



Mot og tillit

Etikk i finansnæringen

V.01.2024

Innhold

Forord	3
KAPITTEL 1. Etikk på kartet	4
Jus og etikk	4
Moral og etikk	5
Etikk – et fag	6
Etiske dilemmaer	7
KAPITTEL 2. Begrunnelse	8
Saklige og usaklige begrunnelser	8
Den følelsesbaserte begrunnelsen	8
Tradisjonsbegrunnelsen	9
Konformitetsbegrunnelsen	9
Smutthullsbe grunnelsen	10
Likhetsprinsippet	11
Den brysomme kollegaen	11
Dobbeltmoral	12
Offentlighetsprinsippet	13
Skal tåle offentlighetens lys	13
KAPITTEL 3. Etiske dilemmaer	14
Navigasjonshjulet	14
Prisøkning	15
Motstridende hensyn	16
Etikk og bærekraft	17
Bærekraft i verdigrunnlaget	17
Julebordet	19
Etikk og omdømmehensyn	20
KAPITTEL 4. Profesjonalitet	21
Interessekonflikter	21
Det profesjonelle ansvaret	22
Tillit og omdømme	23
Å representere noe større enn seg selv	23
KAPITTEL 5. Etikk og kommunikasjon	24
Blind for det problematiske	24
Kommunikasjonsklima	24
Joharis vindu	25
Blindpunkter i arbeidsfellesskapet	26
Utfordrende i praksis	26
Tilskuereffekten	27
Moralske regnefeil og bagatelliserende tvil	27
Dårlige nyheter	27
Personlig risiko	28
Mottakeren og svaret	28
Meningers mot	28
KAPITTEL 6. Næring og samfunn	29
Finansnæringens samfunnsoppdrag	29
Bedriftenes samfunnsansvar	30
Grønn finans	32
Store forventninger	32
Etikk og butikk	34

Forord

Dette er en innføring i etikk for representanter for finansnæringen. Her presenteres et utvalg av innsikter, begreper 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 ansatte i finansnæringen. Hva bør gjøres når rett står mot rett? Hva innebærer det å representere noe større enn seg selv? Hvordan forebygge overtramp på arbeidsplassen? Hva består finansnæringens samfunnsoppdrag i? I hvilken grad bør finansnæringen ta samfunnsansvar og engasjere seg for en bærekraftig utvikling?

Mot og tillit er skrevet av filosofer i fagmiljøet Activa Humanistisk Akademi. Her beskrives en metode som er utviklet gjennom mer enn 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 siden stått for videreutvikling og oppdatering av teksten.

Mot og tillit oppdateres når det er grunn til det. Nytt i denne utgaven er eksempler fra inkassofeltet, flere steder i teksten, en introduksjon til fenomenet moralsk nøytralisering i andre kapittel, og en bredere tilnærming til profesjonalitet i kapittel 4.

Mot og tillit er relevant for deg som jobber i finansnæringen, uansett om du er leder eller medarbeider, rådgiver, kundebehandler, eller saksbehandler, og uavhengig av om du arbeider med forsikring, plassering, kreditt, eller innkreving, i personmarkedet eller bedriftsmarkedet.

Vi håper mange vil ha glede og nytte av *Mot og tillit*. Teksten er til orientering 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.

Avslutningsvis vil vi rette en stor takk til dem som har bidratt til å gjøre teksten relevant for finansnæringen ved å beskrive sider av arbeidshverdagen sin og dele erfaringer fra egen praksis.



Anne Rose Røsbak Feragen
Einar Øverenget

Oslo, 30. oktober 2024

Kapittel 1.

Etikk på kartet

Når verken jusen eller moralen gir svar, kan etikken være til hjelp. Det gjør etikk til et nyttig fag for mennesker i arbeid. Dette kapittelet handler om hva etikk er og hvordan etiske vurderinger kan utfylle andre vurderinger.

Jus og etikk

Det vakte stor oppmerksomhet da det ble kjent at flere stortingspolitikere hadde benyttet seg av tilbudet om gratis pendlerbolig for folkevalgte til tross for at de ikke pendlet. Det ga dem betydelige økonomiske fordeler, på det offentliges bekostning, uten at det var begrunnet i et reelt behov.

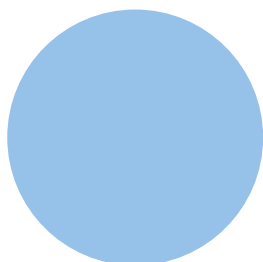
En etterforskning ble satt i gang, for å finne ut om politikerne var skyldige i bedrageri. Bedrageri er ulovlig og kan straffes med bot eller fengsel inntil seks år.

Sakene ble til slutt henlagt. – Det er ikke grunnlag for å dømme noen for bedrageri, med mindre ugjerningen er gjort med vilje, forklarte statsadvokaten.

Det politikerne hadde gjort var altså verken ulovlig eller straffbart. Kunne de likevel kritiseres for å ha benyttet seg av tilbudet om gratis pendlerbolig? Mange vil svare ja på det spørsmålet, av den enkle grunn at vi forventer mer av hverandre enn at vi holder oss innenfor loven.

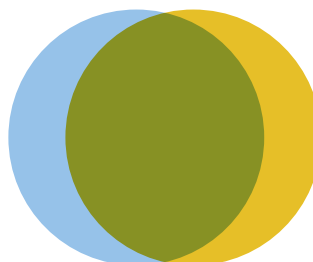
Ta en titt på figuren under. Sirkelen illustrerer skillet mellom lovlige og ulovlige handlinger. Lovlige handlinger hører hjemme inni sirkelen, og ulovlige handlinger faller utenfor. Noen handlinger er helt klart lovlige og befinner seg i sentrum av sirkelen. Løngs sirkelens ytterkant finner vi tvilstilfellene.

Etterforskningen av pendlerbolig-sakene viste at det ikke var grunnlag for tiltale. Stortingspolitikernes handlinger hører dermed hjemme inni sirkelen.



Figur 1

Tenk deg så at vi tegner enda en sirkel, en sirkel som delvis overlapper den første. Innenfor den finner vi handlinger som kan sies å være kloke. Med den utvidelsen dannes fire ulike områder. Området utenfor figuren er for ulovlige og ukloke handlinger. Det grønne feltet, der sirkelene overlapper hverandre, rommer handlinger som er både lovlige og kloke. I det blå feltet finner vi handlinger som er lovlige, men ukloke, og det gule feltet er forbeholdt handlinger som kan være kloke, til tross for at de er ulovlige.



Figur 2

Dette siste feltet bør kommenteres, for når kan det som er ulovlig være klokt? Vel, det hender at loven oppfattes som urimelig. Gjelder det en sak av betydning, hender det at folk er villige til å begå sivil ulydighet for å rette oppmerksomhet mot problemet. Noen ganger er det enkeltpersoner eller interessegrupper som begår sivil ulydighet, i andre tilfeller kan det være snakk om en undertrykt befolkning som protesterer mot styresmaktene. Handlinger som dette kan beskrives som kloke, til tross for at de ikke er lovlige.

I arbeidslivet forventes det at en holder 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 pendlerboligsakene. Det ble etter hvert klart at de folkevalgte ikke hadde gjort noe ulovlig. Handlingene de ble etterforsket for skal derfor plasseres inni den blå sirkelen, sammen med andre lovlige handlinger. Om de også hører hjemme i sirkelen for kloke handlinger, er ikke like opplagt.

– Det er lov å bruke hodet, kunne vi lese i nyhetssaker om pendlerboligsakene. Mange mente at stortingspolitikkerne burde ha sett det urimelige i å benytte seg av gratis pendlerbolig på statens bekostning når de allerede eide en bolig i Oslo-området. En representant for dette synet ville sannsynligvis ha plassert handlingene i det blå feltet, sammen med andre handlinger som er lovlige, men ikke kloke.

Målet med denne sonderingen er ikke å bestemme hvorvidt handlingene var kloke eller ei. Det kan gjerne diskuteres. Eksempelet er likevel 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, siden det ikke er gitt at en handling som er lovlig også er klok.

Moral og etikk

Når medarbeidere eller ledere inviteres til etikkurs, er det alltid noen som gruer seg. Noen oppfatter det som bortkastet tid, siden de inviterte er en gjeng med samvittighetsfulle mennesker som allerede ser forskjell på rett og galt. Andre ser for seg at etikkurset vil være en slags oppstramming, etter at en eller annen har begått et overtramp. Begge disse forestillingene er basert på oppfatningen om at etikk og moral er det samme.

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

Med årene har de to ordene likevel fått ulik betydning. I dag forstås «moral» som «oppfatninger om rett og galt». Hver og en av oss har en personlig moral i den forstand at vi har personlige oppfatninger om rett og galt. Når personlige moralske oppfatninger sammenfaller med andres moralske oppfatninger, er det grunnlag for å snakke om en felles moral, eller en allmenmoral. Noen moralske oppfatninger kan sies å være universelle. Det vil si at de deles av alle mennesker, på tvers av landegrenser og kulturkretser. Oppfatningen om at barn har et særskilt krav på beskyttelse er et eksempel på det.

Alle mennesker har moral i den forstand at de har oppfatninger om rett og galt. Det betyr ikke at alle er gode personer, hederlige samfunnsborgere, eller samvittighetsfulle ansatte. Det kommer an på hva slags moral det er snakk om. Noen har god moral, andre har dårlig moral, og atter andre viser dobbeltmoral.

Det kan også være ulike meninger om hva som er god moral. Da politiet 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 «har du sagt at du skal brette fingrene på noen, så gjør du det også, selv om det strider mot allmenne oppfatninger om rett og galt».

Oppfatningene om hva som er rett og galt dannes i oppveksten, ved å lytte til og ta etter dem vi ser opp til. Denne utviklingen fortsetter i voksenlivet. Alle har vi et forbilde, 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. Det er ikke holdepunkter for å si at den kan strammes opp ved å arrangere eller delta på kurs.

– Liv Krokan Murud, du er konserndirektør HR og juridisk i SpareBank 1 Østlandet. Hva kan ledere gjøre dersom målet er god og ansvarlig praksis på arbeidsplassen?

