

# Innhold

Forord	11
Innledning	15
<b>Kapittel 1 Sokrates og gorillaen</b>	<b>25</b>
Tilbake til Sokrates	26
Ser du gorillaen?	29
Gorillaen brøler	33
Profesjonenes briller	37
Monsen-effekten	40
Varslerens mot	42
<b>Kapittel 2 Etikdens verktøy</b>	<b>49</b>
Det gode og det rette	50
Etikk og andre strategier	55
Navigasjonshjulet	61
To grunnprinsipper	64
Den gylne middelvei	69
<b>Kapittel 3 Sin egen autoritet</b>	<b>73</b>
Prinsipper i praksis	75
Indre og ytre begrunnelse	78

---

	Aktør eller brikke . . . . .	81
	Selvstendighetens grenser . . . . .	85
<b>Kapittel 4</b>	<b>Ekte og falske dilemmaer . . . . .</b>	<b>87</b>
	Dilemmaer og paradokser . . . . .	89
	Moralsk beskyttelse . . . . .	91
	Begrunnelsesmaset . . . . .	94
	Falske dilemmaer . . . . .	97
	Moralsk risiko . . . . .	100
<b>Kapittel 5</b>	<b>Machiavelli mot Kant . . . . .</b>	<b>105</b>
	Løgn og omdømme . . . . .	106
	Machiavelli . . . . .	110
	Kant . . . . .	113
	Motpoler . . . . .	119
	To historier . . . . .	121
<b>Kapittel 6</b>	<b>Rene hender . . . . .</b>	<b>125</b>
	Utpressingens nyanser . . . . .	128
	Jim og indianerne . . . . .	131
	Lovens lange arm . . . . .	134
	Det blinde øye . . . . .	137
<b>Kapittel 7</b>	<b>Salgsetikk . . . . .</b>	<b>141</b>
	Selgerens minfelt . . . . .	143
	Begjær og motivasjon . . . . .	148
	Moral og interesse . . . . .	151
<b>Kapittel 8</b>	<b>Profesjon og interesse . . . . .</b>	<b>157</b>
	Profesjonsmoral . . . . .	159
	Når pasienten blir aktør . . . . .	162
	Hint og håp . . . . .	164

---

Revisor og menneske . . . . .	167
Smutthullsetikk . . . . .	170
<b>Kapittel 9 Homo economicus . . . . .</b>	<b>175</b>
Det økonomiske menneske . . . . .	176
Menneskesyn og handling . . . . .	178
Ultimatumspeilet . . . . .	180
Ærlighetstester . . . . .	184
Tillitens grenser . . . . .	186
<b>Kapittel 10 Individer og fellesskap . . . . .</b>	<b>189</b>
Den usynlige hånd . . . . .	190
Samarbeidsdilemmaer . . . . .	193
Individ og fellesskap . . . . .	196
Kulturbygging . . . . .	199
Etikk og begrunnelse . . . . .	202
<b>Referanser . . . . .</b>	<b>207</b>
<b>Stikkord . . . . .</b>	<b>211</b>

# Forord

«Tror du etikk er kommet for å bli?» Spørsmålet kom fra en personaldirektør i en norsk virksomhet. Det lå et håp i stemmen hans, et ønske om at svaret skulle være nei. Han var plaget av alt etikkpratet, og ønsket at det skal gå over. Slik går det neppe.

Etikk står på dagsordenen i arbeidslivet, globalt og lokalt, etter en rekke skandaler og overtramp. Hvordan kunne et av verdens største revisjonsselskaper, grunnlagt av en nordmann og tuftet på et sett av kjerneverdier, begi seg inn i lyssky aktiviteter og sette sin egen eksistens på spill? Hva gjorde det mulig for en vannverkssjef på Romerike å sammenblande offentlige oppdrag og privatøkonomi, uten at noen protesterte eller la seg opp i det? Hvordan kunne finansfolk få seg til å narre rådmenn og politikere til å sette kommunemidler på spill i hasardiøse investeringsprosjekter?

Første utgave av *Se gorillaen!* ble utgitt våren 2006. Det har vært en stor fornøyelse å se hvordan lesere fra ulike deler av norsk arbeidsliv har tatt den til seg og anvendt den inn i praktiske sammenhenger. Økonomer og ingeniører, politifolk og sosialarbeidere, fotballtrenere og industriledere, lærere og revisorer, journalister og leger, er blant dem som har meldt tilbake om at boken har gitt dem viktige verktøy til å håndtere dilemmaer og andre utfordringer i yrkesgjerningen sin.

I årene etter utgivelsen av boken, jobbet jeg videre med to andre

beslektede bokprosjekter for Universitetsforlaget. Først kom *Mot og mening* (Kvalnes 2008) etterfulgt av *Det feilbarlige menneske* (Kvalnes 2010). Samlet kan disse tre bøkene sees som en trilogi om filosofi i organisasjoner. En rød tråd igjennom dem er yringsklima: Hvordan kan vi legge til rette for samtaler og deling av kunnskap om etikk, ledelse og feilbarlighet på jobb? Filosofisk tankegods fra Sokrates og fremover anvendes for å belyse utfordringer på jobb, ut fra en antakelse om at filosofisk samtale kan forebygge at vi stivner i bestemte mønstre og rutiner som kan stå i veien for måloppnåelse og meningsfullt arbeid.

