

# Undersøgelse og diskussion af skelnen mellem etiske og ikke-etiske værdier i virksomhedspraksis.

Jes Jessen  
Udviklingskonsulent Co-pilot  
Cand.rer.soc.  
Master in Ethics and Values in Organisations (MEVO)

## Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	2
2. Danske virksomheders strategiske værdier.....	3
3. Hvad er en værdi?.....	5
3.1. Nagel.....	5
3.2. Husted .....	6
3.3. Aadland.....	9
3.4. Reamer.....	10
3.5. Pruzan.....	10
3.6. Petersen.....	12
3.7. Afrunding.....	13
4. Hvornår er en værdi etisk?.....	14
4.1. Etikken afhænger af proceduren.....	14
4.2. Kritik af den samtaleetiske model.....	16
4.3. Etikken afhænger af indholdet.....	18
4.4. Forbehold til den indholdsetiske model.....	20
5. Konklusion.....	21
Litteraturliste.....	22

## 1. Indledning

Der arbejdes på livet løs med at formulere værdier i offentlige og private virksomheder i Danmark. Formålet hermed er ofte uklart, men der foreligger typisk enten en antagelse om, at det er vigtigt at signalere til virksomhedens interessenter – det vil sige kunder, investorer, medarbejdere, samarbejdspartnere m.fl. – hvilke værdier virksomheden bygger på, eller en antagelse om at vilkårene for virksomheder i dag betinger, at virksomheden ledes ud fra værdier i stedet for snævre regler og politikker. Virksomhederne afdækker og formulerer ofte disse værdier uden at forholde sig til, hvad værdier egentlig er og om der findes forskellige typer af værdier. Ofte forholder virksomhederne sig ikke eksplicit til, om der er tale om etiske værdier. Først når værdierne knyttes til begreber som etisk regnskab, socialt ansvar, bæredygtighed, børnearbejde eller etiske investeringer kobles etikken på, også selv om de værdier der så bliver tale om ikke nødvendigvis adskiller sig fra de værdier der er i spil, når de ikke kobles til eksplicite etiske sammenhænge. Formålet med opgaven er at afdække, om der meningsfuldt kan og skal skelnes mellem etiske og ikke-etiske værdier i virksomheders praksis, og hvordan denne skelnen i givet fald kan finde sted.

Man kan naturligvis stille spørgsmålet: Har denne diskussion andet end akademisk interesse? Her skal det hævdes, at det har det. For det første kan man fra andre sammenhænge se, at etiske overvejelser tillægges større vægt end mere almene overvejelser. Således har det eksempelvis en vis betydning for lovgivningen hvad regeringens etiske råd for det sundhedsfaglige område melder ud. Det hævdes således at etiske værdier har større autoritet end andre værdier. For det andet giver det anledning til at overveje, hvorfor der er grund til at sætte fokus på bestemte etiske værdier i virksomheder, hvis dette er tilfældet.

For at kunne hæfte diskussionen op på praksis præsenteres indledningsvis hovedresultaterne af en undersøgelse af værdier i danske virksomheder. Derefter præsenteres forskellige definitioner på begrebet værdi, og der vælges en afgrænsning af begrebet specielt i forhold til anvendelse i virksomhedspraksis. Herefter diskuteres forskellige tilgange til skelnen mellem etiske og ikke-etiske værdier.

## 2. Danske virksomheders strategiske værdier

Som grundlag for diskussionen af værdier i virksomhedspraksis præsenteres i dette afsnit hovedresultaterne af en undersøgelse fra 2001 om værdier i danske virksomheder (Morsing, 2001). Undersøgelsen blev gennemført af Handelshøjskolen i København.

Undersøgelsen var designet i to faser, som skulle svare på hvert sit spørgsmål:

Fase 1: Hvilke værdier benytter danske virksomheder, når de beskriver sig selv i år 2001? En kvantitativ undersøgelse af danske virksomheders strategiske værdier.

Fase 2: Hvordan arbejder danske virksomheder med værdier i praksis i år 2001? En kvalitativ undersøgelse af danske virksomheders arbejde med strategiske værdier i praksis.

Værdi-udsagn fra 301 store danske virksomheder fordelt over private, offentlige og dot.com virksomheder indgår. De 301 virksomheder er registreret med i alt 2182 værdi-udsagn fordelt over 693 *forskellige* værdi-udsagn. Alle disse værdi-udsagn er samlet i 20 såkaldte værdi-klynger, som hver især rummer en række værdi-udsagn med fælles klangbund. For eksempel er et værdi-udsagn som "Vi viser respekt for hinanden" henført under værdi-klyngen Respekt. De 20 værdi-klynger er følgende i prioriteret rækkefølge ud fra hyppigheden af, i hvor mange virksomheder den pågældende værdi indgår:

1. Kunden	11. Engagement
2. Medarbejderen	12. Tillid
3. Innovation	13. Respekt
4. Åbenhed og dialog	14. Resultater
5. Kvalitet	15. Troværdighed
6. Arbejdsmiljø	16. Enhed
7. Ansvar	17. Diversitet
8. Viden	18. Shareholders
9. Samarbejde	19. Effektivitet, optimalitet
10. Miljø (ikke arbejdsmiljø)	20. Loyalitet

Morsing (2001) gør opmærksom på nogle tankevækkende punkter i forbindelse med undersøgelsen, som forekommer relevante i denne opgave. For det første, at der på trods af mindre udsving tegner sig det generelle indtryk, at private, offentlige og dot.com virksomheder har de samme værdier, og at de har sågar har samme tendens til prioritering (se bilag 1).

Dette er ikke mindst bemærkelsesværdigt i forhold til, at virksomhedernes formål med at formulere værdier netop er at skille sig ud fra hinanden igennem de værdier de bruger. Jævnfør Morsing er der altså visse grundværdier, der ser ud til at have stabiliseret sig i år 2001.

For det andet citerer Morsing nogle udtalelser, som er værd at bemærke. To ledere fra to offentlige virksomheder udtaler således blandt andet at "Det her (værdierne; red) er jo sådan nogle almindelige regler. Der er jo ikke meget forskel på det her og hvordan man bør opføre sig i familien derhjemme. Så banalt skal det faktisk være" (Morsing, 2001: 34).

En leder refereres for i første omgang at være skuffet over, at virksomhedens værdier ikke adskiller sig mere fra andres, han havde troet, at deres værdier var helt særlige. Men i anden omgang udtrykker han lettelse, for sammenfaldet betød også, at virksomheden var inde på noget, der opleves som "rigtigt" af mange ledere og medarbejdere. Morsing skriver dog også, at når man går dybere i de enkelte virksomheders *tolkning* af værdierne, er der langt større forskelle og nuancer, så tilsyneladende ens værdier kan have væsentligt forskelligt indhold. Dette er en vigtig pointe at holde sig for øje i forbindelse med de kommentarer, der gives til undersøgelsens værdier i denne opgave.

