

FORDRER DET NOE SPESIELT Å LEDE EN SAMFUNNSANSVARLIG BEDRIFT?

Autentisk ledelse og samfunnsansvar



CAROLINE DALE DITLEV-SIMONSEN er utdannet Siviløkonom og har en Mastergrad innen Energy and Environmental Studies fra USA. Ditlev-Simonsen har bred og internasjonal erfaring fra næringslivet innenmiljø og andre samfunnsrelaterte fagområder. Tidligere stillinger inkluderer Project Manager World Industry Council for the Environment, New York, Avdelingsingeniør SFT, Rådgiver Kværner ASA og Assisterende direktør og leder for Samfunnskontakt i Storebrand, og har bred styreefaring.

INTRODUKSJON

Ledelse og det å være en god leder har vært et aktuelt tema gjennom flere tusen år. Mange og omfattende studier for å avdekke hva en god leder er, er gjennomført, og temaet debattert. Teorier som tar for seg forskjellige perspektiver av ledelse, som autoritet, involvering av ansatte, lederens karismatiske egenskaper, gruppeledelse, strategi, ledelsesvurdering etc., er utviklet. Ledelse i forskjellige situasjoner som endringer, vekst, krisehåndtering, transformasjon, sammenslåing av selskaper etc. har også blitt studert og evaluert. Ledelse og samfunnsansvar har derimot fått lite oppmerksomhet.

Begrepet samfunnsansvar (corporate social responsibility) er et relativt nytt konsept. I Norge ble begrepet innført i slutten av 1990-årene, mens det i Europa og USA hadde eksistert siden begynnelsen av 90-årene. Interessen for dette temaet har vært gjennom en eksponentiell vekst de siste 15 årene. Googling av «corporate social responsibility» ga for eksempel over 1 730 000 treff i februar 2008, mens googling av

«strategic leadership» bare ga 882 000 treff – altså cirka halvparten så mange. Denne samfunnsansvarstrenden har også ført til at bedrifter ønsker å rapportere om sine aktiviteter som har med samfunnsansvar å gjøre – enten som en del av årsrapporten eller som en separat rapport. Også her har vi sett en dramatisk vekst. I 1992 produserte internasjonale bedrifter i alt færre enn 30 rapporter om samfunnsansvar. I 2007 var tallet vokst til over 2500 slike rapporter (<http://www.corporateregister.com/>).

Så hva er egentlig en bedrifts samfunnsansvar? Et stort utvalg av definisjoner av samfunnsansvar er tilgjengelig (Dahlsrud 2006). I dette essayet vil jeg forholde meg til EU-definisjonen fordi denne organisasjonen setter rammer for mange norske bedrifters aktiviteter, og derfor er et relevant referansepunkt. EU beskriver CSR som et «concept whereby companies integrate social and environmental concern in their business operations and in the interaction with their stakeholders on a voluntary basis» (European Com-

mission 2001). Dette er en relativt løs og vag definisjon av samfunnsansvar. Ikke overraskende resulterer denne løse definisjonen med fokus på «frivillighet» til mange ulike tolkninger av begrepet samfunnsansvar innad i bedrifter. Resultatet er at hva bedrifter velger å satse på innen samfunnsansvar, varierer sterkt (Ditlev-Simonsen 2006). Noen bedrifter oppfatter det å ta samfunnsansvar å være ensbetydende med å ta miljøhensyn, mens andre bedrifter oppfatter det mer som å ha med menneskerettigheter å gjøre. Støtte til ideelle organisasjoner, videreutvikling av ansatte, etiske retningslinjer, sosiale hensyn i nærmiljøet og sosiale investeringskriterier er andre initiativ som er ansett som CSR-aktiviteter.

Autentisk ledelse er, som samfunnsansvar, et nytt konsept og en ledelsesteori som har fått økt oppmerksomhet i den senere tid. Denne teorien er utviklet ut ifra / i respons til de turbulente tider ledere har gått gjennom de siste tiårene. (Sparrowe 2005). Argumentet er at det er nødvendig med ledere som er bevisst sine «ekte» moralske holdninger, og som integrerer disse i sitt daglige arbeid. Dette skal føre til fornyet tiltro til ledere blant ansatte og andre «followers» (Avolio og Gardner 2005).

Samfunnsansvar og autentisk ledelse har det felles at begge begrepene innbefatter en moral og et syn på hva som er rett og galt, og hvor langt en bedrift og en bedriftsleder sitt ansvar går når det gjelder samfunnsansvar. Disse to begrepene tar altså for seg forhold som går utover bedrifter og bedriftsledere sin egeninteresse, og ser på bedriftens oppgave som en aktør i samfunnet. Videre er begge begrepene relativt nye og har fått økt oppmerksomhet de siste tiårene.

Så, hvordan lede en bedrift slik at den blir oppfattet som samfunnsansvarlig? Hvordan skal dagens ledere ta hensyn til samfunnsansvar? Fordrer det å lede en bedrift slik at den blir oppfattet som samfunnsansvarlig, noe annet enn «vanlig» ledelse? Er autentisk ledelse dette «ekstra» som er nødvendig hos ledere for å lykkes i å lede en bedrift på en samfunnsansvarlig måte?