– I SpareBank 1 Østlandet har vi etikk høyt på dagsorden. Vi bygger kultur ved å arrangere etikkaktiviteter gjennom året, som vi kaller etikkdrypp. Her diskuterer vi relevante dilemmaer. Det er også rutine for å drøfte dilemmaer som oppstår i arbeidshverdagen med en kollega eller leder før beslutningen skal tas.

– **Hvorfor er dette viktig for dere?**

– Det er innlysende at vi må opptre riktig, for å ivareta omdømmet og den tilliten som eiere, kunder, myndigheter og samfunnet har til oss. Målet er at kunnskapen skal sitte så godt at de ansatte kan ta den i bruk i arbeidshverdagen sin. Vi merker også at

samfunnets forventninger til oss er i stadig endring. Vi jobber derfor kontinuerlig med etikk.

– **Hva har dere lært på veien?**

Etiske retningslinjer er viktig, men etter vår erfaring er det ikke nok at de er på plass. Skal de legge grunnlaget for god praksis, må vi også bringe de etiske retningslinjene inn i diskusjonene våre og se hva det innebærer i praksis å etterleve dem. Som leder har jeg også sett at det er smart å være opptatt av etikk. Det er fint å ha verktøy å støtte seg til i møte med etiske utfordringer.

Etikk – et fag

I motsetning til moral er etikk et fag, og fag kan læres, gjennom kurs og selvstudier. Mer presist kan vi si at «etikk» er «systematisk tenkning om rett og galt».

Denne teksten handler i liten grad om moral. Den handler for det meste om etikk. Den kan altså være til nytte også for de mest pliktoppfyllende og samvittighetsfulle blant oss.

Etikken kommer til nytte i møte med utfordringer som dreier seg om rett og galt. I etikkfaget finner vi det ordforrådet, de verktøyene og de metodene vi trenger for å finne ut hva som er på spill og komme fram til gode beslutninger. Det gir god veiledning for den enkelte. Det kan være til hjelp for å forstå andres synspunkter. Det gjør det også mulig å nærme seg et felles standpunkt når det er uenighet om hva som er den rette handlemåten.

Etiske dilemmaer

Etikken er særlig nyttig om en står overfor et dilemma, det vil si en situasjon der en er nødt til å velge mellom handlinger en har gode grunner til å utføre, men som utelukker hverandre. Det vil si at noe blir galt uansett hva en gjør. Skal jeg engasjere meg i en sak for å bidra med kompetansen min, eller holde meg i bakgrunnen for å la de andre høste viktige erfaringer? Skal jeg runde av samtalen nå, for å rekke like mye som planlagt, eller gi den noen minutter til, i håp om å komme fram til en bedre løsning?

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. For en som arbeider med innkreving, kan det fortone seg som dette:

Skyldneren er svært imøtekommende og kommer selv med et forslag til løsning. Dersom skyldneren klarer å følge opp forslaget i praksis, vil resultatet bli veldig bra, men etter å ha innhentet relevant informasjon og satt deg grundig inn i saken, tviler du på at skyldneren vil klare det.

Her er det riktig å gi skyldneren en sjanse til å rydde opp. Det er også riktig å være forbeholden, for å sikre et godt sluttresultat for både skyldner og fordringshaver. En er samtidig nødt til å ta et valg, og det betyr at noe blir galt uansett. Dersom en går med på løsningsforslaget, er det fare for at forpliktelsene ikke vil bli innfridd, og sier en nei til løsningsforslaget, sier en samtidig at en ikke har tillit til at skyldneren vil klare det.

Etisk metode

I situasjoner som dette holder det ikke å styre etter en moralsk overbevisning. Dels fordi det kan være uenighet om hva som moralsk sett er riktig, og dels fordi situasjonen kan være så kompleks at det er uklart hva som ut fra en moralsk vurdering bør gjøres. Da er det bedre å støtte seg til etikkens begreper, verktøy og metoder. Det gjør det mulig å finne ut hva som bør gjøres i situasjoner der flere hensyn er på spill.

For å håndtere økonomiske, strategiske, eller juridiske floker, bruker vi gjerne etablerte metoder. På samme vis kan det være lurt å gå metodisk til verks for å håndtere spørsmål om rett og galt, og de metodene vi trenger finner vi i etikkfaget.

– Finansnæringens autorisasjonsordninger (FinAut) autoriserer rådgivere og robotrådgivere i finansnæringen. Dette skal sikre kompetanse og etikk i kundebehandlingen. Det er lagt mye arbeid i å bygge etikkompetanse i norsk finansnæring. Siv Seglem, du er administrerende direktør i FinAut. Kan du si litt om det autoriserte rådgivere lærer seg på feltet?

– Et mål med den brede etikksatsningen er at man skal lære seg å oppdage dilemmaer, ha et felles begrepsapparat for å kunne diskutere dilemmaer med kollegaer, ledere og andre, og så ha metoder for å håndtere dilemmaene, det vil si å finne ut hva som bør gjøres og hvorfor det er en god løsning.

– Skal en klare å bruke fagstoffet sånn som du beskriver, må en kunne det veldig godt. Hvordan går dere fram for å nå ambisjonen deres?

– I tillegg til å lære seg begreper og perspektiver fra etikkfaget, må rådgiverne gjennom en praktisk prøve i etikk der de skal vise at de kan gå metodisk til verks for å finne ut hva som bør gjøres i møte med et dilemma. Etikk er også en del av den årlige oppdateringen de skal gjennom. Det er så viktig for næringen at treningen fortsetter, på dette området som på andre fagområder som legger grunnlaget for god rådgivning. At metoden er like nyttig i private situasjoner som på jobb er et pluss.

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, kolleger, medarbeidere, eller samarbeidspartnere.

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 kapitlet 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.

Dersom en kommer til at et utenrettslig forhandlingsforslag ikke kan aksepteres, er en forpliktet til å begrunne avslaget. I begrunnelsen skal det komme fram hva som må endres for at forslaget skal kunne aksepteres. Det er nedfelt i Bransjenormen for utenrettslige gjeldsforhandlinger, og det viser at begrunnelsen for den faglige vurderingen oppfattes som sentral.

Saklige og usaklige begrunnelser

I møte med dilemmaer står valget mellom rett og rett, i den forstand at vi tvinges til å velge bort noe vi mener er viktig til fordel for noe annet som er viktig. Da er det ikke bare konklusjonen som er viktig, men også begrunnelsen for den.

Etikken stiller krav til begrunnelsene våre. Det er mange måter å begrunne en beslutning på, noen er saklige, andre er usaklige. Her er noen eksempler på usaklige begrunnelser som det er grunn til å være på vakt mot:

1

Den følelsesbaserte begrunnelsen:

«Jeg følte at det var rett/galt.»

2

Tradisjonsbegrunnelsen:

«Sånn har vi alltid gjort det.»

3

Konformitetsbegrunnelsen:

«Alle andre gjør det.»

4

Smutthullsbe grunnelsen:

«Så lenge det er tillatt, er det greit.»

1

Den følelsesbaserte begrunnelsen

Det kan være vanskelig å si nei til en kunde. Kunden kan være i en vanskelig livssituasjon og be om noe du ellers ville sagt nei til. Om du er i posisjon til å hjelpe kunden, eller iallfall unngå å legge stein til byrden, kan det være fristende å si ja likevel, fordi det føles riktig.

For mange av oss føles det riktig å hjelpe, men det er grunn til å merke seg at følelser kan være et upålitelig grunnlag når en viktig beslutning skal tas. Vi mennesker kan føle helt ulike ting selv om vi befinner oss i nøyaktig samme situasjon. Ved å basere valget på følelser, risikerer vi derfor at beslutningen blir personavhengig.

Om beslutningen utelukkende er tatt på grunnlag av følelser, er det dessuten vanskelig å diskutere saken med andre. Det vil også være vrient å overbevise andre om at det en selv mener er rett.

2 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 vanlig med resultatbasert lønn i finansnæringen. Med et høyt saksbehandlingstempo, eller gode salgsresultater, fulgte en ekstra påskjønnelse. Tanken var å inspirere de ansatte til å gjøre det godt. Etter hvert ble det klart at resultatbasert lønn også kunne få litt uheldige konsekvenser. I iveren etter å rekke én sak til, eller selge enda et produkt, kunne det skje at en overså relevant informasjon. Det kunne være tegn på at den andre ikke helt forsto hva avtalen innebar, eller hint om at den økonomiske situasjonen var litt mer sammensatt enn først antatt.

I dag er det flere finansbedrifter som har gått over til å utbetale fast lønn, og der det fortsatt er resultatbasert lønn som gjelder, er det gjerne flere ting som teller, som at kunden skal kjenne seg godt ivaretatt. Mens det tidligere var en viss aksept for offensive strategier 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. Tradisjoner og etablerte praksiser vil dessuten komme til kort i møte med nye utfordringer som vi foreløpig ikke har 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 som kan veilede, eller villede, oss.

3 Konformitetsbegrunnelsen

Tenk deg at du har mulighet til å vinne en ny kunde. Kunden er svært prisbevisst og har innhentet forsikringstilbud fra to konkurrerende selskaper. 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 skulle være 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 gi en selvstendig og saklig begrunnelse for valget ditt.

I markedsføring og salg kan konformitetsbegrunnelser være nok til å få kunden til å gå for noe. Om kunden får høre at tusenvis av mennesker har valgt et gitt produkt, er det mange som er villige til å gi produktet en sjanse. – Tusenvis av kunder kan ikke ta feil, er resonnementet.

Når konformitetsbegrunnelser fungerer i salg og markedsføring, er det fordi det dreier seg om å overtale noen til noe. Da kan det være nok å peke på at produktet er populært. Om målet derimot er å overbevise noen om noe, kommer konformitetsbegrunnelsen til kort. Det å overbevise noen innebærer å vise den andre at noe er sant eller riktig. For å lykkes med det er en nødt til å legge fram argumenter og begrunnelser som er overbevisende i den forstand at de får den andre til å se at det du sier er sant eller riktig. Saklige begrunnelser har overbevisende kraft, i motsetning til de usaklige begrunnelsene.

4 Smutthullsbe grunnelsen

Drømmen om det ultimate lovverk 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, kan vi ikke gardere oss mot at kreative personer finner smutthull og utnytter 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 smutthullsbe grunnelsen: – Så lenge det er tillatt, er det greit.