Lad os kort se lidt mere på de 20 værdier vel vidende, at de er løsrevet fra den samlede formulering, de har indgået i, og at vi derfor ikke har meget grundlag for fortolkninger. Værdierne har tydeligvis forskellig typologi. Nogle værdier udtrykker personer eller grupper af personer som værdier, nemlig kunden, medarbejderen og shareholders. Andre værdier udtrykker holdninger eller indstillinger, såsom åbenhed, ansvar, engagement, tillid, troværdighed, respekt og loyalitet. En tredje gruppe af værdier udtrykker karakteristika ved selv produktionsprocessen, eksempelvis innovation, kvalitet, resultater, effektivitet og optimalitet. Der er også en gruppe af værdier, der har fokus på omgivelserne, nemlig arbejdsmiljø og miljø.

Man kan derfor med rette spørge: Er alle disse værdi-udsagn reelt udtryk for værdier? Har virksomhederne gjort sig klart, hvad de mener med værdier? Er de bevidste om, hvordan de skelner mellem for eksempel værdier og mål? Har de gjort sig klart hvad det er, de udtrykker værdier for? Og skelner de mellem forskellige typer af værdier, for eksempel mellem etiske og ikke-etiske værdier?

I det følgende afsnit gives en række bud på hvordan man definerer værdier.

### 3. Hvad er en værdi?

Det er ikke nogen nem sag at give en entydig definition af begrebet værdi. Der er mange forskellige bud herpå, også i virksomhedssammenhæng, og de forskellige definitioner og kategoriseringer er ikke nødvendigvis forskellige eller modsigende, men ofte overlappende eller med forskellige vinklinger, og derfor ikke umiddelbart sammenlignelige. At arbejde med værdier i virksomheder er også et forholdsvis nyt fænomen, når der ses bort fra værdier som en økonomisk eller materiel størrelse. De klassiske moralfilosoffer opererer da heller ikke så meget med etiske eller moralske værdier, men snarere med etiske og moralske handlinger og vurderinger. Aadland skriver således, at begrebet "værdi" som etisk begreb har overtaget den plads, begrebet "det gode" tidligere havde (Aadland, 2000: 163). Han mener også, at begreberne værdi, norm, holdning og princip erfaringsmæssigt bruges sideordnede.

Uklarheden om hvad værdier er understreges af flere teoretikere, blandt andet Aadland.

"Vanskelighederne består ikke først og fremmest i, at disse begreber er så upræcise, at de svæver i en kaotisk mangfoldighed. På den måde er de ikke nogen særlig god rettesnor i en etisk refleksionsproces. Mange principper, værdier og holdninger er udtryk for fundamentalt vigtige hensyn, men når de kommer strømmende i tilfældig orden, kan de virke forvirrende snarere end vejledende. Denne slags lister over værdier egner sig bedre til festtaler på grundlovsdag og i nytårstaler end til etisk vejledning, fordi de ikke skelner mellem vigtigt og mindre vigtigt. Det, vi har brug for at vide i en uklar situation, er først og fremmest, hvilke hensyn der er vigtigere end andre – at kunne skelne stort fra småt og vigtigt fra uvæsentligt" (Aadland, 2000: 164)

Det er ikke muligt at give en samlet overblik over definitioner på værdier, men i det følgende gives en række aktuelle bud på definitioner og karakteristika ved værdier.

#### 3.1. Nagel

Thomas Nagel har arbejdet med, om man kan etablere en entydig metode til at træffe etiske beslutninger og til at løse etiske dilemmaer, herunder om der kan opstilles et system til prioritering af etiske principper og normer. (Nagel, 1997). Det skal vi ikke komme nærmere ind på her, men Nagel har i den forbindelse defineret fem kilder til etiske grundværdier forstået som fem aspekter ved menneskelivet, som stiller bestemte krav til vores holdninger for at de kan tælle som etiske: (Nagel, 1997: 144-145 )

- Værdien i dybe menneskelige relationer som udmønter sig i særlige forpligtelser over for personer, man har særlig tætte relationer til
- Værdien i ethvert menneskes liv som udmønter sig i universelle rettigheder og dermed almene forpligtelser til at respektere alle mennesker som mennesker.
- Værdien i nytte der udmønter sig i generelle pligter i forhold til virkningerne på alles velfærd af det vi gør. Nytte omfatter alle sider af, hvad der gavner og skader alle mennesker.
- Perfektionistiske værdier forstået som forpligtelser til at fremme, beskytte og respektere menneskers skaberværker og præstationer.

- Værdien i det engagement mennesker har i personlige projekter eller livsprojekter, som udmønter sig i forpligtelser til at respektere en "urørlighedszone", eller menneskers personlige integritet.

Nagel giver ikke en egentlig definition af værdier, men snarere en baggrund for hvorfor værdierne kommer eller begrundes. I forhold til en virksomhedssammenhæng er Nagels opdeling derfor ikke specielt anvendelig, om end hans kategorier godt kan relateres til virksomhedernes værdier. I forhold til den beskrevne undersøgelse kan man for eksempel indplacere følgende værdier:

Særlige forpligtelser: I en vis udstrækning har man tætte relationer til kolleger. Derfor kan værdier som samarbejde, åbenhed og dialog, samarbejde, engagement og loyalitet betragtes som værdier, der afspejler dette.

Almene forpligtelser: Her må værdier som ansvar, tillid, respekt og troværdighed anses for relevante værdier.

Nytte i forhold til andres velfærd: Her man man måske placere værdier som arbejdsmiljø og miljø.

Perfektionistiske værdier: Her kan det være svært at placere nogle af værdierne, men afhængigt af tolkningen kunne værdier som innovation, kvalitet og loyalitet defineres ind.

Personlige projekter: Også her handler det meget om tolkning, men resultater, shareholders og loyalitet kunne være relevante værdier her.

Nagels anliggende er imidlertid at definere kilder til *etiske* værdier, medens man i virksomhedernes værdier ikke specielt har forholdt sig til om værdierne er etiske. Det kan diskuteres om Nagels opdeling er specielt velegnet i virksomhedssammenhæng, men den kan måske være anvendelig i forhold til en klargøring af, hvad virksomheden mener med værdier.

### 3.2. Husted

Jørgen Husted giver dels et bud på en definition på værdi, dels et bud på skelnen mellem forskellige typer af værdier. (Husted, 2003). Endvidere kommer Husted ind på skelnen mellem henholdsvis personlige værdier og fælles værdier, hvilket er særligt relevant i forbindelse med virksomhedspraksis, hvor der jo netop arbejdes på at få formuleret fælles værdier.

