

## Pliktløp mot korrupsjon

Av Øyvind Kvalnes og Veronica Morino

En norsk bedrift er i ferd med å etablere seg i et nytt land. Der er det obligatorisk med HMS-kurs for alle ansatte. Det eneste kurset som er tilgjengelig, leveres av lokale politifolk. Daglig leder i bedriften forhører seg blant bekjente i landet, og får høre at det er et meget godt og lærerikt kurs. Han får imidlertid også høre at fakturaen for kurset vil være utstedt av den lokale politimesteren. Betalingen vil gå rett inn på hans private konto. Det er uvisst om dette er en del av lønnsbetingelsene hans i politiet. Daglig leder er usikker på om det vil være riktig å akseptere en slik ordning. Kan det betegnes som korrupsjon? Er det en form for bestikkelse av offentlig tjenestemann? Uten å melde seg på kurs og betale fakturaen til politimesteren, synes det å være umulig å drive forretninger i dette landet. Det er vanlig praksis blant andre utenlandske bedrifter å godta disse vilkårene. En norsk næringslivsavis har vist interesse for hvordan norske bedrifter forholder seg til den angivelige korrupsjonskulturen i dette landet, og kommer trolig til å finne ut om HMS-kurset og betalingsbetingelsene der.

Filosof og forfatter ØYVIND KVALNES er førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI, Institutt for ledelse og organisasjon. Der forsker og underviser han innen ledelse, etikk og kommunikasjon i organisasjoner. Han har skrevet en rekke bøker og artikler om disse emnene.

VERONICA MORINO er partner i Septia Group. Hun er arbeidssosiolog med en mastergrad i organisasjonsvitenskap. Hennes ekspertise er innen uetisk og ulovlig forretningsopptreden. Hun etterforsker omfattende mislighetsaker i multinasjonale selskaper, og jobber med å øke bevisstheten gjennom skreddersydde mislighets- og korrupsjons-opplæringsprogrammer.

### 1 INNLEDNING

Eksempler fra inn- og utland viser hvor skadelig korrupsjon og annen uetisk forretningsatferd kan være, både for bedrifter og for samfunnene det forekommer i. Bekjempelse av korrupsjon burde være en høyt prioritert oppgave i næringslivet. Samtidig ser vi liten oppfinnsomhet i måten bedriftene nærmer seg problemstillingen på. Etikktre-

ning og etiske retningslinjer er blitt en del av det rutinemessige compliance-arbeidet i bedriftene. Det finnes en forventning om at disse tiltakene skal gjennomføres, og den blir som oftest innfridd. Rubrikken for utført aktivitet kan krysses av. Det er et åpent empirisk spørsmål om disse tiltakene faktisk er effektive mot korrupsjon.

Grunntesen i denne artikkelen er at etiske utfordringer i næringslivet ikke kan løses ved å ha formalitetene i orden. Når etikk gjøres til et pliktløp, blir innsatsen lite stabil og effektiv. Det kreves et levende engasjement fra toppledelse og nedover for at egne strategier og handlemåter skal være etisk forsvarlige. Den etiske beredskapen i en bedrift vil være uløselig knyttet til ytringsklimaet: Hvordan er takhøyden for å ytre seg om etiske spørsmål? Hva slags aksept er det for å luften etisk kritikk av egen praksis? I hvilken grad får ledelsen konstruktiv motstand angående sine disposisjoner og valg? Svarene på disse spørsmålene kan fortelle mer om hvordan bedriften er rustet til å møte etisk krevende situasjoner enn hvorvidt den etterlever standard forventninger om å ha retningslinjer og å ha sendt ledere og medarbeidere på etikktraining.

Situasjonen som beskrives i eksempelet over er tvetydig og krevende. En norsk politimester kunne ikke ha krevd at kursbetalingen skulle gått til hans private konto. Det ville blitt stemplet som korrupsjon. Hva bør gjøres når dette inntreffer i et annet land? I hvilken grad har norske bedrifter en klar holdning til hvordan de håndterer slike situasjoner? Gjør det noen forskjell om beslutningstakerne har fått etikktraining og om bedriften har etiske retningslinjer?