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.

Revisorbransjen har forstått og tatt inn over seg faren ved å svare på etiske over-tramp med å utvide regelverket. I nyere tid har oppmerksomheten derfor vært rettet mot overordnede prinsipper som peker ut en retning når regelverket ikke gir svar.

Grunnen til at smutthulls-be grunnelsen ikke holder mål er kanskje opplagt for den som har lest innlednings-kapittelet: 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 imot den.



«The computer says no» er en sketsj fra den britiske komikerduoen Lucas and Walliams som viser hvordan det kan være for kunden bare å få et «nei» på en lånesøknad, uten noen nærmere forklaring. Sketsjen har fått fornyet aktualitet i en tid der kunstig intelligens gjør det mulig å automatisere prosesser som før bare kunne håndteres gjennom personlig oppfølging. I hvilken grad får en da informert kunden om hva som ligger til grunn for robotens beslutning?

I norsk finansnæring er robotrådgivning likestilt med personlig rådgivning i den forstand at det er de samme reglene som gjelder for rådgivningen, uansett om den utføres av en robot eller en person. All rådgivning skal være i tråd med bransjenormen God skikk ved rådgivning og annen kundebehandling. Er robotrådgiveren autorisert av Finansnæringens autorisasjonsordninger, kan en altså forvente å få en forklaring på hva som ligger til grunn for robotrådgiverens konklusjon.

Fristelser

Etikkens skille mellom saklige og usaklige begrunnelser viser vei for den som skal argumentere for en sak og legge fram en overbevisende begrunnelse for beslutningen sin. Det kan også legge grunnlaget for å holde seg til treffende beskrivelser av situasjoner som oppstår og den praksisen en er en del av.

I kriminologien har det vært forsket på hvorfor mennesker gjør ting de vet er galt. Én viktig forklaring har vist seg å være at tanken kan gå seg vill i møte med en fristelse.

Hvert år blir det avslått forsikringskrav for flere hundre millioner kroner. Det er med andre ord holdepunkter for å si at kundene har forsøkt seg på forsikringssvindel. En kunde som krever erstatning etter en skade som aldri har skjedd, eller for en kostbar eiendel som ikke er tapt, vet nok at det er galt å gjøre det. Hvordan kan det da ha seg at kunden krever erstatning?

En kunde som er fristet til å gjøre noe galt kan oppleve det som beskrives som moralsk dissonans. Det vil si at det er konflikt mellom det en har lyst til å gjøre og det en mener det er riktig å gjøre. En kan ha lyst til å legge til en ekstra eiendel på forsikringskravet, samtidig som at en erkjenner for seg selv at det ville vært et eksempel på forsikringssvindel og dermed galt.

Moralsk nøytralisering

Det er ubehagelig å stå i en indre konflikt som dette. Det er derfor vanlig å forsøke å gjenopprette harmonien. Det kan gjøres ved at en holder seg til sine egne moralske overbevisninger og overkommer fristelsen. Det kan også gjøres ved at en forteller seg selv at den gale handlingen ikke er så gal som det først så ut som. En kan for eksempel si til seg selv at det er sånn dette spillet fungerer, at det alltid har vært sånn, at alle andre gjør det, at det ikke er noen som tar skade av det, at det er en liten sum i den store sammenhengen, at de andre får som fortjent, at det andre gjør er verre, eller at målet helliger midlet. Denne typen beskrivelser er forsøk på å nøytralisere det gale ved handlingen. Det kalles derfor 'moralsk nøytralisering'.

En som nøytraliserer det gale ved en gal handling, vil ikke lenger oppleve det ubehaget som følger moralsk dissonans. Det som først så galt ut ser nemlig ikke så galt ut likevel. Det kan til og med se riktig ut. Handlingen er fortsatt gal, men det oppfattes ikke sånn av den som driver med moralsk nøytralisering. Det er derfor fare for at personen er villig til å gjøre noe galt. Blir handlingen gjentatt, kan det oppstå et nytt handlingsmønster, og med det kan det gale bli den nye normen.

Når det blir gjort forsøk på moralsk nøytralisering i et arbeidsfellesskap, kan de nøytraliserende beskrivelsene vinne terreng og stå i veien for treffende beskrivelser av gale handlinger og problematisk praksis. I arbeidsmiljøer der en holder kravet om saklige begrunnelser i hevd, vil de nøytraliserende beskrivelsene falle gjennom. En vil derfor lettere kunne oppdage og utfordre forsøk på moralsk nøytralisering.



Likhetsprinsippet

Etikken kan gjøre mer enn å avdekke forsøk på moralsk nøytralisering og usaklige begrunnelser. Den legger også et grunnlag for å gi saklige begrunnelser, fundert på etiske prinsipper.

Ett viktig etisk prinsipp går under navnet «likhetsprinsippet». Det 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, iallfall dersom tilfellene 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.

Den bryssomme kollegaen

Likhetsprinsippet utfordrer oss til å gi saklige begrunnelser for forskjellsbehandling. Se for deg at du har en kollega som i og for seg er faglig dyktig, men som stadig skaper konflikter og uro på arbeidsplassen. Nå har kollegaen søkt jobb i en annen bedrift, og alle krysser fingrene for at det ender med et jobbtilbud.

En dag møter du tilfeldigvis en bekjent. Han jobber i den bedriften som den bryssomme kollegaen har søkt jobb i. Nå forteller han at de er i ferd med å ansette kollegaen din. – Er det ikke trist å miste en så dyktig og omgjengelig kollega? spør han. Kollegaen din har fått de aller beste skussmål fra nåværende leder.

Hva svarer du? Mange vil si at det er galt å lyve, men om du velger å svare ærlig, vil nok ikke kollegaen få jobben. Om du sier det som det er, kan det også hende at den lederen som har gått god for søkeren vil møte ubehageligheter. Lederen har tydeligvis ikke vært helt oppriktig i referansesituasjonen og kan bli beskyldt for juks.

Spiller det noen rolle hvem du snakker med når du skal vurdere alternativene? Har det noe å si om det er en fjern bekjent, nærmeste nabo eller en rival fra skoledagene som spør?

Likhetsprinsippet gir ikke noe fasitsvar på om det er riktig å forskjellsbehandle folk avhengig av hvor nært de står deg. Det prinsippet 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.

Dobbeltmoral

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.

Det kan være god grunn til å behandle medarbeidere forskjellig uten at en leder kan være åpen om det. Er det snakk om helseutfordringer og behov for tilrettelegging, kan medarbeideren ønske at det blir mellom lederen og medarbeideren selv. Ledere kan likevel støtte seg til likhetsprinsippet.

Likhetsprinsippet kan fungere som en tommelfingerregel for lederen, uavhengig av om lederen kan være åpen om vurderingene sine. Det legger grunnlaget for konsekvent behandling av de sakene som dukker opp. Det kan også gjøre lederen trygg i rollen sin, siden lederen selv vet at det er gode grunner til at det ender med likebehandling i noen tilfeller og forskjellsbehandling i andre.

Offentlighetsprinsippet

Et annet viktig etisk prinsipp kalles gjerne «offentlighetsprinsippet». Spørsmålet er om beslutningen 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 av, eller begge, disse spørsmålene, er det grunn til å tenke om igjen. Det er et tegn på at du er i ferd med å ta en uklok eller uriktig beslutning og bør snu.

En bekjent forteller at han planlegger å ansette en brysom kollega, og du vurderer alternativene. Hva om du lar være å si noe om hvordan du opplever kollegaen, er det en beslutning du hadde vært 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 fortelle om konfliktene rundt kollegaen, kan du torpedere personens mulighet til å komme seg videre, ut av et uheldig mønster.

Du bør samtidig være forberedt på å forsvare en slik tilbakeholdenhet etter at det har gått en stund og du nok en gang møter den bekjente. Hva om kollegaen din fikk jobben og nå har blitt sentrum for ny uro på den nye arbeidsplassen? Kontakten din kan være svært skuffet over deg, om du ikke ga noe som helst hint om denne siden ved kollegaen da dere møttes sist.

Skal tåle offentlighetens lys

Offentlighetsprinsippet er en 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 hvor sannsynlig det er at en faktisk blir nødt til å forsvare beslutningen sin offentlig, fortelle om den til sine nærmeste, eller møte presseoppmærksomhet om den, og hvor stor skade det eventuelt vil føre med seg. Det dreier seg om risikoen ved 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 prinsippet kalkulerer overheadet 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 kan 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 og i nyhetsbildet.

Gi eksempler på forskjeller som er relevante og forskjeller som er irrelevante i rådgivning, kundebehandling, eller lederspørsmål.

Kan offentlighetsprinsippet være nyttig også når det gjelder taushetsbelagte saker? Hvorfor/ hvorfor ikke?

Kapittel 3.

Etiske dilemmaer

I dette kapittelet vil du bli kjent med det etiske verktøyet Navigasjonshjulet. Navigasjonshjulet kan 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

Etikken kan være til hjelp for å rydde opp i uenighet og misforståelser. Den lar oss avdekke usaklige begrunnelser. I etikkfaget finner vi dessuten et grunnlag for å etablere saklige begrunnelser for de valgene vi tar.

Når vi står i valgsituasjoner i arbeidshverdagen, er det likevel ikke nok å ta etiske hensyn alene. Som representant for finansnæringen er det en rekke forhold du skal ivareta. Figuren nedenfor, Navigasjonshjulet (figur 3), viser seks hensyn som en bør ha overveid før en viktig beslutning skal tas.



Figur 3

Kvalnes og Øverengen (2012)

Navigasjonshjulet kan være til god hjelp i møte med et dilemma. Ved å vurdere handlingsalternativene i lys av veiledningsspørsmålene, blir det klart hvilke hensyn som står opp mot hverandre. Det gir deg et godt grunnlag for å ta en vanskelig beslutning.

Prisøkning

Kunden ringer og protesterer på en generell prisøkning på fem prosent. – Dette kan ikke være riktig, sier hun. – Jeg forventer å få et bedre tilbud når vi har en så lang historie sammen. Prisøkningen er et resultat av utviklingen i markedet. Denne kunden er ikke nevneverdig bedre enn andre kunder, men har gode referanser og er styremedlem i en del andre bedrifter som er kunder i selskapet.