Husted giver følgende definition på en værdi:

"En værdi er en struktur bestående af overbevisninger, følelser, handlemønstre og handlinger." (Husted, 2003: 3)

Ifølge Husted er værdier således en sammensat størrelse som kendetegner den person, der besidder værdien. Værdier er en *særlig* slags holdninger, idet holdninger eksempelvis kan være overbevisninger alene uden at det giver sig udslag i

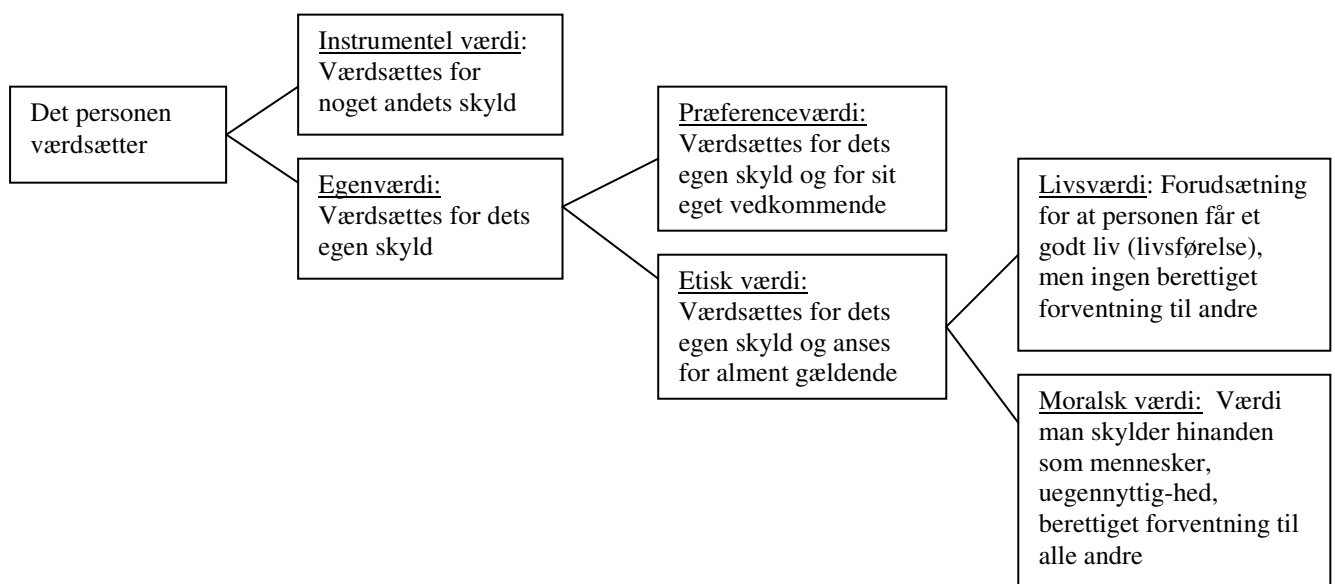
handling. Man kan for eksempel mene, at virksomheder ikke skal have underleverandører, der beskæftiger børnearbejdere, uden at man i øvrigt kontrollerer, om ens egne underleverandører beskæftiger børnearbejdere. Så er det ifølge Husted definition en holdning, men det er ikke en værdi.

Hvis en definition på værdier skal have betydning i virksomhedssammenhæng er det vigtigt, at definitionen er operationaliserbar og kan anvendes i praksis. Husted definition forekommer meget anvendelig i denne sammenhæng, også som retningsgivende for ledelsesopgaven i forbindelse med at få værdier til at "synke ned" i virksomheden. Den ledelsesmæssig målsætning bliver i forhold til ovenstående definition at

- Overbevise organisationen om, at de formulerede værdier er vigtige og rigtige, det vil sige overbevise medarbejderne intellektuelt og fornuftsmæssigt
- At skabe et følelsesmæssigt engagement omkring værdierne, samt
- Eksemplificere hvordan værdierne kommer til udtryk i praksis, dels ved at formulere eksempler fra virksomheden, dels ved at lederen selv ved sit eksempel lever værdierne ud i praksis, rose tilsvarende adfærd m.v.

Det er imidlertid nødvendigt at grave dybere m.h.t. til det indholdsmæssige i værdier. Husted giver et bud på en opdeling af værdier ud fra spørgsmålet: Hvad er en persons værdier? Nedenfor gives en skitse-mæssig oversigt over forskellige typer af værdier.

### En persons værdier:



I virksomhedssammenhæng er det som nævnt relevant at beskæftige sig med fælles værdier. Fælles værdier kan ifølge Husted gøre personer til en del af en bestemt



gruppe ved at give dem en særlig identitet der netop defineres af de fælles værdier. Når vi taler om virksomheder, professioner eller andre grupperinger er der ofte her tale om præferenceværdier, fordi de netop har til formål at definere virksomheden eller gruppens særlige identitet til forskel fra andre virksomheder eller grupper. Moralske værdier er også fælles værdier, men på et langt mere overordnet plan, idet de gælder for alle mennesker. Begrundelsen for de fælles moralske værdier er ifølge Husted fornuften der tilsiger, at "for at uegennyttigheden kan have udsigt til at sætte sig igennem...må vi fastholde hinanden på de moralske værdier, der bakker op bag uegennyttigheden, giver den konkret skikkelse og efterhånden bliver en fast del af os selv" (Husted, 2003: 5).

Vi kan forsøge at sammenholde Hustedes definition med de værdier, der blev afdækket i den beskrevne undersøgelse af virksomhedernes værdier.

For det første er der tale om fælles værdier, enten ved at medarbejderne – og muligvis andre interessenter – har været involveret i en dialog om, hvilke værdier virksomheden skal stå for, eller ved at de er besluttet af ledelsen, men med det formål at de skal fungere som fælles værdier i virksomheden.

I den forstand må de også betragtes som præferenceværdier, idet de er tænkt som gældende for virksomheden og dens medarbejdere, men ikke for andre. For nogle af værdiernes vedkommende kan der berettiget stilles spørgsmålstejn ved, om ikke der er tale om instrumentelle værdier – har værdier som kvalitet, miljø, resultater, diversitet og effektivitet værdi i sig selv, eller er der ikke snarere tale om at de kun har værdi kraft af, at de er midler til nogle højere mål eller værdier. Her tyder det altså på, at det kunne have været ønskeligt at virksomhederne var kommet dybere i værdiafklaringen ved yderligere at spørge: Hvorfor denne værdi?

I forhold til Hustedes definition på værdi skal værdierne udtrykke holdninger, der meningsfuldt kan give sig udslag i handlinger, udover at de også skal forekomme at kunne skabe et følelsesmæssigt engagement. Hvorvidt der ud fra definitionen rent faktisk er tale om værdier kan vi derfor ikke afgøre, da vi alene kender den holdningsmæssige side. Imidlertid er der nogle af værdierne i undersøgelsen, der ikke kan relateres til definitionen på værdier fordi de ikke synes at udtrykke holdninger. Det gælder for eksempel værdierne kunden, medarbejderen og shareholders – det vil i hvert tilfælde kræve en uddybning af hvilke holdnings- og adfærdsmæssige konsekvenser der tænkes på.

