

Denne fil er hentet fra Handelshøyskolen BIs åpne institusjonelle arkiv BI Brage
<http://brage.bibsys.no/bi>

Skal vi danse? Om korrupsjon og moralsk ansvar

Øyvind Kvalnes
Handelshøyskolen BI

Nigel Krishna Iyer

Dette er siste forfatterversjon av artikkelen, etter fagfellevurdering, før publisering i tidsskriftet
Praktisk økonomi og finans, 27 (2011) 4: 36-42

Tidsskriftets forlag, *Universitetsforlaget*, tillater at siste forfatterversjon legges i åpent publiseringsarkiv ved den institusjon forfatteren tilhører (Jan. 2012)

Skal vi danse? Om korrupsjon og moralsk ansvar

Øyvind Kvalnes og Nigel Krishna Iyer

Øyvind Kvalnes er førsteamanuensis ved Institutt for ledelse og organisasjon, Handelshøyskolen BI. Han forsker på etikk og ledelse, og har skrevet en rekke bøker og artikler om emnet. I 2006 mottok han Idunnprisen for *Se gorillaen! Etikk i arbeid*. I norsk næringsliv har han i en rekke år vært foreleser og tilrettelegger for samtaler om etikk og dilemmaer.

Nigel Krishna Iyer er opprinnelig Chartered Accountant fra England, og har skrevet fagbøker og skuespill om korrupsjon og misligheter. I mer enn tjue år har han arbeidet med gransking av større tilfeller av korrupsjon og misligheter. Historien om Multinat ASA bygger på et reelt tilfelle fra hans erfaring. Han er gjesteforeleser ved en rekke handelshøyskoler, blant annet ved Handelshøyskolen BI.

Så lenge musikken spiller, må du komme deg opp og danse. Vi danser fremdeles.

Adm.dir. Chuck Prince i Citigroup

Vi er alltid beredt til å ta tilflukt i forestillingen om determinisme hvis denne friheten tynger oss, eller vi trenger en unnskyldning.

Jean-Paul Sartre, filosof

Tony er administrerende direktør for Multinat ASA, og har nettopp godkjent innholdet i selskapets nye etiske retningslinjer. Der uttrykkes en nulltoleranse for alt som lukter av korrupsjon. Dette selskapet skal oppnå resultater på hederlig måte, ikke ved å bruke lyssky metoder. Samtidig er Tony urolig over stagnasjonen i salgshallene.

Petter er salgsdirektør i Multinat ASA. For tiden er han utsatt for et tøft resultatpress fra Tony og resten av toppledelsen i selskapet. De liker ikke de siste månedenes utvikling, og ber Petter komme med bedre nyheter til neste kvartalsrapport. Nå har det åpnet seg en mulighet for å inngå kontrakt med en stor utenlandsk kunde, noe som vil gi langsiktig og stabil inntjening for Multinat ASA. Under de innledende forhandlingene blir det imidlertid klart at det må utbetales en betydelig sum for å komme i dialog med de rette personene hos kunden. Det er snakk om å betale 15.000 Euro til en konsulent som har gode kontakter, og som vil sørge for at Multinat ASA blir valgt som leverandør. Konsulenten sier at Petter ikke trenger å bekymre seg for hvordan disse pengene blir brukt, siden han er en redelig og ordentlig person.

Dialogen med konsulenten og kunden kan styres av salgsavdelingen i Multinat ASA, uten å involvere toppledelsen i selskapet. Petter regner med at kontrakten vil få smilet tilbake hos Tony og andre i ledelsen som puster ham i nakken med resultatkrav. Ideelt sett skulle han gjerne ha visst mer om metodene som konsulenten bruker, men så lenge han selv får en faktura fra dem å forholde seg til, antar han at alt er i orden.