Om du holder fast ved den generelle prisøkningen, er det fare for å miste en stor kunde. Du er dessuten urolig for at kunden vil dele misnøyen sin med andre kunder og at noen dermed vil trekke seg ut. Det å tilby kunden rabatt har også noen uheldige sider. Da må andre kunder betale mer, for å kompensere for rabatten. Det kan også føre til at flere kunder vil be om rabatt.

Kommer du kunden i møte, eller holder du fast ved den generelle prisøkningen?

I møte med dilemmaer er det ofte lurt å begynne med jusen og spørsmålet om lovlighet. I profesjonell sammenheng er det sjelden klokt å gå videre med et handlingsalternativ som er ulovlig. Dersom loverket 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 representant for finansnæringen, og hvilke verdier ligger til grunn for det selskapet du jobber i? Jobber du i en lokalbank som lover å behandle like kunder likt, eller representerer du et nettbasert selskap som kan tillate seg å gi ulike tilbud til kundene sine? Svar på spørsmål som dette vil å antakelig kaste 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 gi rabatt på grunnlag av kundens posisjon og innflytelse? De moralske oppfatningene er ofte til veiledning, men det kan også oppstå situasjoner der det er konflikt mellom den moralske overbevisningen du har 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. Ethvert selskap i finansnæringen er avhengig av tillit. Spørsmålet er hvordan vi best kan ivareta eller styrke omdømmet. Er det ved å gi rabatt, eller ved å holde fast ved den generelle prisøkningen?

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 gi rabatt, eller ikke? Verdien av en stor kunde er viktig både på kortsiktig og langsiktig perspektiv. En bør samtidig vurdere om det inntjeningsstapet rabatten innebærer vil dekkes inn igjen over tid, eller vil det tvert imot lede til enda større tap, fordi det skaper en forventning om å få rabatt også ved senere anledninger, kanskje også blant andre kunder.

Til sist har vi kommet til etikk og spørsmålet om handlingen lar seg begrunne. Kan det å gi kunden rabatt begrunnes ut fra likhetsprinsippet? Ville du gjort det samme for andre kunder i en tilsvarende økonomisk situasjon? Eller er det bare på grunn av kundens posisjon og innflytelse du vurderer å gjøre det? Er det i så fall en relevant grunn til å gi kunden en fordel andre ikke får? Hva med offentlighetsprinsippet? Hvis du skulle gi rabatt, er du da villig til å begrunne det? Kan du stå for det i møte med en fortrolig venn, en kollega, lederen din, eller andre kunder?

Motstridende hensyn

Når det er dilemmaer vi har med å gjøre, vil svaret være nei på ett eller flere av spørsmålene i Navigasjonshjulet. Det er altså minst to viktige beslutningshensyn som står mot hverandre. Alternativet vi vurderer kan for eksempel være i tråd med selskapets 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 hensynene mot hverandre og foreta en prioritering. Bør etikken alltid trumfe over økonomien, eller finnes det unntak? Hva om det vi mener er etisk akseptabelt faktisk kan gi et svekket omdømme? Hvilket, eller hvilke, forhold som bør veie tyngst avhenger av den konkrete situasjonen og det selskapet en representerer.

Det er ikke gitt at det blir lettere å fatte en beslutning etter å ha vurdert saken i lys av Navigasjonshjulet, men når 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 den beslutningen du har tatt.

Skal du lede et møte eller en samling der et etisk dilemma skal drøftes? Bruk gjerne Navigasjonshjulet som utgangspunkt for økta. Presenter dilemmaet og led deltakerne gjennom disse tre stegene:

Steg 1:

Beskriv de handlingsalternativene det står mellom

Steg 2:

Vurder handlingsalternativene ut fra veiledningsspørsmålene i Navigasjonshjulet.

Steg 3:

Ta en beslutning basert på den grundige vurderingen i andre steg og begrunn valget.

Ved å jobbe dere gjennom de tre stegene sammen, får dere trent på å bruke metoden. Det gjør dere godt forberedt til å håndtere de dilemmaene som dukker opp i arbeidshverdagen på profesjonelt og ansvarlig vis.

Etikk og bærekraft

Styremedlemmene satt rundt bordet og så på hverandre. Skulle de ta steget og forplikte seg til å arbeide for en bærekraftig utvikling? Selskapet, som startet opp som en utfordrer til de store finansbedriftene, hadde gjort det så bra at det nå ble oppfattet som en etablert aktør – og med det fulgte høyere forventninger fra omgivelsene.

Det var selvsagt ingenting i veien for å ta et sånt steg juridisk sett.

– Men er det oss? var det en som spurte.

– Det er kanskje ikke det, sa en annen. – For oss har det alltid dreid seg om å tilby gode løsninger til kundene. Når det er sagt, kan det jo bli oss. Verdigrunnlaget er ikke skrevet i stein, og finansnæringen spiller en viktig rolle i samfunnsutviklingen. Kanskje tiden er inne for å gjøre nettopp bærekraft til en del av verdigrunnlaget vårt?

Moralsk sett er det mye som taler for det. Mange vil si at vi som lever i dag har et moralsk ansvar for å sikre en bærekraftig utvikling for kommende generasjoner. På den andre siden: Er det riktig å bruke penger på dette, hvis det betyr at kostnadene i praksis legges over på kundene, gjennom høyere gebyrer og lignende?

Omdømmemessig er det trolig en god ide. Noen vil kanskje være kritiske til at et selskap som så langt har konsentrert seg om å arbeide for kundene sine plutselig påtar seg en aktiv rolle i samfunnsutviklingen, men mange vil nok la seg begeistre.

Det å forplikte seg til å arbeide for en bærekraftig utvikling vil helt sikkert innebære nye kostnader. I langsiktig perspektiv gir det likevel økonomisk mening, for hvis stadig flere kunder forventer at finansnæringen engasjerer seg i samfunnsutviklingen, kan en satsning på bærekraft være nettopp det som skal til for å beholde dagens kunder og fortsatt være interessant for nye kunder.

Etisk sett kan det begrunnes både å ta et sånt steg og å la det være, iallfall i dag. Med tiden kan tenkes at representanter for finansnæringen vil kvie seg for å være åpne om at de har lagt seg på en passiv linje i samfunnsutviklingen. I så fall vil det være i strid med offentlighetsprinsippet å la være å forplikte seg til å arbeide for bærekraftig utvikling.

Bærekraft i verdigrunnlaget

Når spørsmålet er om man skal forplikte seg til å arbeide for bærekraftig utvikling, kan det være nyttig å vurdere saken ut fra alle de seks hensynene i Navigasjonshjulet før beslutningen tas. Om selskapet allerede har gjort bærekraft til en del av verdigrunnlaget sitt, er det annerledes. Da hører vurderinger knyttet til bærekraftig utvikling til identitetsvurderingen.

La oss si at selskapet vurderer en omorganisering som innebærer å kjøpe en tjeneste som fram til i dag har blitt levert av selskapets egne ansatte. Det betyr at en del av dagens medarbeidere vil få nye oppgaver eller miste jobben. For dem som er ansatt hos den nye leverandøren ville omorganiseringen derimot vært en god nyhet. Det er relativt høy arbeidsledighet i det landet der leverandøren opererer, og en avtale som dette vil både sikre dagens arbeidsplasser og legge grunnlag for nye.

Med bærekraft som en del av finansbedriftens verdigrunnlag, blir spørsmål som dette viktige i identitetsvurderingen: Vil det bidra til en bærekraftig utvikling å gå over til å kjøpe en tjeneste bedriften i dag sørger for selv? Er det bærekraftig å fortsette som i dag?

For å svare på spørsmål som dette, er det greit å ta utgangspunkt i bedriftens egen bærekraftssatsning. Mange bedrifter har en bred tilnærming i arbeidet for en bærekraftig utvikling. Det handler ikke bare om klima og miljø. Det handler i tillegg om sosiale og økonomiske forhold. Det er også mange som arbeider ut fra FNs plan for en bærekraftig utvikling, ved å forplikte seg til ett eller flere av FNs bærekraftsmål (figur 4).



Figur 4

Klare tanker og formuleringer til tross; dilemmaer dukker opp likevel. En omorganisering kan bidra til en bærekraftig utvikling og sånn sett være i tråd med verdigrunnlaget. Det er ikke dermed sagt at et sånt grep vil styrke bedriftens troverdighet. I så fall er det konflikt mellom hensynet til identitet og hensynet til bedriftens omdømme. Det kan også oppstå motsetninger innenfor ett og samme hensyn. Omorganiseringen kan bidra til at flere kommer seg ut av arbeidsløshet og fattigdom, og om det er tilfelle, bidrar den til en bærekraftig utvikling sosialt sett. Den kan samtidig stå i veien for en bærekraftig økonomisk utvikling, dersom det landet leverandøren er etablert i herjes av korrupsjon.

– Bærekraft står helt sentralt innen kapitalforvaltning. Først og fremst har vi et ansvar for å sikre best mulig risikoustert avkastning for kundene våre, som vi mener innebærer å ta hensyn til bærekraftsrisiko. I tillegg har vi rollen som investor og eier i virksomheter med et klart mål om å være en pådriver for en bærekraftig utvikling, sier Bård Bringedal, CIO Equities i Storebrand Asset Management AS.

– Hender det at dere opplever at bærekraftshensyn står imot hverandre i ansvarlig investering?

– I arbeidet med bærekraftige investeringer erfarer vi stadig å bli utfordret på de prinsippene og føringene som ligger til grunn for investeringene våre. Hvorfor er det slik? Det skyldes først og fremst at hva som er mest bærekraftig ikke er entydig definert. Vi står sjelden overfor enkle valg mellom rett og galt, men heller vurderinger av grader av rett eller galt. Bærekraft er heller ikke en statisk vurdering, og hva som anses som bærekraftig

kan endres med ny kunnskap. Og sist, men ikke minst, å hensynta bærekraft innebærer håndtering av dilemmaer, hvor en åpenbar riktig vurdering på et område kan skape negative konsekvenser et annet sted. Tenk for eksempel på verdens enorme behov for fornybar energi, som krever innsatsfaktorer fra deler av verden hvor menneskerettigheter ikke ivaretas i samme grad som i vår del av verden. Hva vektet tyngst av menneskerettigheter og en grønn transisjon?

