta dette ansvaret, men hva vil det si i praksis å la kunnskapen komme kundene til gode? Her kan begrepet om den gylne middelvei være en god rettesnor.

Den greske filosofen Aristoteles mente at gode egenskaper befinner seg mellom ytterligheter, mellom for lite og for mye. Det gjelder alle gode egenskaper. Mot er utvilsomt en god egenskap, og det var en av de viktigste dydene i antikken. Du kan ha for lite av den, og det kaller vi det feighet. Men du kan også ha for mye av den, og det har vi også ord for, sånn som dumdristighet eller overmot. Det å vise mot handler altså om å finne passe dose. Ikke for mye, ikke for lite.

Samme øvelse kan vi gjøre for finansnæringens samfunnsansvar. Det er utelukkende bra at næringens representanter lar kunnskapen komme kundene til gode. For å finne ut hva det vil si i praksis, kan vi prøve å tenke oss hva som ville vært for lite av det. Et eksempel kan være at kunden er i ferd med å gå for et produkt han ikke trenger, og at du som rådgiver/selger ser det uten å orientere kunden om det.

Hva ville så vært for mye? Går det egentlig an å gå for langt den andre veien? Å overdrive det å la kunnskapen komme kunden til gode? Følger vi resonnementet til Aristoteles, er det nok mulig å tenke seg det. Tenk deg at kunden er i ferd med å velge et produkt han ikke trenger og at du har orientert han om at han ikke får noe ved å kjøpe dette produktet som han ikke har fra før. Du fraråder han å kjøpe produktet, men kunden vil likevel ha det. Skal du da nekte han å kjøpe det, fordi du mener at det er bedre for kunden å la det være, eller vil det være å gå for langt? Mange vil nok mene at det å ta beslutninger på kundens vegne vil være å gå for langt, selv om en kun har kundens beste for øye.

Det er altså viktig og riktig å ta samfunnsansvar, men det betyr ikke at vi bør gå ut i det ekstreme.

## Grønn finans

Utover dette har finansnæringen inntatt en aktiv rolle i omstillingen til lavutslippssamfunnet. Målet er at Norge skal være et lavutslippssamfunn i 2050, og for å lykkes med det må finansnæringen være såkalt «grønn» i 2030. Her er visjonen:

*Finansnæringen i 2030 er lønnsom og bærekraftig. Vi finansierer, forvalter og forsikrer med kunnskap om klima. Slik skaper vi verdier og bidrar til grønn konkurransekraft.*

Som rådgiver i norsk finansnæring kommer du til å være med på denne utviklingen, enten du jobber med forsikring, plassering eller kreditt. Skadeforebygging vil for eksempel bli et enda større felt enn det er i dag, og klimarisiko vil bli et opplagt tema i møte med plasserings- og kredittkunder.

I «Veikart for grønn konkurransekraft i finansnæringen» (2018) kan du lese mer om hva «grønn finans» innebærer, for næringen som helhet og for de spesifikke produktområdene.



## Etikk og butikk

Utfordringen for ansatte i finansnæringen er å finne en god balanse mellom ansvarlighet og lønnsomhet. Det er ikke snakk om enten – eller, men om både – og. Økonomiske mål må være forenelige med god skikk. Rådgiveren/selgeren skal ikke behøve å velge mellom etikk og butikk.

Men hvordan er forholdet mellom disse hensynene? Er det slik at god etikk er god butikk? Det er sannsynlig at det på lang sikt lønner seg både for personer og bedrifter å holde en høy etisk standard. Forholdene i næringslivet er etter hvert blitt så gjennomskjulte at det snart vil straffe seg om en utfører uetiske handlinger. Så spør tvilerne: Gjør det etikken 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 sammensatt enn som så. Det kan lønne seg for en organisasjon å styrke etikkkompetansen, men det gir trolig bare gevinst dersom tiltaket er motivert av noe mer enn at det skal lønne seg.

Dette er kanskje etikkens paradoks, at den kan styrke inntjeningen for en organisasjon bare hvis organisasjonen 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 kompetanseløp skal oppfattes som seriøst, må satsingen være forankret i organisasjonens identitet og i selvforståelsen hos dem som jobber der. Da kan etikken integreres i arbeidshverdagen og bli 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 det står på den interne dagsorden, selv når den allmenne interessen for emnet er nede i en bølgedal.

### *Til refleksjon*

- *Næringens oppgave er noe annet enn samfunnsansvaret. Forklar forskjellen.*
- *På hvilken måte bidrar du som rådgiver/selger til å ta næringens samfunnsansvar? Kom med konkrete eksempler.*
- *Har du erfart at etiske hensyn og lønnsomhetshensyn har stått opp mot hverandre i arbeidshverdagen? Har du også erfart at de to hensynene er forenelige? Vis til eksempler.*



## Finansnæringens Autorisasjonsordninger

**Post** PB 2572 Solli, 0202 Oslo **Besøk** Hansteens gt. 2, Oslo  
**Telefon** +47 23 28 42 00 **Web** [www.finaut.no](http://www.finaut.no) **E-post** [post@finaut.no](mailto:post@finaut.no)