## 2 ETISK EFFEKT

Tilliten til de tradisjonelle virkemidlene for å forebygge uetisk adferd er høy i enkelte miljøer. I en tidligere artikkel i *Lov og Rett* drøfter Brautaset et tilfelle hvor Norconsult skulle gjennomføre et byggelederprosjekt og samarbeidet med to selskaper som viste seg å være innblandet i korrupsjon.<sup>1)</sup> Da dette ble avdekket, ble det en svært ubehagelig prosess for Norconsult. Hvordan kunne dette vært unngått? Brautaset skriver:

«Hadde Norconsult hatt et antikorrupsjonsprogram med et system for forhåndskontroll (due diligence) av forretningspartnere, eller hadde de ansatte gjennomgått antikorrupsjonskurs med dilemmatruening, kunne man antakelig unngått å bli dratt inn i korrupsjonen.»<sup>2)</sup>

1) Are L. Brautaset, «Korrupsjonslovgivningen og etterlevelse», *Lov og Rett*, 2012, nr. 7, s. 381–382.

2) Brautaset, *op. cit.* s. 382.

Grunntanken her er at et kurs i antikorrupsjon med stor sannsynlighet fører til at selskapet ikke blir involvert i korrupsjon. Brautaset går videre og omtaler det andre mest brukte virkemiddelet i forebyggende arbeid:

«Og mangelen på retningslinjer var også et forhold som ble holdt mot Norconsult i vurderingen av om foretaksstraff kunne og burde ilegges etter straffeloven § 48a.»<sup>3)</sup>

I forkant av hendelsen sto altså Norconsult uten etiske retningslinjer som omtalte korrupsjon, og hadde ikke gjennomført antikorrupsjonstrening. Dermed hevder Brautaset at selskapet var mer sårbare for å havne i en korrupsjonskrise enn de kunne ha vært ved å bruke disse virkemidlene. Her er det viktig å skille mellom (1) reell antikorrupsjonseffekt og (2) effekt på straffeutmåling ved korrupsjon. Mangel på retningslinjer ble brukt mot Norconsult, og kan brukes mot andre bedrifter som havner i lignende situasjoner. Dette er en juridisk praksis som synes å basere seg på at retningslinjer motvirker korrupsjon, noe det så langt er liten forskningsbasert dekning for å hevde.

Om etikktrening og etiske retningslinjer er effektive virkemidler mot korrupsjon, er et empirisk spørsmål. Her kommer en ingen vei med ønsketenkning og gjetninger. Forskningen på feltet er tvetydig. En metastudie av Kaptein og Schwartz har tatt for seg fire tiår med empiriske undersøkelser av sammenhengen mellom etiske retningslinjer og etisk adferd.<sup>4)</sup> Studiene de har tatt for seg fordeles på følgende sammenhenger mellom innføring av etiske retningslinjer og påfølgende etisk adferd:

- Betydelig positiv effekt, 27 studier
- Svak positiv effekt, 13 studier
- Ingen effekt, 26 studier
- Blandet effekt (dels positiv/dels negativ), 11 studier
- Betydelig negativ effekt, 1 studie

Konklusjonen fra denne forskningen er at det ikke er gitt at etiske retningslinjer gir en positiv effekt på adferd. Andre forhold enn om bedriften har slike retningslinjer eller ikke, påvirker handlingsmønstrene i betydelig grad.

En rekke forskere innen dette feltet er kritiske til effekten av etiske retningslinjer. Ladd hevder for eksempel om profesjonsetiske retningslinjer: «De som er adressat for retnings-

3) Brautaset, *op. cit.* s. 382.