– Hvordan forholder dere i Storebrand Asset Management dere til denne typen dilemmaer?

– At integrasjon av bærekraft i investeringsbeslutninger er utfordrende, gir ikke grunnlag for å sette slike vurderinger til side. Det krever imidlertid investering i kunnskap, kapasitet og en vilje til å stadig evaluere og videreutvikle de prinsippene og retningslinjer man legger til grunn for de investeringene som gjøres.

Julebordet

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: – Jeg vil samtidig be deg sende meg en regning for 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.

Denne revisoren var uheldig. Da festkvelden kom, var en journalist fra lokalpressen til stede, 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.

Etikk og omdømmehensyn

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 faktisk ha vært helt upåvirket av å ha blitt invitert til og deltatt på julebordet, men det er 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, selskapets 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 revisorer. Det gjelder alle som representerer en arbeidsgiver, en yrkesgruppe, eller en bransje. Det er derfor nyttig også for andre yrkesutøvere å vurdere en sak ut fra begge perspektiver, ved å forestille seg hvordan saken kan se ut for andre, i tillegg til å se på hva som faktisk er tilfelle. Det gjelder også i situasjoner der det er andre ting enn uavhengighet som er på spill.

En av de kundene rådgiveren Astrid følger opp, har vært kunde i selskapet i over ti år. Astrid kjente ikke kunden før det, men etter hvert som tiden har gått, har de møtt hverandre på stadig flere arenaer utenfor arbeidstid, gjennom felles venner, barn på samme alder, og et engasjement for lokalmiljøet.

Astrid er en person med høy integritet. Hun kommer derfor ikke til å gi kunden fordeler basert på bekjentskapet som kunder i tilsvarende økonomiske situasjon ikke ville fått. Det er likevel ikke sikkert at hun bør fortsette å ha kundeansvaret. Selv om hun faktisk opptre profesjonelt, kan det se galt ut for andre, siden det å fortsette som før kan være nok til å vekke en mistanke om at bekjente får urettmessige fordeler.

I saker som dette holder det ikke å tenke på hva en faktisk gjør. En bør også tenke på hvordan det kan 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 den yrkesgruppen han er en del av, og for arbeidsgiveren. 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.

Er det selskapet du representerer engasjert i arbeid for en bærekraftig utvikling? Trekk inn bærekraftsvurderinger under identitetshensynet neste gang du bruker Navigasjonshjulet!

Har du selv opplevd at det som var rett så galt ut for andre? Kanskje har du for eksempel møtt kritikk for å ha tatt imot 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

Rådgivere og kundebehandlere i finansnæringen har flere ting til felles med profesjonsutøvere. Ved å sette seg inn i profesjonsutøvernes situasjon, kan en derfor forstå sin egen rolle bedre. I dette kapitlet fremheves tre sider av det å representere en profesjon som også gjelder for rådgivere og kundebehandlere i finansnæringen.

Kunnskapsgapet

Rådgivere og kundebehandlere i finansnæringen 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. En kan derfor regne med at rådgivere og kundebehandlere har vesentlig mer kunnskap på feltet enn kundene sine. 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 benytter seg av den.

Victor er rådgiver og har nettopp overtatt ansvaret for en kunde. Etter å ha sett over dagens avtaler, viser det seg at kunden trenger en livsforsikring. Victor vet at kunden vil få den beste prisen ved å gå gjennom fagforeningen sin, men det vet ikke kunden selv. Victor er med andre ord bedre orientert på feltet enn det kunden er.

Interessekonflikter

Kunden vil antakelig sette pris på at rådgiveren forteller om det han vet, siden det er penger å spare på å gå for fagforeningens forsikring. Victor har på sin side ambisjoner om å styrke salgsresultatene sine. For Victor personlig ville det derfor vært en ulempe om kunden skulle gå for fagforeningens tilbud. Han tenker også på hva selskapet vil tjene på. På kort sikt kan det at han tipser kunden om fagforeningens tilbud gå ut over selskapets inntjening. På lang sikt kan det likevel være lønnsomt: Kanskje det er nettopp slike opplevelser som overbeviser kunden om å forbli kunde i selskapet?

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 der rådgivning og kundebehandling skjer, er flere interesser i spill, og det er en del av hverdagen å håndtere de interessekonfliktene som måtte oppstå. Dette er et annet fellestrekk mellom profesjonsutøvere og rådgivere og kundebehandlere i finansnæringen

– Sølvi Sæves, du jobber for inkassoselskapet Lowell Norge, som Competance & Quality Specialist i Operations Excellence. I Lowell følger dere opp kunder med betalings-problemer, og det er sikkert mange forskjellige forklaringer på at de strever med å gjøre opp for seg. Hender det at dere er i kontakt med kunder som befinner seg i en krise?

– Ja, det er en del av hverdagen å følge opp kunder som opplever betalingsproblemer, inkludert dem som befinner seg i en sårbar situasjon. Det kan være flere grunner til at de har havnet i en slik situasjon, som et dødsfall i familien, at de har blitt syke selv, eller mistet jobben. Mange kunder kan ha en stram økonomi på grunn av varierende inntekt og høy belåningsgrad. Da kan renteøkninger og prisvekst være

nok til å velte lasset. Vi møter også kunder som ikke er i en krisesituasjon, men som likevel er sårbare. En av årsakene til dette kan være manglende forståelse for hvordan de kan få bedre oversikt og styring av sin personlige økonomi.

– Hvordan kan rådgiveren møte sårbare kunder, for å bidra til gode løsninger for alle parter?

– For det første er det viktig at vi møter våre kunder med respekt og empati samt utnytter det handlingsrommet vi har på beste mulige måte. Når det er mulig, vurderer vi å sette saken på midlertidig vent. I saker vi ikke kan det, er vi nøye med å forklare kunden hvorfor og informere om hva som vil skje videre og hvilke tiltak kunden selv kan gjøre for å påvirke situasjonen. Når vi kommer i kontakt med kunden, har det

allerede oppstått et problem, og vi er der for å prøve å finne konstruktive løsninger i samarbeid med kunden og fordringshaver. Mange har en oppfatning om at det er skummelt å kontakte et inkassoselskap. Det skal det ikke være. Selv om kundene kan være urolige i starten av samtalen, opplever vi at det å få hjelp fra en kompetent rådgiver er betryggende. Når kundene føler seg godt ivaretatt, bli det lettere for dem å roe seg ned og tenke klart. Det er et godt utgangspunkt for å håndtere den situasjonen som har oppstått.

Ønsker du å lære mer om hvordan rådgivere og kunde-behandlere i finansnæringen kan ivareta sårbare kunder? På læringstorget finner du kurset Økonomi og psykisk helse, utviklet av Finansnæringens autorisasjonsordninger.

Det profesjonelle ansvaret

Den kunnskapen og erfaringen rådgiveren og kundebehandleren opparbeider seg gir et overtak på kunden, og det forplikter. Victor kunne ha valgt å tie om at fagforeningen tilbyr en prisgunstig løsning, og det kan godt hende han ville ha sluppet unna med det. Med det kunnskapsovertaket han har er det vanskelig for kunden å vurdere kvaliteten på rådgivningen. Som rådgiver skal han likevel velge 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 finansnærings bransjenorm, 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. En interessekonflikt er ikke et valg mellom rett og rett, men et valg mellom rett og galt. Victor vet at han bør tipse kunden om fagforeningens tilbud og at det ville være galt å la være.

– Barcode Rating sine målinger viser at JBF har Norges mest fornøyde kunder, og selskapet har toppet lista, år etter år. Du er opplæringsansvarlig for bank og forsikring i JBF, Monica Fiksdal. Hvordan får dere det til?

– Vi er stolte og ydmyke av å ha Norges mest fornøyde kunder, spesielt fordi JBF er eid av kundene våre. Det vil si at overskuddet går tilbake til kundene i stedet for til enkelteiere som forventer avkastning.

Vi har moderate bonusordninger, som kommer alle ansatte til gode, i stedet for store, individuelle incentivordninger. På den måten gir vi mest mulig tilbake til kundene våre gjennom lavest mulig pris. Vi tror også at god rådgivning gir fornøyde kunder gjennom en helhetlig og effektiv kundereise.

– Men resultater som dette kommer ikke av seg selv. Hva tror du det kommer av at kundene deres er så fornøyde?

– Vi satser på kunnskap og kompetanseutvikling. I JBF er alle rådgivere autorisert. Kan en faget, føler en seg trygg i rollen. En kan gi gode råd, sette av nødvendig tid til kundene og svare på de spørsmål kundene måtte ha. Det legger grunnlag for å kjenne yrkesstolthet. Vi ser også at kundene setter pris på å møte kompetente ansatte, og at det inngir tillit.

Tillit og omdømme

En person som kontakter et selskap i finansnæringen, antar at selskapets representant 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 selskapene 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 samtale. Det er en god begynnelse, men det må flere gode møter til før kunden forventer at selskapets representant 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 den profesjonellefor stor tillit. En kunde kan for eksempel be rådgiveren finne en løsning basert på en avtale med et konkurrerende selskap, uten å engasjere seg i løsningens innhold. 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 bedriftens representant har og hva som ligger på kunden selv.

Å representere noe større enn seg selv

Vi har beskrevet at det tar lang tid å bygge tillit, men det å tape den kan skje brått. Hvis det avdekkes at selskapets representanter 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 yrkesutøver som rammes, men hele yrkesgruppen – i verste fall også næringen som sådan.

Dette siste virker kanskje urimelig. Kan det virkelig stemme at verdens mest samvittighetsfulle og hardtarbeidende yrkesutøver 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 og kundebehandlere i finansnæringen, så dette er et tredje fellestrekk mellom gruppene.

Da det for noen år siden kom fram at enkelte representanter for finansnæringen 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 finansnæringens representanter generelt ikke er til å stole på. Det faktum at det kunne være snakk om alvorlige overtramp begått av enkelte yrkesutøvere 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 gjøre en god jobb i hvert eneste kundemøte, styrkes tilliten, til både den enkelte og yrkesgruppen.

Til refleksjon

Kom med eksempler fra arbeids- hverdagen som viser at den profesjonelle har et kunnskapsovertak på kunden.