1 Innledning

Denne artikkelen tar for seg i hvilken grad forretningsfolk kan holdes moralsk ansvarlige for å bli involvert i korrupsjon. Vi definerer korrupsjon i bred forstand, slik at det dekker all slags adferd som på en eller annen måte kan kalles korrupt. Det vil si at vi ikke følger den snevre juridiske definisjonen av begrepet. Korrupsjon kan i en slik forstand inkludere bestikkelser, underslag, maktmisbruk og ulike former for uetisk praksis, også det som kan omtales som nepotisme. Ut fra vår forståelse er det ikke slik at en korrupt handling nødvendigvis er ulovlig. De første stegene inn i korrupsjon kan være små og umerkelige. Det er vanskelig å vurdere når en beveger seg over grensen. Korrupsjon kan forekomme i alt fra liten til stor skala.

Salgsdirektør Petter kan bli innblandet i korrupsjon hvis han betaler konsulenten for å sikre ny kontrakt til Multinat ASA. I hvilken grad vil det da være rimelig å holde ham *moralsk ansvarlig* for det? Den britiske filosofen Peter Strawson har knyttet moralsk ansvarlighet til berettigelsen av å rose eller bebreide en person for det han har gjort (Strawson 1974). Også et mer omfattende register av reaksjoner og holdninger kan settes inn når noen er moralsk ansvarlig. En person som har handlet moralsk urett kan møtes med ergrelse, sinne, oppgitthet, kritikk, og fordømmelse. Dette er hans verk, og han burde ikke ha gjort det. Så kan motsvaret fra vedkommende være at beslutningen så å si tvang seg frem, det var andre drivkrefter og mekanismer som gjorde at utfallet ble slik. Da er vi i gang med en samtale om grunnlaget for moralsk ansvarlighet, og mer konkret om berettigelsen av bebreidelse, ergrelse og lignende negative reaksjoner på en persons handlinger.

Bedriftsledere som står overfor muligheten til å forbedre inntjeningen gjennom korrupte grep, kan oppleve et ubehag ved dette alternativet. Det kan stemme dårlig med hva de moralsk sett står for og mener er riktig. Dette misforholdet mellom egne moralske oppfatninger og den aktuelle handlingen, kan kalles *moralsk dissonans*. Begrepet dissonans stammer fra musikken, hvor det betegner en misklang eller en ulyd. To eller flere toner harmonerer ikke med hverandre. I den moralske dissonansen er det en uoverensstemmelse mellom en persons oppfatninger om hva som er rett og galt, og ett eller flere aktuelle handlingsalternativer. De klinger ikke fint sammen.

En person som opplever at egne moralske oppfatninger ikke harmonerer med en bestemt handling, kan ty til det de amerikanske sosiologene Sykes og Matza (1957) har omtalt som teknikker for *moralsk nøytralisering*. De går ut på å rense handlingene for moralsk innhold og betydning, gjerne i forkant av handlingen. Den som skal ta beslutningen har moralske skrupler med å gå inn for et alternativ som synes å innebære korrupsjon. Den moralske nøytraliseringen senker terskelen og får skruplene til å forsvinne. Vedkommende kan si til seg selv: «Egentlig har jeg ikke noe valg.» «Ingen blir direkte skadelidende om jeg gjør det.» «De som er kritiske til slikt, forstår ikke de uskrevne reglene i næringslivet, og har sin egen agenda.» «Dette er alminnelig praksis i forretningsverden.»

Aktører i næringslivet trenger å erkjenne det moralske ansvaret de har for egne beslutninger og handlinger. Aktivitetene deres har store sosiale ringvirkninger. Derfor er det avgjørende å finne frem til praktiske og konstruktive grep når det gjelder korrupsjon. Hvordan kan salgsdirektør Petter og administrerende direktør Tony gardere seg mot at moralsk dissonans følges av moralsk nøytralisering, som igjen leder til korrupte handlinger? Hensikten med denne artikkelen er å bidra til en forståelse av disse fenomenene, og gi noen konkrete råd om hvordan de kan håndteres.