4) Muel Kaptein og Mark S. Schwartz, 2008, «The Effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model», *Journal of Business Ethics*, 2008, Vol. 77, nr. 2, s. 111–127.

linjene og trenger dem mest kommer ikke til å følge dem likevel, og resten av de gode menneskene i profesjonen trenger dem ikke fordi de allerede vet hva de bør gjøre.»<sup>5)</sup>

De sprikende konklusjonene om gjennomslagskraften til etiske retningslinjer har ført til en gryende interesse for å vurdere kvaliteten på slike dokumenter. Hvordan bør de formuleres og kommuniseres for å øke sjansen for at de skal ha ønsket effekt? The Ethisphere Institute har utviklet et måleverktøy for å vurdere kvaliteten i retningslinjene (ethisphere.com). De legger vekt på hvordan retningslinjene tilgjengeliggjøres for medarbeiderne, i hvilken grad de er forankret i toppledelsen, om de er formulert i et forståelig språk, om tonen er truende eller støttende, om verdigrunnlaget i bedriften kommer tydelig frem, om reelle risikoområder for bedriften identifiseres, og om retningslinjene er pedagogisk tilrettelagt for leseren.

Forskningen på kvaliteten i etiske retningslinjer er fremdeles fersk. Enn så lenge er det trolig at effekten av å ha slike retningslinjer kan være ulik fra bedrift til bedrift. En studie av Erwin viser at (1) bedrifter med høy kvalitet på etiske retningslinjer gjør det bra etisk sett, men også at (2) lav kvalitet på de etiske retningslinjene ikke nødvendigvis fører til mer uetisk adferd.<sup>6)</sup> Studien finner også god etisk adferd i bedrifter som står helt uten etiske retningslinjer. Slike dokumenter er med andre ord verken nødvendige eller tilstrekkelige betingelser for god oppførsel.

Effekten av etikktraining har også vært underlagt empirisk undersøkelse. Rottig og Heischmidt har funnet at slik trening har en positiv effekt på beslutninger i bedrifter både i Tyskland og USA.<sup>7)</sup> Det gjenstår å gjennomføre konkrete undersøkelser av effekten av etikktraining for å forebygge noe så konkret som korrupsjon.

### 3 NIVÅER FOR ETISK BEREDSKAP

Bedriftenes engasjement i forhold til etikkspørsmål generelt, og korrupsjon spesielt, kan drøftes i lys av Carrolls modell for å måle innsats knyttet til samfunnsansvar.<sup>8)</sup> Han skiller mellom fire nivåer, med et gradvis økende engasjement jo lenger ned i modellen en kommer.

5) John Ladd, «The Quest for A Code of Professional Ethics», i Deborah B. Johnson og John Snapper (red.), *Ethical Issues in the Use of Computers*, Belmont Wadsworth 1984.

6) Patrick M. Erwin, «Corporate Codes of Conduct: The Effects of Code Content and Quality on Ethical Performance», *Journal of Business Ethics*, 2011, Vol. 99 Issue 4, s. 535–548.

7) Daniel Rottig og Kenneth A. Heischmidt, «The Importance of Ethical Training for the Improvement of Ethical Decision Making: Evidence from Germany and the United States», *Journal of Teaching in International Business*, 2007, Vol. 18 Issue 4, s. 5–35, (s. 31).

8) Archie B. Carroll, 1979. «A Three Dimensional Model of Corporate Social Performance», *Academy of Management Review*, 1979, nr. 4, s. 497–505.

Reaksjon	Bedriften fraskriver seg ansvar, og viser til at det er myndighetene eller andre som bør ordne opp.
Forsvar	Bedriften innrømmer motstrebende at den har ansvar, og begrenser seg til å gjøre det som skal til for ikke å skade eget omdømme.
Tilpasning	Bedriften aksepterer ansvar, og følger rådene fra relevante grupper og instanser.
Aksjon	Bedriften tar egne initiativ, og forsøker å strekke seg lenger enn forventet og påkrevet innen egen bransje.

Hvor kan vi plassere bedriftenes tiltak med å innføre etiske retningslinjer og antikorrupsjonstrening? Det kan legges både i forsvar, tilpasning og aksjon, men vårt inntrykk er at det mest vanlige er de to første av disse. Det er gjerne ytre forventning og press som får bedriftene til å innføre dem. Dette er gjerne «compliance», en lydig lystring av direktiver fra myndigheter og pressgrupper. «Compliance» indikerer at man føyer seg etter andres krav og forventninger, og ikke handler ut fra autonome vurderinger av hva som bør gjøres.