Beskriv et kundemøte der det oppsto interessekonflikter. Hvordan ble situasjonen håndtert? Dersom situasjonen skulle oppstå igjen, bør den håndteres på samme vis, eller bør noe endres?

Gi konkrete eksempler på hvordan du som representant for finansnæringen kan bidra til å styrke tilliten til næringen og den yrkesgruppen du er en del av.

Kapittel 5.

Etikk og kommunikasjon

I dette kapitlet forklares sammenhengen mellom etikk og kommunikasjon på arbeidsplassen. Du lærer om hvorfor mange kvier seg for å ta opp ting med hverandre og hva som kjennetegner et godt kommunikasjonsklima.

Blind for det problematiske

Mange av dem som har blitt avslørt etter å ha begått overtramp forteller at de ikke så noe som helst galt i det de gjorde. Det virket helt greit å ta imot den gaven eller delta på den helgeturen som en leverandør sto bak. En som unnskylder handlingen sin på denne måten, trenger ikke være noe moralsk dårlig menneske. Personen kan rett og slett ha vært blind for det som var problematisk. 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. Finansnæringens representant så kanskje ikke selv at et annet, og bedre egnet, produkt burde vært anbefalt. Den profesjonelle oppfattet kanskje ikke at kunden var usikker på hvilke produktbetingelser som gjaldt før etter at avtalen var signert.

Kommunikasjonsklima

Disse sakene kunne vært unngått hvis en kollega hadde lagt merke til forholdet og gjort rådgiveren oppmerksom på det. Ethvert arbeidsfellesskap er tjent med at det er takhøyde for å gi hverandre innspill, både kritiske og oppmuntrende. En kollega kan legge merke til ting du ikke ser selv, som kan hjelpe deg til å få enda bedre sving på kundemøtene, eller oppnå enda bedre resultater. I så fall er det gull verdt å høre om det, og det er større sjanse for at du får høre om det hvis du jobber et sted der kommunikasjonsklimaet er godt.

Et godt kommunikasjonsklima kjennetegnes ved at det er rom for å gi hverandre innspill og stille spørsmål når det er noe en stusser over. For å styrke kommunikasjonsklimaet på arbeidsplassen, er det tre egenskaper det gjelder å oppmuntre:

- Blikk for forhold som kan være problematiske
- Mot til å ta det opp hvis det er noe en stusser over
- Språk for å sette ord på og diskutere forhold som kan være problematiske

Der det er godt kommunikasjonsklima er det trygt å vise disse tre egenskapene. Den som gjør det, blir tatt godt imot, og det oppmuntrer de ansatte til å snakke om det som kan være betenkelig og kanskje bør endres på. På den måten kan arbeidskolleger sammen hindre at uheldig praksis får feste seg og bli rutine. Det åpner for å etablere et bedre spor. Det kan også foregripe de dramatiske varslingssakene.

Joharis vindu

Behovet for ærlige tilbakemeldinger oppstår fordi hver enkelt av oss har begrenset mulighet til å følge med på det som foregår rundt oss. Det kan illustreres ved hjelp av figuren Joharis vindu (figur 5), utviklet av psykologene Joseph Luft og Harry Ingham.

	Kjent for meg	Ukjent for meg
Kjent for andre	Åpent	Blindt
Ukjent for andre	Skjult	Ukjent

Figur 5



Luft og Ingham presenterte figuren som et kart over egenskapene til en person, fra personens eget ståsted. Tenk deg en kundebehandler 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 selskapet Futura AS. Det er en side ved han som er kjent både for han selv og for de andre i arbeidsfellesskapet. Det kan derfor plasseres i det feltet vi kaller «åpent».

Som et eksempel på det som er skjult, kan det nevnes at Alex opplevde en dramatisk bilkollisjon for noen år siden. Det har han foreløpig ikke delt med noen av de nye kollegene sine. Det er altså kjent for Alex selv, men ukjent for andre.

Alex skal vise seg å være veldig god til å gjøre selv det mest kompliserte forståelig for kunden, men dette er foreløpig ukjent. Med kort fartstid i finansnæringen har verken han eller kollegene hans rukket å oppdage denne styrken. Det hører dermed hjemme i feltet for det ukjente.

Det kollegene derimot har lagt merke til, er at Alex snakker relativt høyt. Det forstyrrer kollegene hans. Selv er han helt blind for det. Denne egenskapen hører altså hjemme i det feltet som kalles «blindt».

Så lenge ingen sier noe, vil dette fortsette. Om Alex derimot blir gjort oppmerksom på at han snakker så høyt at det forstyrrer, vil den egenskapen han nå er blind for bli kjent både for han selv og andre. Det er et godt utgangspunkt for å prøve å forandre på noe.

Blindpunkter i arbeidsfellesskapet

Ingham og Luft hadde enkeltmennesket i tankene da de utviklet figuren, men Joharis vindu kan også si noe om arbeidsfellesskapet som helhet. Også arbeidsfellesskap kan ha blindpunkter. Det vil si at det er sider av praksisen sin de ikke ser selv, som andre, som står utenfor arbeidsfellesskapet, ser.

I fellesskap der kommunikasjonsklimaet er godt, er blindpunktene få, siden kollegene hjelper hverandre med å avdekke dem. Der det er utrygt å gi hverandre innspill, er det annerledes. I fellesskap der en kvier seg for å ta opp ting med hverandre, er det sannsynligvis en rekke ting som unnslipper oppmerksomheten. Det gir grobunn for uvaner og uheldige mønstre på arbeidsplassen.

Den personlige utfordringen for ansatte i finansnæringen ligger delvis i å ta mot til seg og ta opp ting med kollegene – og delvis i å ta vel imot denne typen innspill. Det kan være krevende å få høre at ting ikke er som de burde være. Det er samtidig viktig at å vise at innspillet er velkomment, sånn at den som har tatt mot til seg tør å si fra igjen om det skulle være noe. Når innspillet kommer, gjelder det derfor å ta det i god mening, ved å anta at den som tar et sånt initiativ vil en vel. Kan det være noe i det? Er det noe jeg kan lære av innspillet?

Flykapteinen hadde arbeidet i norsk luftfart i en årrekke. Som veteran i yrket og øverste leder om bord nøt han stor respekt. Med mål om at selv den minst erfarne skulle tørre å gi beskjed dersom noe var galt fatt, jobbet han systematisk med å skape et godt kommunikasjonsklima om bord.

Når en nyansatt flystyrmann var del av mannskapet, kunne han vente med å slå på en bryter som etter prosedyrene skulle aktiveres underveis til destinasjonen. Når den årvåkne nyansatte la merke til det og ga beskjed, var svaret fra flykapteinen: – Så flott at du sier fra! Jeg er visst i ferd med å bli gammel og glemsk. Det viser hvor viktig det er at vi gir hverandre beskjed når det er grunn til det. Fortsett sånn!

Ved å skape en situasjon der han kunne gi et begeistret svar til den nyansatte, fikk flykapteinen vist at det var både trygt og viktig å si fra til hverandre ombord. Ved å late som at han var i ferd med å bli gammel og glemsk, fikk han vist at også kapteiner er mennesker som kan kjenne på usikkerhet og ha svake sider. Flykapteinen visste at om den nye kollegaen skulle våge å dele sin usikkerhet og tvil med han, måtte han starte med å gjøre det selv.

Utfordrende i praksis

Det er lett å se verdien av å ta opp ting med hverandre, men det kan være utfordrende å få det til i praksis. Det er ikke sikkert at den som stusser over noe velger å dele det. Noen ganger blir det med tanken.

Det er en rekke ting som kan få oss til å utsette, eller droppe, å si fra om det vi har lagt merke til. Her er et utvalg av forklaringer som det kan være verdt å være oppmerksom på:

- Tilskuereffekten gjør seg gjeldende
- Innspillet oppfattes som en dårlig nyhet
- Forestillingen om at budbringeren risikerer noe ved å si fra
- Forestillingen om mottakeren og mottakerens svar

Tilskuereffekten

Forskning på menneskers 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 passive, 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. Personen 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 personen vært passivisert av de andres passivitet.

Tilskuereffekten kan også gjøre seg gjeldende i et arbeidsfellesskap. Det kan være flere som har sett behovet for å gjøre noe, men det er lett å havne i tilskuerrollen. I forskningen er det særlig to forklaringer som trekkes fram: ansvarsspredning og bagatellisering.

Moralske regnefeil og bagatelliserende tvil

Når vi er mange, har vi lett for 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, og det er ikke mye. Den britiske filosofen Derek Parfit omtaler dette som en alminnelig moralsk regnefeil. Enhver har selvfølgelig ansvar for å foreta seg noe, uavhengig av hvor mange andre som er til stede.

Bagatellisering inntreffer når den enkelte tolker de andres passivitet som tegn på at det er personen selv som tar feil. – Hvis det faktisk var fare på ferde, er det sikkert noen som ville foretatt seg noe. For meg ser det ut som at det brenner, men det er nok bare et synsbedrag, siden de andre forholder seg rolige.

Tilskuereffekten kan stå i veien for at viktige innspill når fram, så hvordan kan passiviteten brytes? Forskningen forteller at tilskuereffekten svekkes gjennom kunnskap om den. Den som leser disse linjene, har altså gode muligheter til å klare å motstå tilskuereffekten.

Dårlige nyheter

Fra tid til annen er budskapet det vi kaller 'en dårlig nyhet'. Det kan være en økning i antall kunder som sier opp kundeforholdet sitt, dårlige erfaringer med et produkt som er lønnsomt for selskapet, eller taushetsbelagt informasjon som har kommet på avveie. Den typen nyheter er det få, om noen, som ivrer etter å bringe videre. Det kan derfor ta ekstra lang tid før nyheten når rette person. Det kan også skje at de aldri når fram. Det er derfor grunn til å være ekstra oppmerksom når en har lagt merke til noe som kan oppfattes som en dårlig nyhet. Vi kan stå i kø for å formidle de gode nyhetene, men når det gjelder de dårlige nyhetene, er det reell fare for at de ikke når fram i tide til å unngå et uheldig utfall.