2 Moralsk dissonans

Salgsdirektør Petter er fristet til å betale konsulenten det han krever for å sikre en lukrativ og etterlengtet kontrakt til Multinat ASA. Samtidig ønsker Petter å etterleve de etiske retningslinjene som Tony nettopp har signert og sendt ut til alle ansatte. Dette er nemlig

retningslinjer som harmonerer godt med hans egne moralske overbevisninger. Petter nøler med å betale konsulenten, siden dette er en handling som skaper en misklang i møtet med hva han faktisk står for. Et slikt manglende samsvar mellom egne oppfatninger og handlingsalternativer kan forekomme i mange ulike situasjoner:

- En idrettsutøver kan være overbevist om at doping er uakseptabel adferd, men havne i et treningsmiljø hvor hun får tilbud om å bruke ulovlige preparater for å bedre prestasjonene sine.
- En finansiell rådgiver kan mene at kundens interesser bør gå foran bankens, og inviteres inn i en kampanje hvor målet er å selge så mye som mulig av et bestemt produkt, uansett om dette er til kundens beste eller ikke.
- En person kan være overbevist om at utroskap er galt, men stå overfor muligheten for å ha seksuell omgang med en annen person enn ektefellen.

Konflikter mellom en persons oppfatninger og handlingsalternativer skaper det som gjerne kalles for en kognitiv dissonans. For å understreke den moralske dimensjonen som vi her ønsker å undersøke, vil vi bruke begrepet moralsk dissonans, siden det skal handle om spenninger mellom hva den enkelte oppfatter som å være moralsk rett, og det vedkommende har mulighet til å gjøre. Kognitiv dissonans er et videre begrep, som også kan omfatte misforhold som ikke handler om moral. En rørlegger kan for eksempel settes til å bruke en metode han mener er nest best. Det er en dissonans mellom det han mener er den smarteste metoden, og den metoden han blir beordret til å bruke. Dette er en kognitiv dissonans hvor moral ikke kommer inn i bildet.

Ledere som ikke opplever noen dissonans mellom egen moral og de korrupte alternativene, gjør det enten fordi de mener at korrupsjon er totalt uakseptabelt, og derfor noe de aldri vil gå inn på, eller fordi de mener at korrupsjon er moralsk akseptabelt, og derfor noe de ikke nøler med å bruke som virkemiddel. Skjematisk kan vi dermed skille mellom tre lederresponser til korrupsjon, hvor det kun er den midterste som er gjenstand for vår drøftelse:

Moralsk helgen	Moralsk tviler	Amoralsk kyniker
Korrupsjon er moralsk uakseptabelt, og derfor noe jeg aldri bidrar til	Korrupsjon er moralsk tvilsomt, men jeg jobber i et miljø for det ikke kan utelukkes som virkemiddel	Korrupsjon er moralsk akseptabelt, og noe jeg aktivt benytter meg av

«Moralsk helgen» er et begrep hentet fra Susan Wolf, 1982, mens et annet uttrykk for «amoralsk kyniker» kan være «corporate psychopath» (Brytting, Minogue og Morino i *The Anatomy of Fraud and Corruption*, 2011, side 79-89). I virkeligheten kan bedriftsledere og andre plasseres på en skala som går fra hvit og uskyldsren helgen på den venstre siden, via moralsk tvilere i grått, som gradvis blir mørkere jo lenger vi går mot høyre og kommer over i det amoralske og sorte. Her er vi ikke primært interessert i ytterpunktene, men i de tanker, vurderinger og handlinger som gjøres av tvileren, den som kan oppleve betydelig moralsk dissonans mellom egne moralske oppfatninger og egne aktuelle handlingsalternativer. Trolig finner vi det store flertallet av forretningsfolk (og mennesker i sin alminnelighet) i dette nyansefulle grå området.

Om en bedriftsleder hyppig eller sjelden opplever moralsk dissonans, er både person- og situasjonsavhengig. Det personlige handler om hvilke holdninger og verdier vedkommende bærer med seg. Situasjonsaspektet handler om hvor ofte vedkommende står overfor alternativer hvor korrupsjon gir mulighet for å oppnå fordeler. Når norske oljeledere reiser til noen av verdens såkalt mest korrupte land, med oppdrag om raskt å etablere lønnsom aktivitet der, er de trolig mer utsatt for dette enn om de skulle drive forretning i en bygd på Vestlandet.