Bedriften som blir konfrontert med at faktura for HMS-kurs faktureres til politisjefens private konto, har alternativer som kan defineres i lys av Carrolls modell. Alternativene kan skisseres slik:

Reaksjon	Bedriften føyer seg etter lokal skikk, som er å betale fakturaen uten protest. Ledelsen anser ikke at det er deres ansvar å opponere mot eller påvirke en korrupsjonskultur.
Forsvar	Bedriften innrømmer motstrebende at betaling til politimesteren kan betraktes som korrupsjon, og dermed er uakseptabelt ut fra egne etiske retningslinjer. Det kan bli allment kjent i Norge om bedriften betaler, siden en journalist jobber med tematikken. Et slikt omdømmetap kan unngås ved at en protesterer mot betalingsmåten.
Tilpasning	Bedriften oppsøker råd fra Transparency International og andre instanser som har spesialkunnskap om korrupsjon. Der anbefales det at en krever at fakturaen skal komme fra politistasjonen sentralt, ikke fra politimesteren. Bedriften følger rådet.
Aksjon	Bedriften sier nei til å betale, og bruker saken aktivt for å sette søkelys på arbeidsvilkår for norske bedrifter i utlandet. Senere brukes saken som case i trening for egne ansatte som skal jobbe under lignende vilkår i andre land.

Det er uvisst hvordan det vil gå med bedriften i fortsettelsen av disse fire alternativene. Er det forretningsmessig mulig å overleve ved å utfordre den lokale kulturen? Er det rimelig å forvente at bedrifter skal ta initiativ som er på kollisjonskurs med hva som forventes av dem lokalt, i kulturer med lang tradisjon for slike ordninger? Bedrifter som velger aksjon, kan ende opp med å bli utelukket fra videre aktivitet i landet det gjelder. Det kan være prisen å betale for å inn ta en aktiv og engasjert holdning til korrupsjonstiltak i landene en driver forretning i.

#### 4 FRA TILPASNING TIL AKSJON

Hva må til for å etablere effektive tiltak mot korrupsjon og andre misligheter? Hvordan kan bedriftene komme seg over i aksjon og autonom respons på egne utfordringer? Empirien er altså tveetydig når det gjelder effekten av etiske retningslinjer og etisk trening. Samtidig er det å lete etter veiledning og råd en naturlig del av menneskers atferd. Retningslinjer og opplæring rundt etiske og uetiske forretningsdilemmaer bør fortsatt være en viktig del av samfunnets og bedrifters jobb mot misligheter og korrupsjon. Spørsmålet er hvordan opplærings- og kommunikasjonsprosessen må tilrettelegges for å skape en konkret og praktisk rettet dialog, hvor målet er en bærekraftig endring i håndteringen av korrupsjon.

Bird og Waters har studert forretningsfolks evner til å artikulere sine moralske overbevisninger.<sup>9)</sup> Gjennom en rekke intervjuer har de invitert dem til å sette ord på moralske sider ved eget arbeid. Konklusjonen deres er at personer innen næringslivet strever med å uttrykke hva de mener er rett og galt i egen bedrift og egen bransje. De beskriver dette fenomenet som «moral muteness», moralsk stumhet. Det kan være ulike grunner til at en leder eller medarbeider i en bedrift kvier seg for å snakke om moralske utfordringer i egen jobb. De kan tvile på om det de har å si egentlig er så viktig, og på hvordan det vil bli mottatt blant kolleger. Under slike betingelser kan det oppstå kritiske situasjoner hvor bedriften eksponeres for misligheter, korrupsjon eller andre former for uetiske handlemåter, uten at noen reagerer.<sup>10)</sup>

Bedriftsledere bør også ta på alvor hvor lett det er å bli blind for moralske aspekter ved egen virksomhet. Komplekse prosesser skal gjennomføres, og de krever fokus og konsentrasjon. Under slike forhold kan en bli moralsk blind. Mottrekk kan være de

9) Frederick Bruce Bird og James A. Waters, «The Moral Muteness of Managers», *California Management Review*, 1989, nr. 32 (1) s. 73–88; Frederick Bruce Bird, «The Muted Conscience: Moral Silence and the Practice of Ethics in Business», Praeger, 2002.