Personlig risiko

“Don’t shoot the messenger!” er et velkjent uttrykk som påpeker det urimelige ved å straffe budbringeren for å overlevere en dårlig nyhet. Likevel skjer det av og til at mottakeren strever med å holde disse tingene fra hverandre. Det kan føre til at mottakeren lar frustrasjonen over de dårlige nyhetene gå ut over budbringeren.

Om det oppstår en forestilling om at budbringere kan bli straffet, vil flyten av innspill og tilbakemeldinger sannsynligvis stoppe helt opp. Hvem vil vel ta på seg å være budbringer under sånne forhold? Det trenger ikke engang å være sant at budbringere straffes. Det er nok at de ansatte tror at det er sant.

Mottakeren og svaret

Tenk deg at den du ønsker å gi innspill 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 kollegaen er en oppfarende type, eller at personen tilsynelatende ikke tar innspillene dine på alvor. I tilfeller som dette kan en kvie seg for å ta opp ting, fordi en nødvendig vil legge stein til byrden eller såre noen, fordi en frykter å få kjeft, eller fordi en helt har gitt opp håpet om at innspillene blir satt pris på.

Forestillinger som dette kan stemme, eller ikke stemme. De kan like fullt føre til at en utsetter, eller dropper, å ta opp noe.

Vi mennesker er mer utsatt for påvirkning enn vi selv tror. Det viser eksperimenter. Når vi tar valg i hverdagen, kan trekk ved situasjonen ha mer å si enn det vi personlig står for. Det er for eksempel mer sannsynlig at vi vil gå forbi et menneske som trenger hjelp i situasjoner med tidspress enn i situasjoner uten. At vi mener at det er riktig å hjelpe personer som trenger det, er ikke avgjørende for det valget som tas.

For deg som leder betyr det at det er viktigere å legge til rette for at medarbeiderne skal kunne opptre ansvarlig og profesjonelt enn å rekruttere personer med gode holdninger. En medarbeider med gode holdninger kan komme til å ta snarveier dersom jobben bare er et jag etter gode resultater. Dersom det i stedet dreier seg om å la kunnskapen komme kunden til gode, ligger det bedre til rette for å vise ansvarlighet og profesjonalitet i yrkesutøvelsen.

Meningers mot

Det er slett ikke sikkert at vi sier fra til hverandre – selv om det skulle være god grunn til det. Det krever mot å bære fram meningene sine, og det kan oppstå utfordringer på veien. For at viktige budskap skal nå rett person, i tide til å justere kurs, er det derfor avgjørende at alle i arbeidsfellesskapet bidrar. En leder er en toneangivende person på arbeidsplassen og kan derfor få til mye, men det er ingen leder som kan skape et godt kommunikasjonsklima på egenhånd. Et godt kommunikasjonsklima forutsetter at hver og en bidrar, med å stille spørsmål ved egen praksis, ta opp ting med hverandre, støtte og oppmuntre den som har noe viktig på hjertet, og ta vel imot innspill fra andre.

Om det er mye på spill og forsøk på å si ifra 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 forsvarlig vis.

Til refleksjon

Har du selv opplevd å være blind for noe som var kjent for dem rundt deg? Hvordan avdekket du blindpunktet?

Har du selv erfart at det krever mot å ta opp noe? Hva var grunnen til at det var krevende?

Hva kan du gjøre for å styrke kommunikasjons-klimaet på arbeidsplassen din?

Kapittel 6.

Næring og samfunn

Hva er finansnæringens samfunnsoppdrag? Bør selskapene gjøre mer for fellesskapet enn å bidra til å løse samfunnsoppdraget? Er det mulig å drive både lønnsomt og ansvarlig? I dette kapitlet lærer du mer om samspillet mellom næring og samfunn.

Finansnæringens samfunnsoppdrag

Finansnæringen spiller en viktig rolle i samfunnet. Så godt som alle har en eller annen avtale med et selskap i næringen, 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 usikkerheten som oppstår ved streik og 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 en ting bryter sammen at en virkelig forstår dens betydning. Ta for eksempel en sykkel. Når sykkelen er i orden, bare kaster en seg på den og trækker i vei for å komme dit en skal, uten å tenke på hvordan sykkelen fungerer. En bare bruker den. Det er først når sykkelen ikke fungerer at en tar inn over seg hva som gjør en sykkel til en sykkel, for da er det med ett åpenbart hva som ellers får sykkelen til å fungere.

Det samme kan sies om finansnæringen. Når ting fungerer som de skal, brukes finansnæringens systemer og tjenester uten at det reflekteres noe mer over det. De bare brukes. Om finansnæringen ble rammet av en total teknisk kollaps, ville det vært annerledes. Det ville satt en stopper for det økonomiske samspillet mellom ulike aktører, enten det var snakk om enkeltpersoner, familier, bedrifter, organisasjoner eller offentlige virksomheter. Det ville dessuten satt en rekke ting på spill: den enkeltes økonomiske trygghet, næringslivets vekstkraft og samfunnets økonomiske stabilitet.

Ved å tenke seg hvordan det ville vært om finansnæringen ikke klarte å utføre samfunnsoppdraget sitt, er det lettere å få øye på hva det er snakk om:

- 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

Det dreier seg om oppgaver finansnæringen løser for fellesskapet. Det gjør oppgavene til et samfunnsoppdrag.

Bedriftenes samfunnsansvar

Finansbedriftene bidrar til å løse samfunnsoppdraget, for eksempel ved å tilby relevante tjenester og sørge for at systemene fungerer. Bør selskapene gjøre mer for fellesskapet enn det? Mange vil svare ja på det spørsmålet.

Noen vil mene at bedrifter bør ta samfunnsansvar, fordi det gagnar bedriftene selv. Skal bedriften beholde, eller styrke, posisjonen i markedet, er den nødt til å holde tritt med kundenes forventninger, og dagens kunder forventer at bedrifter tar samfunnsansvar. Hvis det å ta samfunnsansvar innebærer å redusere energiforbruket, er det penger å spare for bedriften, og i den grad det bidrar til bedre risikostyring, kan bedriften unngå uhell og skandaler. En bedrift som opptrer ansvarlig, kan dessuten opprettholde, eller vinne, myndighetenes tillit og dermed ha reell innflytelse på reguleringen av næringen.

Andre vil mene at bedrifter bør ta samfunnsansvar, fordi det er moralsk riktig. I den grad en bedrift står for negativ påvirkning, bør den gjøre opp for seg. For eksempel bør en tobakksprodusent dekke, eller kompensere for, de utgiftene som faller på fellesskapet på grunn av skadevirkninger av røyk og snus. Siden bedriften er avhengig av infrastruktur som finansieres av fellesskapet, som for eksempel veinettet, bør bedriften gi noe tilbake til samfunnet. Med stor makt følger stort ansvar, heter det. Er bedriften i posisjon til å gjøre noe godt for samfunnet, bør den også gjøre det.

Argumentet om at det følger ansvar med makt er særlig relevant i finansnæringen. All aktivitet i finansnæringen er basert på inngående kunnskap og høy kompetanse innen finans. Det gir ansatte i næringen et kunnskapsovertak på kundene. Om en kunde er usikker på hva som bør gjøres, hvilke regler som gjelder og hvor godt et råd er, kan en rådgiver ha stor innflytelse på kundens beslutninger. Representanter for finansnæringen har derfor et viktig ansvar for å la kunnskapen komme kundene til gode, sånn som det beskrives i bransjenormen God skikk.

Finansnæringen arbeider med dette på tre nivåer:

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

Næringens del av ansvaret er å legge til rette for god rådgivning og kundebehandling gjennom fellestiltak som Finansnæringens autorisasjonsordninger, som setter en kompetansestandard, og Finansnæringens etikkplakat (se figur 6), som angir en bransjestandard. Det enkelte selskap følger det opp, for eksempel ved å gi relevant opplæring og ved å veilede de ansatte til å treffe gode beslutninger. Den som er ansatt i finansnæringen skal etterleve de standardene som gjelder og videreutvikle kompetansen sin. Den som er i møte med kunder, skal yte god rådgivning og kundebehandling, og den som er leder, skal legge til rette for god rådgivning og kundebehandling.

Samfunnsansvar angår altså ikke bare ledelsen i selskapet, eller næringen som sådan. Skal kunnskapen komme kundene til gode, er det avgjørende at den enkelte bidrar på sitt felt.

Finansnæringens etikklakat

Finansnæringens oppdrag er blant annet å arbeide for økonomisk trygghet for enkeltmennesker, vekstkraft for næringslivet, økonomisk stabilitet i samfunnet og effektive og sikre betalingsløsninger. Medlemsbedriftene i Finans Norge står sammen om oppdraget, og næringen er avhengig av tillit for å kunne utføre det på en god måte. Dette forutsetter høy etisk standard. Næringen har et kollektivt ansvar for måten oppgavene løses på.

Vektlegging av holdninger, etikk og god forretningsskikk er en forutsetning for at finansnæringen skal fylle sin samfunnsrolle. Finansnæringen har høyere ambisjoner enn kun å oppfylle krav i lover, forskrifter og andre bestemmelser. Aktiv selvregulering, gode bransjestandarder og andre fellestiltak skal sikre tillit til næringen.

Den enkelte bedrift har ansvar for sin egen etiske standard, men brist hos én medlemsbedrift rammer hele næringen. Hensikten med arbeid i regi av fellesskapet er å øke bevisstheten, bidra til selvregulering og gjøre detaljert myndighetsregulering overflødig der det er naturlig at næringen selv setter standarder.

Gjennom Finans Norge vil næringsfellesskapet løpende reise debatter om forbrukervern og tillit mellom finansnæring og samfunn. Tiltak iverksettes når det er nødvendig.

Bedrifter tilsluttet Finans Norge forplikter seg til å:

- Løse samfunnsoppdraget på en måte som ivaretar hensynet til alle bedriftens interessenter
- Spre kunnskap om personlig økonomi til kunder generelt og til ungdom spesielt slik at disse får grunnlag for å ta gode økonomiske beslutninger
- Arbeide for en sunn, sikker, stabil og ansvarsfull finansnæring
- Ivareta hensynet til åpenhet og ansvarlighet i egen forretningsdrift
- Bidra til sunn og god konkurranse i markedet
- Etterleve bransjestandarder - herunder God rådgivningsskikk og næringens felles kompetansestandarder for rådgivning og salg
- Unngå rutiner og systemer, herunder incentivsystemer, som fremmer kortsiktig tenkning og på lengre sikt skader bedriftens interessenter, bedriften selv og den samlede finansnæringen
- Følge opp brudd på bransjestandarder og interne standarder

Finansnæringens etikklakat er vedtatt av hovedstyret i Finans Norge. Alle selskap som er tilknyttet Finans Norge er forpliktet til å etterleve den og sørge for at den er innarbeidet i egen organisasjon.