For nogle af værdiernes vedkommende er der tydeligvis tale om etiske værdier, såsom ansvar, tillid, respekt og troværdighed, og i den forbindelse kan man undre sig over flere ting. For det første at det er nødvendigt særligt at sætte fokus på disse værdier, fordi det ud fra en almen betragtning er tale om værdier der vel må forventes som en selvfølge. For det andet at de vælges som værdier der særligt skal kendetegne den pågældende virksomhed, når der er tale om værdier der normalt vil forventes fra alle virksomheder.

### 3.3. Aadland

Aadlands mål er at udvikle en etisk refleksionsmodel (Aadland, 2000). I den forbindelse beskæftiger han sig en del med værdier og forskellige opdelinger af værdier

Aadland giver følgende definition på værdi:

”Værdier er stabile mål, idealer og prioriteringer, som kommer til udtryk gennem velovervejede verbale udsagn og/eller gennem handlingsmønstre.”  
(Aadland, 2000: 164)

Aadlands definition kan på nogen måder minde om Hustedes, men den virker mere uklar og favnende fordi den både indeholder mål og holdninger, hvis de forstås som idealer. Hvorvidt Aadland forudsætter handlinger som en nødvendighed for at der er tale om en værdi er lidt uklart. Aadland taler om, at værdier giver udtryk for, hvorledes vi *bør* handle. De er mål og idealer for handling. (Aadland, 2000: s. 165). Det virker altså som om, at han lægger stor vægt på målet, altså at værdier er det samme som holdninger, også selv om de ikke fører til konkret handling, når blot der er *et ønske* om handling. På dette punkt adskiller teoretikerne sig, som vi også skal se hos de efterfølgende, nemlig på det punkt om værdiernes dybde eller forankring skal afspejle sig i handlinger for at der reelt er tale om værdier, mange vil mene at værdier uden handlinger er overfladiske.

Aadland foretager en opdeling af værdier ud fra forskellige skuepladser, hvor værdierne optræder – skuepladser som ser ud til at være en form for parallel til Nagels. Aadland taler om at værdierne kan være

- Tilstandsidealer (lykke og lighed)
- Handlingsidealer (ærlighed, tillidsfuldhed, retfærdighed), ofte synliggjort som karaktertræk hos forbilleder
- Relationsidealer mennesker imellem (fred, omsorg, tillid, tryghed, respekt)

En del af værdierne fra undersøgelsen blandt danske virksomheder kan udmærket sættes ind i forhold til denne opdeling. Dels forekommer det dog ikke at have noget praktisk formål, dels er der ikke en klar adskillelse – man kan påstå at det at vise omsorg og tillid også er handlingsidealer, fred er også et tilstandsideal, ligesom er det at være ærlig, at udvise retfærdighed også kan defineres som relationsidealer.

Aadland opregner endvidere tre grundlæggende værdikategorier som kan hjælpe en til at blive bevidst om, hvad der reelt er væsentlige mål, idealer og prioriteringer i hverdagen: (Aadland, 2000: 166)

- Kvaliteter: Disse værdier sigter gerne mod at fastslå, hvad der bør karakterisere handlinger, tilstande og relationer mennesker imellem
- Aktiviteter: Det centrale spørgsmål her er, hvad man prioriterer højt, og hvad man bruger tid og penge på.
- Personer og ting

Denne ramme kan godt lægges ned over værdierne fra undersøgelsen. Kvaliteter er således værdier som åbenhed, ansvar, samarbejde, engagement, respekt og troværdighed. Aktiviteter er værdier som innovation, effektivitet og optimalitet, medens personer og ting er værdier som kunden, medarbejderen, miljø og shareholders. Der er imidlertid også værdier, der ikke umiddelbart kan placeres i rammen, men igen kan man jo spørge, om der reelt er tale om værdier. Men i øvrigt bidrager kategoriseringen ikke umiddelbart til nogen afklaring i virksomhedssammenhæng.

### 3.4. Reamer

Reamer giver også en definition af værdier (Reamer, 1999) om end man skal være bevidst om, at det er en definition der er målrettet socialt arbejde. Alligevel kan den måske bidrage til den generelle diskussion af værdier.

"Values....are generalized, emotionally charged conceptions of what is desirable; historically created and derived from experience; shared by a population or a group within it; and provide the means for organizing and structuring patterns of behavior" (Reamer, 1999: s. 10).

"Values...are supposed to represent a standardized reflection of collective responsibility, implicit in the role of social work in society" (Reamer, 1999: 12)

I forhold til værdier som et bevidst redskab i virksomheder har Reamer en anden tilgang. Når man arbejder med værdier i virksomheder er udgangspunktet ofte, at man vil fastlægge hvilke værdier der *fremover* skal være kendetegnende eller styrende i virksomheden, og de behøver ikke at være de samme, som de værdier der hidtil har været kendetegnende. Reamer tager derimod udgangspunkt i hvilke værdier, der kan udledes af lang tids erfaring og refleksion. Og dette perspektiv er vigtigt for *nogle* virksomheder. Tidligere direktør for B&O, Anders Knutsen, sagde således på en ledelseskonference i 2003, at "værdier skal findes, ikke opfindes". Reamer giver ikke en decideret definition på, hvad værdier er, men mere en ramme for, hvordan man finder frem til værdierne, ligesom hans anliggende er at udlede de særligt etiske værdier for socialt arbejde.

### 3.5. Pruzan

I modsætning til ovennævnte teoretikere har Pruzan beskæftiget sig specielt med værdier i forhold til virksomheder. Pruzan (Hildebrandt og Johnsen, 1994) betragter værdier som de egentlige begrundelser for vores præferencer og handlinger. Han definerer værdier som endemål, der ikke kræver videre begrundelse.

"Værdier er overordnede kriterier for vurdering af beslutninger og handlinger, de er endemål, og ikke blot midler til at realisere andre mål" (Pruzan, i Hildebrandt og Johnsen, 1994: 114.)

Også Pruzan skelner mellem personlige værdier og fælles værdier. Han skriver således følgende om fælles værdier:

"I en gruppe er det de værdier, som gruppen og dens medlemmer er enige om at benytte til at iagttage gruppen med og til at vurdere, i hvor høj grad gruppens handlinger er acceptable. Og i en organisation er det de værdier, som organisationen og dens interessenter er enige om at bruge til at iagttage organisationen med til at vurdere, i hvor høj grad organisationens handlinger er acceptable." (Pruzan, i Hildebrandt og Johnsen, 1994: 115)

Om formålet med værdierne i en gruppe skriver Pruzan:

"I en gruppe udgør gruppens fælles værdier et grundelement i dens moralsystem, som benyttes til at afgøre, hvad der er rigtigt, og hvad der er forkert, hvad der er godt og hvad der er skidt. Værdierne udgør dermed en referenceramme for antagelser, holdninger, normer og forventninger."

"Et værdigrundlag er de værdier, som organisationen vil forpligte sig til at fremme i sit samspil med dens interessenter" (Pruzan, i Hildebrandt og Johnsen, 1994: 134).