10) Tomas Brytting, Richard Minogue og Veronica Morino, *The Anatomy of Fraud and Corruption*, Gower, 2011.

samme som ved andre former for blindhet: spør andre folk om hvordan ting ser ut for dem. Oppmuntre dem til å bruke blikket sitt og fortelle om hva de ser. En slik inngang til etikk skildres i Kvalnes.<sup>11)</sup>

Bevegelsen fra tilpasning til aksjon vil også bety at fokus ikke bare kan være på å unngå korrupsjon. Å la være å betale bestikkelse for å oppnå fordeler er et valg om å la være å gjøre noe. Hva kan bedriftene så aktivt gjøre for å bidra positivt til forretningskulturen i land som lenge har vært preget av at en må betale under bordet for å komme i posisjon? Hva blir det neste som skjer hvis bedriften i eksempelet setter foten ned og nekter å betale politimesteren privat for en tjeneste som politiet har levert? Utfallene vil variere fra land til land og bedrift til bedrift. Det viktige er at bedriftene kommer inn i et slikt konstruktivt spor, i en aktiv, snarere enn passiv relasjon til samfunnet de opererer i.

Ytringsklimaet for etikk i en bedrift er avgjørende for å lykkes i et slikt arbeid. Det handler om hva slags takhøyde det er for å ta opp spørsmål om rett og galt. I hvilken grad oppmuntres det til å være kritiske til egne ledere? Hvordan går det med personer som tar initiativ til å drøfte etikken i egen virksomhet? Er det et godt eller et dårlig karrieretrekk å gjøre noe slikt?

Utvikling av etiske retningslinjer kan i seg selv være bare passiv «compliance», men en slik prosess kan også bidra til at ytringsklimaet bevegges i en slik konstruktiv retning. Arbeidet med et slikt dokument kan i mange tilfeller være viktigere enn sluttproduktet, siden det kan innebære at en gransker seg selv med friske, kritiske blikk for å evaluere egen kontakt med omverdenen.

## 5 KONKLUSJON

Etikkarbeid i mange bedrifter går ut på å identifisere og leve opp til omverdenens forventninger. Dette er et «compliance-arbeid» som i det store og hele består i passivt å innrette seg etter andres meninger. Myndigheter, presse, forbrukere og pressgrupper av ulike slag dikterer hva bedriften foretar seg innen etikk. Dette blir et pliktlop, noe en motstrebende deltar i og ønsker å bli ferdig med. Vi mener at bedrifter må lære seg å gå fra en slik tilpasning til omgivelsene til en mer aktiv og engasjert praksis. Det krever blant annet at en bygger opp kompetanse til å forstå og snakke om de sosiale konsekvensene av bedriftens handlinger. Bedriftene er betydelige samfunnsaktører, som setter spor etter seg i verden. Derfor følger det også at de må utvikle en bevissthet om hvordan dette skal foregå.

11) Øyvind Kvalnes, «Se gorillaen!, Etikk i arbeid», 2. utgave, Universitetsforlaget, 2008.

Etiske retningslinjer og etikktraining kommer trolig til å være nøkkelementer i bedriftenes etikkarbeid også i fremtiden. I denne artikkelen har vi påpekt at nytten av slike tiltak er varierende, og at det finnes lite entydig empirisk belegg for å si at de virker. Ut fra egen erfaring med etikkarbeid i bedrifter har vi tro på at ytringsklimaet for å snakke om etikk bør prioriteres. Ledere og medarbeidere trenger trening i å gjenkjenne faresignaler og ta affære når de dukker opp.<sup>12)</sup> Hverdagslige samtaler hvor en kan luften egne bekymringer, kan bidra til å forebygge tunge varslingssituasjoner. De inntreffer gjerne når lokket har blitt liggende på trykkokeren så lenge at noen ser seg nødt til å gå til pressen eller myndighetene med informasjon om mislighold. En bedriftsledelse som sørger for daglig utlufing, har de beste mulighetene for å unngå slike sørgelige utfall.

---

12) Martin Samociuk, Nigel Iyer og Helene Doody, (red.), «*A Short Guide to Fraud Risk*», Gower, 2010.