Andre utgave a denne boken kom ut i 2008, og var utvidet med et kapittel om profesjonsetikk. Dette kapittelet tar for seg de spesielle etiske utfordringer som ligger i å ha en kunnskap som brukerne av tjenestene dine ikke har. Hvordan takle interessekonflikter som du alene – på grunn av din erfaring og kompetanse – er klar over? I arbeidet med utøvere fra helsevesenet og finansbransjen så jeg en rekke eksempler på slike krevende situasjoner. Derfor var det naturlig å føye tematikken til den som var med i den opprinnelige utgaven.

*Se gorillaen!* bygger på mange års erfaring med å bringe filosofisk tankegods i kontakt med praktisk arbeidsliv. I 1998 tok jeg en doktorgrad i filosofi ved Universitetet i Oslo. For å unngå å støve ned på et kontor på Blindern, søkte jeg tjeneste andre steder. Takk til Odd Wormnæs for advarselen jeg tok med meg på veien, i form av historien hans om slakterguttene, gjengitt i kapittel 1.

Først fikk jeg napp ved et svært kontorfellesskap på Lysaker som gikk under navnet Geelmuyden Kiese. Der tilbrakte jeg et hektisk og morsomt år. Takk til Hans Geelmuyden for at han ga en utrent og naiv filosof sjansen til å slippe til i kapitalismen.

Mot slutten av 1999 kom jeg i kontakt med noen investorer som satset på skole. Sammen med Einar Øverenget forfattet jeg et notat til dem, om at de burde ha et humanistisk akademi med i organisasjonen sin. Ingen ordentlig utdanning uten danning, var budskapet vårt. Jeg sendte notatet med e-post til Tore Rynning-Nielsen, som

dvelte i bortimot sytten minutter, før han sendte et meget positivt og entusiastisk svar tilbake. Stor takk til ham og Nicolai Løvenskiold for at de lot seg overbevise av to langsomme tenkere.

I perioden 2000 til 2009 var jeg daglig leder for Humanistisk Akademi som leverte filosofisk førstehjelp til norsk arbeidsliv. Dette var en lærerik prosess, hvor vi fikk erfare hvordan filosofien kan anvendes inn i tunge og komplekse prosesser. Vi hadde oppdrag for noen av landets største organisasjoner, og opplevde hvordan filosofiske begreper kan bidra til å oppklare dilemmaer for ledere og medarbeidere.

Det gikk fem år fra jeg begynte å snakke med forlagsredaktør Erik Juel om denne boken, til førsteutgaven ble utgitt våren 2006. I den perioden ba jeg ham om å være tålmodig. Her var det nødvendig å prøve ut begreper og samle inn gode eksempler og historier, sa jeg. Og Juel forsto. I denne perioden var han en eksemplarisk forlagsredaktør, ved å gjøre så å si ingenting. Prosjektet har fått modne, uten mas og innblanding. I mars 2005 ga jeg beskjed om at det kunne være på tide å prøve. Fra det øyeblikket og fram til utgivelse har Juel fulgt opp på en utmerket måte. Det fortjener han stor takk for.

Underveis i arbeidet med denne boken har jeg fått konstruktive tilbakemeldinger fra Alexander Cappelen, Erik Mamelund og Geir Aarseth. Hjertelig takk til dem for innsatsen de har lagt ned i å finlese manus og komme med kommentarer.

I arbeidet med andreutgaven hadde jeg stor glede av å samtale med mine kollegaer Anne Rose Feragen, Ragna Matea Jensen og Leif Magne Vollan i Humanistisk Akademi. Hjertelig takk til dem for hjelpen med å oppgradere eksemplene. Stor takk til Bjørn Atle Bjørnbeth og Otto Stærk, som også spilte inn gode eksempler.

Tittelen til boken er inspirert av et filmklipp laget av den amerikanske psykologen Daniel Simons. Forklaringen følger i kapittel 1. Tusen takk til Marius Nygaard Haug, som gjorde meg oppmerksom på gorillaen det er så vanskelig å få øye på.

Nå er det tredjeutgaven av *Se gorillaen!* som foreligger, og den er oppdatert med eksempler jeg har plukket opp gjennom undervisning og forskning ved Handelshøyskolen BI, hvor jeg har vært ansatt siden 2009. Stor takk til studenter og kollegaer som har bidratt i den prosessen.

Størst takk går til tidligere kollega Einar Øverenget. I fellesskap utviklet vi en muntlig metodikk, og burde kanskje ha samarbeidet om å skrive bokversjonen også. For noen år siden skrev vi faktisk en bok sammen, og holdt på å bli uvenner av det. Der og da ble vi enige om å aldri prøve det igjen. Det er hovedårsaken til at jeg gikk løs på dette bokprosjektet alene. Ærbødig takk til Øverenget.

Til slutt vil jeg varmt takke min kone Tharan Fergus for tålmodigheten, og for historien om overlege Monsen som er gjengitt i kapittel 1. Break a leg!

Oslo, mai 2017

*Øyvind Kvalnes*