I og med, at Pruzan klart definerer værdier som endemål og som egentlige begrundelser for vores præferencer og handlinger kan definitionen bruges til at stille samme spørgsmål som i forbindelse med Husted med hensyn til, om der nu også er tale om værdier i den forstand, at de har egenværdi, eller om de blot er instrumentelle i forhold til dybere værdier.

I en senere udgivelse har Pruzan og Morsing defineret tre kategorier af værdier i virksomhedssammenhæng. (Morsing og Pruzan, i Zsolnai, ?: 262-263).

"We suggest considering values as:

1. Terminal goals: Goals that are pursued for their own sake – vis-à-vis means or instruments to serve other, higher order goals
2. A frame of reference for personal and organisational reflection: Who am I/who are we? What do I/what do we stand for? What is a "good life" for me/for us?
3. Standards: Do I/we live up to the demands we and others place on us as to our behavior and performance?"

Som uddybende forklaring på disse kategorier skriver de:

"Values as terminal goals are met in discussions as to corporate vision and purpose.....While the concept of values as terminal goals is, as the word goal indicates, oriented towards aspirations with respect to results, the concept of values as a frame of reference for existential reflection is employed to deal with the more introspective aspects of individual and organisational identity – who are we, rather than who do we want to be. This concept of values, which is closely related to the concept of organizational culture, deals with values at a deeper, more reflective level than e.g. values as goals.....The notion of values as standards is stimulated by an increasing concern amongst leaders about being able to measure how well the organization lives up to those values that it proclaims it promotes."

Sammenholder man denne kategorisering med værdierne fra den førnævnte undersøgelse kan det igen være vanskeligt at placere værdier i forhold til kategorierne. Værdier som åbenhed, ansvar, tillid, respekt og troværdighed kan principielt både defineres som endemål, som grundlag for refleksion og som noget man forsøger at måle, i hvor høj grad interessenter mener virksomheden lever op til.

En delkonklusion må derfor være, at det er vigtigt virksomheden klargør, hvordan den definerer værdierne, så de kan vurderes i forhold til deres formål. Skal værdierne for eksempel fungere som styringsværktøj i forhold til virksomhedens vision, skal de anvendes til branding af virksomheden, skal de styrke fællesskabet internt i virksomheden, eller har de et helt andet formål (Knudsen, 2003). Det er afgørende at have dette formål gjort klart, inden man går i gang med at afdække værdierne. Der kunne redegøres yderligere for dette, men det fører for vidt i forhold til nærværende problemformulering.

### 3.6. Petersen

Afslutningsvis omkring definition af værdier omtales kort Petersen (Petersen, 2000) fordi han har en anden tilgang i forhold til virksomheder end de øvrige nævnte teoretikere. Den store fokus på værdier i virksomhedssammenhæng skyldes ikke mindst en antagelse om, at det er muligt at afdække og formulere værdier for virksomheden. Petersen ønsker at gøre op med denne forudsætning. Han opererer med tre lag af værdier:

Et overfladelag, hvor alt kan udtrykkes sprogligt. I overfladelaget befinder sig udtrykte etiske retningslinier og regler. Det der ifølge Petersen kendetegner værdierne i overfladelaget er, at de ikke i sig selv virker forpligtende, hvis ikke de er forankrede i de dybere liggende lag.

Under overfladelaget ligger et mellemlag bestående af normer og værdier, hvor menneskers sunde sans befinder sig, men hvor det begynder at være svært at begrunde værdierne sprogligt, det er simpelthen det man opfatter som sund fornuft der tilsiger, hvilken handling der er rigtig.

Under mellemlaget ligger et dybt lag af værdier, som påvirker hvordan vi handler, men som ikke kan forklares eller begrundes. Ifølge Petersen er der tale om nogle basale principper, nogle uudsigelige fornemmelser, tilbøjeligheder og følelser, som er skabt over lang tid i det sociale samspil individer imellem. De dybe værdier er skabt gennem "nedsivende generaliseringer" gennem de erfaringer, mennesker har høstet over tid. (Petersen, 2000: 12)

Petersen lægger vægten på den enkeltes ansvarlighed, som er dybt rodfastet gennem en socialisering. Ifølge Petersen befinder værdier, der er besluttet eller skabt gennem dialog i en virksomhed, sig i overfladelaget, og da de ikke har nogen dybere forankring, får de ingen betydning andet end eventuelt at blive til nye regler. For ham drejer det sig i stedet om at fremme ansvarligheden, hvilket blandt andet sker ved at undlade regler, retningslinier og politikker, og i stedet ved at udvise tillid forvente ansvarlighed fra medarbejderne.

Bordum er for så vidt enig med Petersen, når han siger, at "påtvungne værdier stikker ikke særligt dybt og motiverer kun under fortsat tvang" (Bordum, 2001, 3). Forskellen er blot, at medens Petersens løsning ligger i en langt mere dybtgående

ansvarliggørelse, ligger Bordums løsning i at skabe konsensus omkring værdier, som vi skal se på senere.

Ifølge Petersens tilgang giver det slet ingen mening at forholde sig til undersøgelsen fra 2001.

### 3.7. Afrunding

I og med at vi her beskæftiger os med virksomhedspraksis, og at det derfor er ønskeligt at værdierne har et handlingsorienteret sigte, anbefales Hustedes definition fordi den dækker alle aspekter at en ledelsesmæssig anvendelse, dog med tilføjelse af begrebet stabil som andre teoretikere peger på, fordi værdier må betragtes som noget forholdsvis fast forankret der bygger på en vis socialisering og erfaring.

En værdi er en stabil struktur bestående af overbevisninger, følelser, handlemønstre og handlinger.

Denne definition er ikke ensbetydende med, at andre definitioner og opfattelser ikke også er gældende, herunder også Petersen mere tyste værdier, men i forhold til formålet om konkrete handlingsorienterede værdier forekommer denne definition hensigtsmæssig – hvis man skal have en definition.

## 4. Hvornår er en værdi etisk?

Hovedanliggendet i opgaven er at fokusere på, hvordan man skelner mellem etiske og ikke-etiske værdier. Der har allerede været antydninger heraf, idet flere af de omtalte teoretikere i deres kategorisering af værdier har berørt skelnen mellem etiske og ikke-etiske værdier. Vi vil imidlertid forsøge at blive mere præcise i dette afsnit.

I nyere teorier om værdier i virksomhedspraksis er der groft sagt to overordnede tilgange til, hvad der gør værdier etiske. Den ene tilgang er, at det er måden værdien aftales i virksomheden, der gør om den er etisk eller ej. Den anden tilgang er, at det er værdien i selv der kan være etisk eller ikke-etisk i kraft af sit indhold. I det følgende gennemgås først en samtaleetisk model, derefter gennemgås modeller der tager udgangspunkt i, at etikken er knyttet til selve værdiens indhold.

### 4.1. Etikken afhænger af proceduren

Blandt andet Pruzan og Bordum er tilhængere af en såkaldt samtaleetisk tilgang, hvilket følgende citater dokumenterer.