Vår definisjon av korrupsjon innebærer imidlertid at fenomenet kan forekomme hvor som helst, og ikke er begrenset til å gjelde lyssky aktiviteter i andre deler av verden.

Salgsdirektør Petter i Multinat ASA opplever at han har en nærmest umulig jobb å gjøre. På den ene side må han etterleve det Tony og resten av ledelsen har signalisert med de etiske retningslinjene. På den andre side har han streng beskjed om å være med i dansen om pengene i nye markeder. Musikken spiller, og det er plass på dansegulvet.

3 Moralsk nøytralisering

Når vanlige folk som Tony og Petter i vårt eksempel opplever moralsk dissonans, vil de normalt søke seg ut av denne tilstanden. Den ene utveien er å avstå fra handlingen og finne på noe annet. Den andre består i å finne måter å forstå og innramme handlingen på som fjerner det moralsk ubehagelige og betenkelige ved den. Det kan vedkommende gjøre ved å benytte en av teknikkene om moralsk nøytralisering som sosiologene Sykes og Madza (1957) fremstilte. En grunntanke hos dem og etterfølgerne Bandura et. al. (1996) er at mennesker vanligvis ikke deltar i handlinger som de i utgangspunktet oppfatter som moralsk kritikkverdige. Derfor er moralsk nøytralisering noe annet enn etterpåklokskap og rasjonalisering (diskutert av Brytting et.al. 2011, side 56-59). Nøytraliseringen inntreffer nemlig gjerne i forkant av beslutningen, og tilhører dermed årsaksrekken som fører fra vurdering til handling. I utgangspunktet finnes det en høy terskel for å utføre handlingen, og gjennom moralsk nøytralisering senkes den så lavt at handlingen blir mulig å utføre.

Studien til Sykes og Madza tok for seg ungdomsforbrytere, og tok utgangspunkt i at disse ikke skilte seg nevneverdig fra ungdommer som ikke bega seg inn på en forbryterbane. Hva kunne være årsaken til at ungdom med tilnærmet like oppvekstsvilkår kunne ende opp i så ulike handlingsmønstre? Tesen til de amerikanske sosiologene var at noen teknikker for moralsk nøytralisering gjorde det mulig for forbryterne å betrakte handlingene sine som moralsk akseptable. Tabellen nedenfor viser de fem kategoriene de utarbeidet. Eksemplene i høyre kolonne har vi utledet fra historien om Multinat ASA. Slik kan salgsdirektør Petter tenke for å nøytralisere dissonansen mellom sine moralske overbevisninger og oppfatninger og alternativet med å betale konsulenten for å skaffe kontrakten.

Teknikker for moralsk nøytralisering	Eksempel
Fornektelse av ansvar	Salgspress, konkurranse og brutale markedskrefter tvinger noen ganger frem løsninger som ikke er ideelle. Det er ikke vi som velger at det skal være slik.
Fornektelse av skade	Det kan ikke sammenlignes med vold og alvorlig kriminalitet. Ingen personer kommer til skade. Vi følger spillereglene som gjelder i dette markedet
Fornektelse av offer	Det er ingen som blir skadelidende av at vi gjør dette. Tvert i mot kan vi gjøre mye moralsk godt i korrupte land. Våre holdninger er bedre enn konkurrentenes.
Fordømmelse av fordømmeren	Myndigheter, politikere og akademikere er blåøyde idealister som ikke forstår næringslivets virkelighet
Appell til høyere lojalitet	Vårt ansvar er å sørge for lønnsomhet og videre aktivitet i selskapet, så får myndigheter og andre ta seg av det sosiale.