Figur 6

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.

Ansatte i finansnæringen kommer til å være med på denne omstillingen. Det gjelder både ledere og medarbeider, enten en jobber i personmarkedet eller bedriftsmarkedet, og uansett om en arbeider med forsikring, plassering, kreditt eller innkreving. Skadeforebygging vil bli et enda større felt enn det er i dag, og klimarisiko vil bli et opplagt tema i møte med plasserings- og kredittkunder, for å gi noen eksempler.

I «Veikart for grønn konkurransekraft i finansnæringen» (2018) (figur 7) kan du lese mer om hva «grønn finans» innebærer, for næringen som helhet og for de spesifikke produktområdene.

Store forventninger

Selskapene i finansnæringen har ansvar for å inkludere kunder som ikke behersker digitale løsninger. Kvinner bør bli bedre representert blant de ansatte i finansnæringen. Det forventes at selskapene bidrar til en bærekraftig utvikling.

Finansbedriftenes samfunnsansvar er stadig et tema i det offentlige ordskiftet. Det er store forventninger til finansnæringen. Mange av forventningene er rimelige, men kanskje ikke alle.

Ifølge forskeren Archie Carroll innebærer bedriftenes samfunnsansvar økonomisk ansvar, juridisk ansvar, etisk ansvar og filantropisk ansvar. Det økonomiske ansvaret går ut på å drive lønnsomt over tid, sånn at bedriften består, arbeidsplassene ivaretas og kundene har tilgang til bedriftens produkter og tjenester. Det juridiske ansvaret ivaretas ved å overholde loven. Det etiske ansvaret dreier seg om å innfri de forventningene samfunnet til enhver tid har til bedriften, som å sørge for god representasjon internt. Det filantropiske ansvaret innebærer å gå lengre enn å svare på samfunnets forventninger, ved å engasjere seg i prosjekter som styrker livskvaliteten til menneskene, som kunst- og kulturarbeid, og etablering av lekeplasser og parker i nærmiljøet.

De fire ansvarsområdene inngår i en ansvarspyramide (figur 8), der det nederste området er det mest grunnleggende. Skal bedriften bestå, er det avgjørende at økonomien er sunn. Samfunnet krever dessuten at bedriften er økonomisk selvstendig.



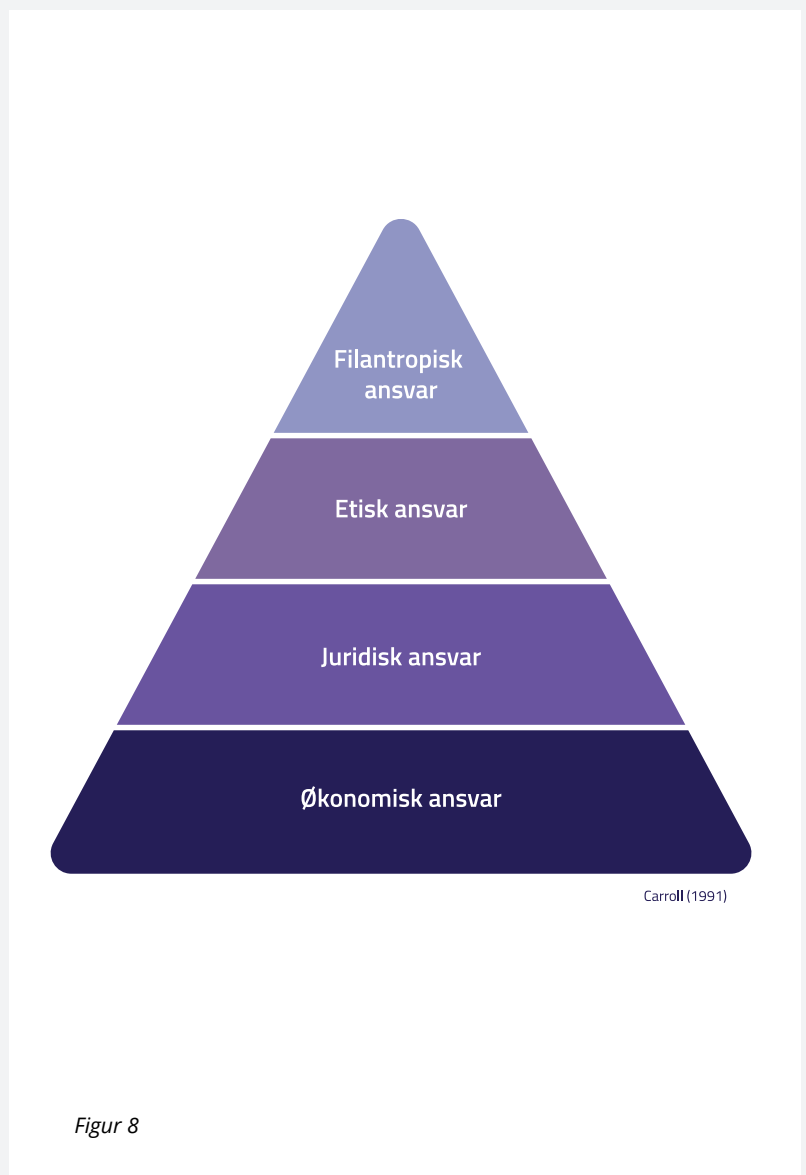
Figur 7

Samfunnet krever også at bedriften holder seg til loven. En bedrift kan klare seg etter å ha begått et lovbrudd. Det setter samtidig dens eksistens på spill. Dette ansvarsområdet er derfor nesten like viktig som det første.

Når det gjelder det etiske ansvaret, møtes ikke bedriften av noe krav fra samfunnet. Det dreier seg i stedet om hva samfunnet forventer av bedriften.

Om bedriften skal ta filantropisk ansvar, er opp til bedriften å finne ut av. Samfunnet ønsker at bedrifter engasjerer seg i prosjekter som bidrar til økt livskvalitet, men det følges verken av krav eller forventninger.

Ifølge Carroll er det bare bedrifter som tar ansvar for hvert lag av pyramiden som kan sies å ta samfunnsansvar i ordets fulle forstand. Det er samtidig grunn til å avgrense innsatsen. Om et filantropisk prosjekt skulle sette bedriftens økonomi på spill, bør bedriften la være å engasjere seg i det, siden det økonomiske ansvaret er mer grunnleggende enn det filantropiske.



Bedrifter blir av og til kritisert for grønn-vasking. Det vil si at bedriften framstiller seg selv som mer miljøvennlig enn det er grunnlag for. Begrepet er inspirert av det mer etablerte «hvitvasking», som forteller om tilsøring av eiendelers og midlers ulovlige opphav.

Påstander om grønnvasking har for eksempel vært rettet mot bedrifter i moteindustrien. Det er vel og bra å opprette systemer for å gjenvinne materialer og bruke tekstiler om igjen. Om bedriften gjennom forretningsmodellen sin samtidig bidrar til å opprettholde et høyt klesforbruk, er det kanskje likevel ikke et ansvarlig selskap.

Om bedriften sier at den arbeider for å utjevne sosiale forskjeller, samtidig som at den utnytter inntektsforskjeller i verden ved å legge produksjonen til land der lønnskostnadene er lave, kalles det «blåvasking», inspirert av fargen på FN-flagget. Om bedriften snakker om betydningen av mangfold og inkludering, samtidig som at de ansatte opplever diskriminering eller trakassering på grunnlag av kjønnsidentitet eller legning, kan bedriften bli anklaget for rosavasking.

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 ansvarlige.

En kan ikke velge mellom etikk og butikk. Det kan samtidig være verdt å se nærmere på forholdet mellom dem. Stemmer det at god etikk er god butikk? På sikt vil det sannsynligvis lønne seg å holde en høy moralsk standard, både for personer og selskaper. Næringslivet har etter hvert blitt så gjennomslukt at det kan straffe seg å opptre uansvarlig. Gjør det etikken til et instrument for å tjene mest mulig penger? Reduseres den til 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 et selskap å styrke etikkkompetansen, men sannsynligvis bare dersom innsatsen er begrunnet i noe mer enn at det skal lønne seg.

Dette er kanskje etikkens paradoks, at den kan styrke inntjeningen, men bare dersom målet med innsatsen er begrunnet i noe mer enn profitt. Etikk er ikke et hvilket som helst tiltak for å fremme lønnsomhet. For at et kompetanseløp skal lykkes, må satsningen knyttes til det selskapet står for og prege selvforståelsen hos dem som jobber der. Da kan etikken 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 setter fokus på. Testen på om etikk virkelig er en del av selskapets kultur er om det står på den interne dagsorden, selv når den allmenne interessen for emnet er nede i en bølgedal.

Dagligvarekjeden Kiwi nølte med å bruke regnbuesymbolet i offentlig sammenheng i en periode hvor de fleste virksomheter hev seg på trenden.

– Om vi først skal gjøre det, vil vi stå 100 prosent inne for det, sa selskapets representant.

Kiwi startet derfor med å sende ledere på kurs om mangfold og inkludering i arbeidslivet. Deretter ble interne dokumenter og rutinebeskrivelser oppdatert med mål om at språket skulle være inkluderende. Først etterpå ble regnbuesymbolet brukt i markedsføring og ekstern kommunikasjon.

Til refleksjon

Det å løse et samfunnsoppdrag er noe litt annet enn det å ta samfunnsansvar. Forklar forskjellen.

Hvordan bidrar du, i den rollen du har, eller på fagområdet ditt, til å ta 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? Gi eksempler.



Finansnæringens Autorisasjonsordninger

Post PB 2572 Solli, 0202 Oslo **Besøk** Hansteens gt. 2, Oslo

Telefon +47 23 28 42 00 **Web** www.finaut.no **E-post** post@finaut.no