"Hermed fremstår etikken som en moralens moral. Dvs som en anden ordens moral med procedurelle værdier og standarder, der kan regulere relationerne mellem grupper eller subkulturer" (Pruzan, i Hildebrandt og Johnsen, 1994: 120)

"Ideelt se er en beslutning eller en handling etisk, såfremt de parter, der påvirkes af dem, med gode grunde giver deres samtykke, mens det er uetisk at handle uden at sikre sig et ja fra de berørte" (Pruzan, i Hildebrandt og Johnsen, 1994: 124)

"Samtykket, accepten, enigheden eller konsensus bliver både det formelle og det operationelle kriterium, som drager skellet mellem det etiske og det uetiske" (Bordum, 2001: 3)

"Det er i diskursetikken det etiske regnskab henter sin begrundelse for at definere konsensusdannelse som en betingelse for etik" (Bordum, 2001: 4)

Det er denne tankegang, der ligger bag det etiske regnskab. Den grundlæggende teoridannelse bag Pruzan og Bordums model er hentet hos den tyske filosof Habermas. Som det fremgår defineres det etiske af selve proceduren omkring dannelse af værdierne. Det etiske er altså knyttet til proceduren, ikke til værdierne og deres indhold. Hvis proceduren er etisk, er værdierne pr definition også etiske. For at proceduren er etisk skal den leve op til en række krav, herunder det såkaldte diskursetiske princip: En norm kan kun hævdes som gyldig, hvis den kan hente tilslutning fra alle berørte parter i deres egenskab af deltagere i en praktisk diskurs (noter fra forelæsning v. Dige, 2.nov. 2003). I et lidt mere tilgængeligt sprog formulerer Klint Jensen det som følger: "Samtaleetikken har følgende princip: Samtaleetikens ideelle princip: En handling er kun etisk acceptabel, såfremt den kan vinde rationel tilslutning fra alle de berørte parter



gennem en åben samtale" (Klint Jensen, i Kappel m.fl., 2003: 193). Thyssen siger det meget kort og præcist (Thyssen, 1997: 239): "En handling eller en beslutning er etisk hvis 1) den kan accepteres, 2) med gode grunde, 3) af alle berørte parter."

Den her implicerede ideelle "herredømmefri diskurs" er karakteriseret ved:

- alle berørte parter har lov at deltage
- alle kan introducere og problematisere enhver påstand
- alle har lov at udtrykke holdninger, ønsker og behov
- ingen må forhindres i at udøve disse rettigheder gennem tvang/pression

Modellen bygger i høj grad på en dialog mellem berørte parter der kendetegnes ved rationelle fornuftsbaseede argumenter. At være fornuftig handler i denne forbindelse grundlæggende om villighed til at anføre grunde for sine synspunkter og at man anerkender diskussionspartnerne som modtagelige for fornuftige grunde.

Bordum nævner tilsvarende en række krav til

- deltagernes sprogbrug og sproglige kompetence med hensyn til forståelighed og meningsfuldhed.
- dialogsituationen med hensyn til deltagelse, åbenhed, tvangfrihed, intet tidspres med mere
- deltagernes indstilling til dialogen hvad angår oprigtighed, tilregnelighed, villighed til konstruktiv argumentation med videre.

(Bordum, 2001: 6).

Denne tilgang til afgrænsning af, hvad der er etiske værdier indebærer, at værdier - i hvert tilfælde i nogen udstrækning - bliver relativistiske. Dette fremgår også hos Pruzan:

"Samme handling kan både være etisk og uetisk for to organisationer på samme tid eller for samme organisation til forskellig tid" (Pruzan, i Hildebrandt og Johnsen, 1994: 125)

Ifølge den samtaleetiske model kan alle de værdier, der blev afdækket i undersøgelsen af danske virksomheders værdier for så vidt være etiske, det afhænger ene og alene af hvorvidt den procedure, der har ført frem til værdierne i den enkelte virksomheder har været etisk i den forstand, der er beskrevet her. Det forudsætter dog også, at der rent faktisk er tale om værdier i en af de kategorier, Pruzan og Morsing definerer (se side 8). Bordum skriver således også, at "beslutninger bliver ..et spørgsmål om etik, når der tages beslutninger, som berører andre og får konsekvenser for deres livssituation" (Bordum, 2001: 1). Det centrale er altså, at etiske værdier handler om beslutninger, der berører virksomhedens interessenter, men der gives ikke en yderligere præcisering af hvilke indholdsmæssige krav, dette indebærer. De fleste af de 20 værdi-klynger, der er præsenteret i afsnit 2 synes imidlertid at kunne være dækket af modellen, måske bortset fra de værdier, der er betegelse for bestemte grupper, og som dermed ikke



er værdier, men interessenter der skulle være med i samtalen om at bestemme værdierne.

#### 4.2. Kritik af den samtaleetiske model.

Der kan være to tilgange til kritik af den samtaleetiske model.

Den første er at tage udgangspunkt i modellens egne præmisser. Bordum er således inde på, at de krav proceduren skal tilfredsstillende for at være etisk principielt kun er til stede i det, Habermas kalder kommunikationens originalmodus, som er betegnelsen for den situation, at formålet med samtalen er "at opnå forståelse af det naturlige endemål med menneskelig tale" hvor "opnå forståelse" forstås som en proces, hvori der opstår enighed og en indforståelse mellem talende og handlende subjekter. (Bordum, 2001: 5) I kommunikationens originalmodus er der pr. definition et dybtfølt ønske fra samtaleparternes side om at opnå forståelse, der er ingen ønsker om manipulation eller magtudøvelse. Der er altså tale om en meget idealiseret og idylliseret situation. Samtaleetikken forudsætter at alle relevante interessenter deltager ligeværdigt i samtalen.

Fortalerne for et samtaleetisk syn på etiske værdier er selv klar over, at denne situation ikke kan opnås i praksis (Bordum, 2001: 7). Og Pruzan skriver følgende:

"Der tales her om "ideelt set" af flere grunde. For det første, fordi det ville umuliggøre en smidig og effektiv beslutningsproces, hvis alle relevante interessentgrupper skulle inddrages hver gang, der skulle træffes en beslutning. For det andet, fordi det ville være helt urealistisk at forvente, at alle medlemmer af alle interessentgrupper ville kunne nå til enighed" (Pruzan, i Hildebrandt og Johnsen, 1994: 125)

Fortalere argumenterer imidlertid for, at man ved at *tilstræbe* en sådan situation, kan nå frem til værdier, der berettiget kan betragtes som etiske. Pruzan m.fl. kalder tilgangen social konstruktiv.

Klint Jensen angriber modellen ud fra dens egne principper og sammenfatter kritikken ved at konkludere (Klint Jensen, i Kappel m.fl., 2003), at "samtaleetikken ideelle princip forekommer tvivlsomt" (s. 197), blandt andet fordi "det ofte er et kontroversielt spørgsmål, hvem de berørte parter er" (s. 198) og "det er et spørgsmål, om samtaleetikken praktiske rettesnor overhovedet giver anledning til en meningsfuld procedure" (s. 199). Dertil kommer, at det forekommer naivt at mene, at det overhovedet er muligt at opnå en herredømmefri samtale, hvor ingen er mere velformulerende og velargumenterende end andre, hvor der ikke er tidspres, eller andre forhold, der underminerer konsensus.