En kombinasjon av disse teknikkene for moralsk nøytralisering kan bidra til at den moralske dissonansen dempes, og at salgsdirektør Petter og hans folk blir enige om å betale konsulenten, selv om det trolig innebærer at en begir seg inn på korrupsjon.

Moralsk nøytralisering har vært et alminnelig fenomen i kjølvannet av etiske skandaler av ulike slag i internasjonalt næringsliv. Sumantra Ghoshal (2005) hevder at slike forsøk på å fraskrive seg moralsk ansvar hviler på en usann forestilling om at menneskelige handlinger er forutbestemte og uunngåelige:

«Når ledere, inkludert administrerende direktører, rettferdiggjør sine handlinger ved å hevde seg maktesløse i møte med ytre krefter, tyr de til en avhumanisering av praksis. Når de hevder at konkurranse eller finansmarkedene er nådeløse i sine krav, og at enkeltstående bedrifter og ledere ikke har noe rom for valg, er det i kraft av den usanne antakelsen om determinisme at de frigjør seg selv fra ethvert moralsk eller etisk ansvar for sine handlinger.»

Et eksempel på det Ghoshal beskriver, er uttalelsen til administrerende direktør Chuck Prince i Citigroup om deres praksis med å gi lån med hasardiøse vilkår, selv etter at varsellampene begynte å blinke: «Så lenge musikken spiller, må du komme deg opp og danse. Vi danser fremdeles.» (Financial Times, 09.07.07) Prince fremstiller det som om det ikke er opp til ham å velge å fortsette eller ikke. Det ligger en slags jernlov i det finansielle spillet som gjør at en fortsetter uansett. I Ghoshals perspektiv er dette ansvarsfraskrivelse. Prince søker tilflukt i en metafor som gjør ham til et viljeløst vesen som følger andres instruksjoner. Det er ikke han som bestemmer, men den som styrer musikken.

Den norske pedagogen Roald Nygård har brukt begrepsparet aktør – brikke til å drøfte forskjellene mellom menneskers selvforståelser (Nygård 2007). En aktør forstår seg selv som en person med vesentlig innflytelse over det som foregår i livet sitt. Aktøren liker å ta initiativ, og regner seg selv som personlig ansvarlig for valgene sine. Brikken, derimot, skyver ansvaret over på andre, og fremstiller seg selv som et offer for ytre og uregjerlige krefter. Det er umulig å gå bort fra dansegulvet så lenge musikken spiller. Fornektelse av ansvar er dermed den typiske teknikken for moralsk nøytralisering som brikken benytter seg av.

Eksperimenter utført av Kathleen D. Vohs og Jonathan W. Schooler (2007) viser at folks holdninger til egen fri vilje påvirker deres handlinger. Det gjør en konkret, praktisk forskjell om de betrakter seg selv som aktører eller brikker. Forsøkspersoner som fikk lese en tekst om at fri vilje var en illusjon, og at våre handlinger egentlig er forutbestemte, var senere langt mer tilbøyelige enn andre til å jukse på en prøve. Trolig finnes lignende forbindelser mellom bedriftslederes holdninger til egen frihet, og hvordan de forholder seg til korrupsjon. Ved å innta Prince sin holdning om at jobben er som en dans, hvor kontrollen ligger hos den som styrer musikken, kan de senke terskelen for å akseptere korrupte løsninger.

4 Moralsk ansvarlighet

Det som skjer gjennom moralsk nøytralisering av en situasjon som i utgangspunktet skaper moralsk ubehag og dissonans, er altså at en forsøker å fraskrive seg moralsk ansvar. Strawson hevder at moralsk ansvarlighet henger sammen med de såkalte reaktive holdningene vi har til oss selv og andre mennesker. Når noen trækker meg på hånden med vilje, vil jeg normalt møte det med sinne og ergrelse. En slik reaksjon bygger på at jeg antar at denne personen visste hva han gjorde, og hadde til hensikt å påføre meg smerte. Hvis det så viser seg at vedkommende er mentalt forstyrret eller har en muskelsykdom som gjør at han ikke kan kontrollere hvor han setter føttene, vil jeg korrigere den første reaksjonen. Da regner jeg ikke lenger personen for å være moralsk ansvarlig for å ha trakkert meg på hånden (Strawson 1974).

Tradisjonelt har filosofiske diskusjoner om moralsk ansvarlighet handlet om balansen mellom frihet og determinisme. I hvilken grad står den enkelte fritt til å velge å utføre sine handlinger? I hvilken grad er vi forutbestemte og styrt av forhold utenfor vår egen kontroll? Strawson er mer pragmatisk. Han hevder at praksisen med å holde personer moralsk ansvarlige for sine handlinger ikke trenger å hvile på et teoretisk fundament eller på en avklaring av disputten om frihet og determinisme. I stedet er den solid forankret i menneskelig praksis: Vi regner folk for å være moralsk ansvarlige for det de gjør, med mindre vi får vite noe konkret om deres helsetilstand eller annet som gjør at vi utgjør et unntak.

Bedriftsledere er gjerne individer som befinner seg i gråsonen mellom den kritthvite moralske helgenen og den kullsorte amoralske kynikeren. I dette feltet vil det være rom for moralsk tvil og tvetydighet. I sine profesjonelle liv lever både salgsdirektør Petter og administrerende direktør Tony i en spenning mellom hva moralske hensyn tilsier at de bør gjøre, og hva som gir best inntjening for Multinat ASA. Etikk og butikk kan gå hånd i hånd, men i enkelte perioder kan de bevege seg i ulike retninger. Da oppstår gjerne det vi i denne artikkelen har kalt moralsk dissonans, en mislyd i møtet mellom moralske oppfatninger og handlingsalternativer. Næringslivet bør være oppmerksomme på dette fenomenet, og sørge for å ta på alvor utsagn fra ledere og medarbeidere som opplever det. Den canadiske filosofen Frederick Bird har tematisert hvorfor bedriftsledere i en rekke kritiske situasjoner velger å være moralsk stumme (Bird 2002). Gjennom intervjuer og observasjoner har han kartlagt hvordan slike ledere gjerne har moralske overbevisninger som de av ulike grunner velger ikke å sette ord på og ytre seg om. En slik tendens kan skape grunnlag for at moralsk dissonans følges av moralsk nøytralisering, og deretter fører til beslutninger om å foreta handlinger som moralsk sett er betenkelige. Moralske hensyn og vurderinger blir aldri brakt inn i samtalen om hva som bør gjøres, og dermed legges lokk på en prosess som kunne ha motvirket en slik utvikling.

Hva kan bedriftene gjøre for å motvirke en slik utvikling? Begge forfatterne av denne artikkelen har lang erfaring med å føre samtaler med bedriftsledere om korrupsjon og ansvarlighet. Vi mener at følgende punkter kan bidra til å ruste bedriftene til å møte etiske utfordringer på en konstruktiv måte:

- Erkjenn at uetisk forretningsskikk er en del av hverdagen i mange miljøer. Utsagn om nulltoleranse er egnet til å få etiske retningslinjer og andre dokumenter til å fremstå som virkelighetsfjerne.
- Innse at korrupsjon i den brede betydningen vi har lagt opp til her kan inntreffe hvor som helst, også i næringslivet i et rikt og velutviklet land som Norge.
- Unngå syndebyggmentalitet. Se etter systematiske elementer som førte til overtramp og korrupsjon.
- Unngå sanksjoner som bare rammer småbrikkene i den ytterste enden av årsaksrekken som førte til en korrump handling. Prøv i stedet å gå til roten til det hele.
- Lytt til og ta på alvor medarbeideres opplevelse av moralsk dissonans. Skap et klima for at alle kjenner seg motivert både til å snakke om moralsk ubehag og til å ta moralsk ansvar.
- Gi positiv respons til dem som tør å rapportere om kritikkverdige forhold. Snu det til fra å være en «dårlig» nyhet til å være en «god», siden den gir mulighet for utvikling og korrigering av kurs.
- Skap bevissthet om fenomenet moralsk nøytralisering, og lær å gjenkjenne det i egne rekker.
- Gjør det klart at ledere og medarbeidere forventes å være aktører som tar stilling og ansvar, ikke brikker som blindt følger instruksjoner.