Den anden tilgang til kritik af den samtaleetiske model er at stille spørgsmålstegn ved, om man helt kan se bort fra værdiernes indhold. Som nævnt er der tilsyneladende tale om en forholdsvis relativistisk model, det vil sige alle værdier er lige etiske, når blot de følger af en etisk procedure. Det siger sig selv, at i forbindelse med en stor virksomhed, hvor der er mange interessenter, er det svært at forestille sig konsensus om værdier, der strider væsentligt mod værdier, der traditionelt opfattes som etiske. Eksempelvis en virksomhed som Arla, der har de fleste danskere som kunder eller leverandører – forudsat altså, at interessenterne

kan inddrages på en tilfredsstillende måde. En lille butik derimod, der leverer remedier til medlemmer af det nye kirkesamfund, der er tilhængere af Ase-troen, kunne godt tænkes at opnå konsensus blandt interessenterne om værdier, som stred mod andres opfattelse af etiske værdier, som ville være etiske i en samtaleetisk forstand.

Ud fra en relativistisk forestilling, hvor der tilsyneladende ligger en forestilling om, at virksomheder har behov for at udskille sig og identificere sig selvstændigt og uafhængigt ud fra værdier er det bemærkelsesværdigt, at det viser sig, at virksomheder i høj grad når frem til de samme værdier. Det fremgår ikke klart hos de nævnte teoretikere, om de samtaleetiske principper knytter sig til, hvilket formål der er med at afklare værdier i virksomhederne. Dette kommer vi mere ind på senere. Med det synes at være en plausibel hypotese, at hvis målet med værdierne er at styrke samarbejdet, vil de værdier folk bliver enige om stort set være de samme. Dette taler for, at etikken i forbindelse med relationer mellem mennesker ikke er knyttet til proceduren, men til noget indholdsmæssigt som for eksempel hævdede af Løgstrup:

”Etik hviler på visse grundvilkår, ikke mindst at vi alle er vævet sammen med eller ”forviklede med” hinanden i vores liv....Det etiske krav træder frem og får indhold på baggrund heraf og går ud på ”at drage omsorg for det af den andens liv, som forviklingen prisgiver én...Løgstrup vil hævde, at værdier er almene og naturgivne i den menneskelige eksistens.” (Aadland, 2002: 84)

Det samme gælder andre klassiske moralfilosofier som pligtetikken og dydsetikken, som vil hævde, at det etiske er knyttet til selve værdien, eller nytteetikken som vil hævde at etikken er knyttet til de konsekvenser, der følger af værdien.

Det er imidlertid meget vigtigt at understrege, at kritikken ikke nødvendigvis går på anvendelse af en konsensusøgende procedure til afdækning af værdier, men alene på definitionen af, hvad der er etisk. Selve den konsensusøgende procedure har mange fordele når det handler om at afdække værdier i virksomheder, så der skabes ejerskab og dermed en vis grad af forpligtelse.

Fordele beskrives blandt andet af Bordum (Bordum, 2001: 8-9):

- værdierne få en begrundelse og en plausibel forankring
- der opnås en social forankring af værdierne, som ikke kan opnås gennem monolog
- værdierne bliver praktisk formulerbare
- der er større sandsynlighed for ejerskab til værdierne
- værdierne er ikke overladt til *den enkeltes* fornuft
- værdierne bygger på argumenter
- handlingsprincipper bliver kontekstualiserbare

Med andre ord sikres altså en vis dybde og fælles fortolkning af værdierne, hvis de afdækkes via en grundig dialog, hvilket flere jo efterlyser.

### 4.3. Etikken afhænger af indholdet

I det følgende præsenteres nogle få modeller der indeholder den forståelse, at spørgsmålet om hvornår værdier bliver etiske afhænger af værdiernes indhold eller deres mål.

Som det allerede er blevet nævnt bliver værdierne i Hustedes forståelse etiske, når der er tale om værdier der har at gøre med, hvordan mennesker mener, de selv *og andre* skal leve for at leve et godt liv, om end de ikke nødvendigvis kan have en berettiget forventning herom. Denne forventning bliver kun berettiget når det handler om moralske værdier, det vil sige værdier som mennesker med fuld rimelighed forventer hos hinanden, det vil sige som mennesker så at sige skylder hinanden at have alene i kraft af at være mennesker. (Husted, 2003: s. 4). Det er spørgsmålet om folk i al almindelighed kan følge en sådan skelnen mellem etiske og moralske værdier, mange vil nok opfatte etiske værdier med den forståelse, der hos Husted defineres som moralske værdier. Uanset denne skelnen nødvendiggør denne definition på etiske (incl. moralske) værdier imidlertid, at man fordyber sig mere i, hvad det er mennesker skylder hinanden i kraft af at de er mennesker.

Her forekommer det hensigtsmæssigt at skelne mellem grundværdier og afledte værdier. Etiske grundværdier er værdier, der netop er begrundet i nogle fundamentale vilkår, som alene kan begrundes i det forhold at vi er mennesker, og at de pligter og rettigheder man tilskriver sig selv som menneske nødvendigvis også må tilskrives andre mennesker. Afledte værdier er værdier der kan begrundes yderligere i grundværdierne. I Hustedes forståelse må sådanne grundværdier nødvendigvis være moralske og kernen i de moralske grundværdier er, at mennesker i relevante situationer skal handle uegennyttigt, det vil sige at vi sætter hensynet til andre mennesker eller helheden over hensyn til vores egeninteresse (Husted, 2003: 4).

Husted peger på nogle etiske grundværdier, der er gældende ud fra en humanistisk-kristen grundforståelse (Husted, 2003: 5-12):

- Det enkelte menneskes værdighed i kraft af at være menneske og dermed respekten for personer som sådanne
- Den enkeltes særlige ansvar for stræben efter at leve sit liv godt
- Enhver kan lykkes ud fra sine forudsætninger. Deraf følger ansvaret for at udnytte de særlige evner, der gør én til menneske, blive til noget i betydningen lykkes som menneske.

Disse grundværdier er imidlertid meget overordnede og ikke særligt operationaliserbare i forhold til om konkrete værdier er etiske.