I dag blir næringslivet bombardert med regler og retningslinjer hele tiden. Akkurat nå er store deler av Europa neddyngnet i arbeid med å utlede konsekvenser av UK Bribery Act (2011). Et slikt dokument antyder også at det er viktig å ta moralsk ansvar og forholde seg til moralsk dissonans. Ulempen med å gjøre etikk til et regelfølgingsprosjekt er at det hele kan bli en øvelse i å fylle inn skjemaer og krysse av bokser for gjennomførte, obligatoriske tiltak.

Vi har større tro på konkret arbeid med eget yringsklima. Samtaler om etikk og korrupsjon er egnet til å forebygge moralsk dissonans hos ledere og medarbeidere. Bedriftene kan legge til rette for at spenningene mellom moralske og økonomiske hensyn ivaretas på en moden, realistisk og ansvarlig måte.

Om salgsdirektør Petter i Multinat ASA ender opp med å betale konsulenten som kan skaffe ham en ny, stor kunde eller ikke, avhenger av om han aktivt forsøker å nøytralisere det moralske ubehaget han kjenner ved denne løsningen. Han har myndighet til å bestemme dette selv, men har også muligheter til å gå til administrerende direktør Tony for å innhente råd. I hvilken grad vil toppsjefen også kjenne en moralsk dissonans mellom sine oppfatninger om hvordan forretninger bør gjøres, og alternativet med å akseptere konsulentens honorar? Dette kan være den første testen på om ledere i Multinat ASA kjenner seg forpliktet til å rette seg etter føringene som faktisk ligger i de etiske retningslinjene. Der står det at bedriften har nulltoleranse for korrupsjon. Det skulle innebære at Petter i det minste ber konsulenten om å redegjøre for hvordan han har tenkt å skaffe kontrakt for Multinat ASA. Hvis metoden innebærer å bestikke eller smøre ansatte hos kunden, eksisterer det en klar og tydelig mislyd i møtet mellom dette alternativet og det Multinat ASA sier om seg selv i de etiske retningslinjene. Noe må vike for å skape harmoni og samsvar. Det vil være opp til Petter, Tony og andre i ledelsen og styret i selskapet å ta stilling til hvor prioriteringen skal ligge. Valget står mellom etterlevelse av retningslinjene og å skaffe seg en verdifull, ny kontrakt. Ingen er tvunget til å være med på dansen.

Litteratur:

- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V., Pastorelli, C. 1996. Mechanisms of Moral Disengagement in the Exercise of Moral Agency. *Journal of Personality and Social Psychology* 71 (2) side 364-374.
- Bird, F., 2002. *The Muted Conscience: Moral Silence and the Practice of Ethics in Business*, Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Brytting, T., Minogue, R. og Morino, V. 2011. *The Anatomy of Fraud and Corruption: Organizational Causes and Remedies*, Gower, Surrey.
- Ghoshal, S., 2005. Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices, *Academy of Management Learning & Education* 4(1) side 75-91.
- Nygård, R., 2007. *Aktør eller brikke? Søkelys på menneskets selvforståelse*, Cappelen Akademisk Forlag.
- Strawson, P., 1974. Freedom and Resentment. *Freedom and Resentment and other Essays*, London: Methuen.
- Sykes, G. M. og Matza, D., 1957. Techniques of Neutralization: A Theory of Delinquency. *American Sociological Review* 22 (6) side 664-70.
- Vohs, K. D. og Schooler, J. W., 2007. The Value of Believing in Free Will: Encouraging a Belief in Determinism Increases Cheating. *Psychological Science*, 19 (1) side 49-54.
- Wolf, S. 1982. Moral Saints. *The Journal of Philosophy*, 79 (8) side 419-439.