Andre teoretikere har præsenteret nogle grundværdier, som synes lidt mere konkrete. Beauchamp og Childress opererer med fire såkaldte *prima facie* principper som etiske grundværdier (Beauchamp og Childress, 2001: 12)

- Ikke at volde skade på andre mennesker

- At gøre godt mod andre mennesker
- Det enkelte menneskes autonomi
- Retfærdighed

Tilsvarende opererer Reamer med seks kerneværdier, som ligger meget tæt op ad Beauchamp og Childress, men hvoraf et par af dem er specifikke i forhold til socialt arbejde (Reamer, 1999: 26-27):

- Service: Help people in need
- Social justice
- Dignity and Worth of the Person: Respekt the inherent dignity and worth of the person
- Importance of Human Relationships
- Integrity
- Competence

Etiske værdier i virksomhedspraksis vil i så fald være afledte værdier af disse grundværdier. Ser man på de 20 værdier fra undersøgelsen er værdier som ansvar i forhold til andre mennesker, samarbejde forstået som vilje til at samarbejde, tillid til andre mennesker, og troværdighed er umiddelbart relaterede til etiske grundværdier og dermed etiske. For andre værdiers vedkommende er det et spørgsmål om de er etiske, men man kan godt forestille sig værdier, der i udgangspunktet ikke er etiske, men som får et etisk indhold i bestemte situationer. Eksempelvis synes værdien effektivitet ikke at være etisk, den handler om sammenhængen mellem opgaver, ressourceindsats, mål og resultater. Men i det øjeblik at virksomhedens krav til effektivitet bliver så store, at det går ud over medarbejdernes sundhed, familieliv og selvforståelse, angribes de etiske grundværdier der omhandler personers autonomi, der bliver tale om at volde skade og måske om overgreb på medarbejdernes værdighed. Ud fra en Kantiansk synspunkt behandles medarbejderne så som midler alene, ikke som mål. Tilsvarende behøver værdier som loyalitet eller diversitet ikke at være etiske, men hvis kravet om loyalitet for eksempel kommer til at handle om at skjule ulovligheder, eller hvis manglende diversitet i praksis indebærer manglende respekt for medarbejdere af fremmed herkomst, får værdierne et etisk indhold.

Konkluderende om denne tilgangsvinkel kan man ud fra ovenstående konkludere følgende:

- Værdier er etiske når de kan relateres til grundlæggende forudsætninger for at mennesker kan leve et godt liv og når de dermed kan begrundes i etiske grundværdier.
- Det betyder også, at etiske værdier vil spille en rolle, når det handler om menneskers selvværd og om relationer mellem mennesker.
- Ikke-etiske værdier bliver etiske, når omstændighederne betinger, at de etiske grundværdier kompromitteres.

Der kan findes flere bud på modeller, der tager udgangspunkt i at værdiernes etiske aspekt afhænger af indholdet. Der er imidlertid en tilgang, der er noget

anderledes, men som ikke præsenteres yderligere her. Der er tale om den nytteetiske tilgang, hvor spørgsmålet om værdiers etik mere handler om konsekvenserne af de handlinger, der følger af værdierne, end af selve værdierne. En sådan tilgang ville betyde, at virksomhederne mere ville skulle afdække ønskede og ikke-ønskede konsekvenser end at afdække værdier, idet værdiernes etik ville være forskellige efter omstændighederne, alt efter om konsekvenserne var acceptable eller ej. En sådan forståelse ligger normalt ikke inden for den opfattelse, der ligger bag virksomhedernes afklaring af værdier.

#### 4.4. Forbehold til den indholdsetiske model.

Der kan være flere kritikpunkter i forhold til den beskrevne tilgang. Her skal imidlertid peges på det forhold, at etiske værdier altid er forpligtende uanset om de er formulerede eller ej. Der ligger således indbygget et paradoks, når virksomheder afdækker etiske værdier som om de er specielle, differentierende og identitetsskabende for virksomheden, idet de er forpligtende uanset om de sat på papir eller ej. Goodpaster er således fortalende for, at en virksomheds etiske forpligtelser er lig med de etiske forpligtelser, en virksomheds ledelse har som personer:

“...the conscience of the corporation is a logical and moral extension of the consciences of its principals....The conscientious corporation can maintain its private economic mission, but in the context of fundamental moral obligations owed by any member of society to others affected by that member’s action.” (Goodpaster, i Beauchamp m.fl., 1993: 92)

Den eneste begrundelse for at definere etiske værdier for virksomheden kan således alene være, hvis man ikke i virksomheden lever op til sine etiske forpligtelser, hvis der særskilt er et ønske om at sætte fokus på bestemte værdier, for eksempel fordi de giver et bedre brand eller lignende, eller for at skabe øget refleksion omkring værdier og handlinger.

## 5. Konklusion

På baggrund af de tilgange, der er søgt belyst i denne opgave argumenteres der for, at værdier i virksomhedspraksis karakteriseres som følger:

- Værdier værdsættes for deres egen skyld, det vil sige de er endemål
- En værdi er en stabil struktur bestående af overbevisninger, følelser, handlemønstre og handlinger
- Værdier kan være vanskelige at indfange under en snæver definition, hvorimod der er nemmere at beskrive karakteristika ved værdier.

Med hensyn til afgrænsning af hvornår værdier er etiske foreslås følgende tilnærmelse:

- Man kan ikke sige om en værdi er etisk eller ikke-etisk alene ud fra begreberne, idet det afhænger af den indholdsmæssige forståelse/fortolkning, og hvorvidt den giver sig udtryk i handling
- Værdier er etiske når de kan relateres til grundlæggende forudsætninger for at mennesker kan leve et godt liv og når de kan begrundes i etiske grundværdier. Etiske værdier er således ofte afledte værdier.
- Det betyder at værdier der omhandler menneskers selvværd og relationer mellem mennesker typisk er etiske
- Ikke-etiske værdier bliver etiske, når omstændighederne betinger, at de etiske grundværdier kompromitteres.
- Formålet med værdier er medbestemmende for, om det er relevant at betragte værdier som etisk.

Dette er ikke en udtømmende konklusion, men en tilnærmelse til en afgrænsning af værdier i virksomhedspraksis samt af, hvornår de er etiske.

## Litteraturliste

- Aadland, E. 2000, Etik, dilemma og valg, Psykologisk Forlag
- Beauchamp, T.L & Childress, J.F 2001, Principles of Biomedical Ethics, Oxford
- Bordum, A. 2001, Viden om fælles værdier, Ledelse i dag 42: 32-47
- Goodpaster, K.E. 1991, Business Ethics and Stakeholder Analyses, Business Ethics Quarterly 1: 53-73
- Husted, J. 2003, Det deskriptive værdibegreb, unpubl. MS.
- Jensen K.K, 2003, Etikken bag etisk regnskab, i: Kappel, K. et al. (red.) En god forretning, NNF Arnold Busck
- Knudsen, H. 2003, Kampen om værdierne – fire strategier for arbejde med værdier i organisationer
- Morsing, M. 2001, Værdier i danske virksomheder, DACIE
- Morsing, M & Pruzan, P: Values-based Leadership, i: Zsolnai, L. (ed): Ethics in the Economy, Peter Lang
- Nagel, T. 1997, Spørgsmål om livet og døden, Kbh.
- Petersen, V.C 1995, Når løsningen bliver problemet, kritik 28 (115): 10-19
- Reamer, F.G 1999, Social Work Values and Ethics, 2. ed., NY
- Thyssen, O. 1997, Værdiledelse, om organisationer og etik, Gyldendal