Først vil jeg beskrive temaet «autentisk ledelse» og hvorfor dette er relevant når det gjelder ledelse og bedrifters samfunnsansvar. Deretter vil jeg relatere dette temaet til tre sentrale ledelseskonsepter basert på Gary Yukls klassiker *Leadership in Organizations* (Yukl 2006): karismatisk ledelse, deltagende ledelse

SAMMENDRAG

Denne artikkelen tar opp hva som kreves av en leder for å sikre at bedriften oppfattes som samfunnsansvarlig. Krever det noe spesielt av slike ledere, og er dette «lille ekstra» autentisk ledelse? Artikkelen sammenligner autentisk ledelse med andre mer tradisjonelle ledelseskonsepter som karismatisk ledelse, deltagende ledelse og strategisk ledelse. Basert på relevante media oppslag som omhandler ledere og samfunnsansvar, analyser artikkelen lederes opptreden ut fra de nevnte ledelsesteoriene. Sentrale elementer som er nødvendige for å bli oppfattet som en samfunnsansvarlig leder blir diskutert. Artikkelen konkluderer med at det kreves noe ekstra av en leder for å bli oppfattet som samfunnsansvarlig, men at dette lille ekstra ikke er autentisk ledelse. Videre antyder artikkelen at autentisk ledelse i et ekstremt syn i seg selv kan være destruktivt for bedrifter.

og strategisk ledelse. Så vil jeg presentere relevante caser som illustrerer bedriftssituasjoner som har med samfunnsansvar å gjøre. Til slutt vil jeg se nærmere på hvordan Yukl sine tre klassiske ledelseskonsepter relaterer til casene sammenlignet med autentisk ledelse-konseptet.

AUTENTISK LEDELSE

Den raske utviklingen og de mange endringene i samfunnet de sist tiårene har stilt nye, endrede krav til ledere. Et resultat av disse nye utfordringene er utviklingen av begrepet autentisk ledelse. Professor Bruce Avolio ved University of Nebraska-Lincoln er ansett som opphavet til dette begrepet. Han definerer autentiske ledere som «those individuals who are deeply aware of how they think and behave and are perceived by others as being aware of their own and others values/moral perspective, knowledge and strength; aware of the context in which they operate; and who are confident, hopeful, optimistic, resilient and high on moral character» (Cooper 2007). Det å kjenne seg selv

godt, altså være bevisst sitt eget «jag» og klare å formidle dette til andre, er et sentralt element i en autentisk leder. I henhold til Avolio er det som skiller autentisk ledelse fra andre populære ledelsesteorier at autentiske ledere er mer generiske og representerer noe han kaller en «rotkonstruksjon» (root-construction) – altså at ledelsens oppførelse er mer forankret i lederen sin personlighet. Både det å ha personlige verdier og følelser og å oppføre seg i henhold til disse er sentrale elementer (Gardner, Avolio mfl. 2005). Det er allikevel ikke nok å ha egne verdier som følges opp. De samme verdiene må også være til nytte for samfunnet for øvrig. Autentiske ledere skal tenke felles goder fremfor egeninteresse (Gardner, Avolio mfl. 2005).

Et annet sentralt element i autentisk ledelse er prosessorienteringen. En leder arbeider ikke alene, men er en brikke i et dynamisk system (Avolio og Gardner 2005). Like viktig som ledere er altså det systemet denne personen er del av, og hvordan lederen påvirker de han/hun arbeider med, altså sine «followers».

Det hevdes at interessen for autentisk ledelse henger sammen med de mange feilgrep som er blitt avdekket blant ledere de siste årene (Gardner, Avolio mfl. 2005). Noen internasjonale eksempler på slike internasjonale avsløringer av ledelsesfeil er WorldCom, Martha Stewart, Enron og Arthur Anderson-skandalen. Videre hevdes det at bare 18 prosent av oss oppfatter graden av ærlighet og etikk blant ledere som høy eller veldig høy. Argumentet er at autentiske ledere (autentisitet blant ledere) vil snu folkets negative oppfatning av ledere og reetablere samfunnets positive oppfatning av disse (George 2007). Argumentet er altså at gjennom å velge autentiske ledere vil vi få bedrifter og ledere som samfunnet har større og bedre tiltro til.

METODE: HVORDAN MÅLE EFFEKTIV LEDELSE INNEN SAMFUNNSANSVAR?

En utfordring innen lederforskning er validitet. Hvis et ledelseskonsept eller en ledelsesteori virker i én sammenheng, hvordan kan vi vite om den også virker i en annen situasjon eller på et annet tidspunkt? Og om det er andre variabler enn de vi måler, som egentlig forklarer resultatet, er et annet sentralt spørsmål. Det samme er utfordringen når effektiv ledelse av samfunnsansvar skal måles. I tillegg kommer spørsmålet om hvem lederen skal være effektiv overfor. Det som blir evaluert som god ledelse av noen, trenger ikke å

bety det samme for andre. Eiere vil kanskje mene at god ledelse er synonymt med å generere profitt. Ansatte kan derimot være av den oppfatning at god ledelse er synonymt med å tilby gode arbeidsforhold. Ulike miljøorganisasjoner vil anse en bedrift som tar miljøhensyn utover det lovpålagte, som godt ledet. Forskjellige bedriftsinteressenter (stakeholders) har altså forskjellig oppfatning av definisjonen av god ledelse og dermed forskjellig oppfatning av hva som er en autentisk leder.

De første selskapsteoriene (theory of the firm) baserte seg på at selskaper forholdt seg til en interessegruppe, eieren. Etter hvert som eierforholdene i selskapene utvidet seg, fikk bedriftene flere eiere. I dag kan børsnoterte selskaper ha tusenvis av eiere å forholde seg til. Gjennom introduksjonen av management-teori ble man oppmerksom på at bedrifter også har interessenter utover eiere. I den klassiske management-modellen er bedriftens interessegrupper utvidet fra én til fire, altså eiere, kunder, leverandør og ansatte. Gjennom stakeholder-teorien (interessentteorien) som ble introdusert i 1980-årene (Freeman 1984), ble det identifisert enda flere enn disse fire interessegruppene som bedrifter må forholde seg til. Antall grupper bedriften må forholde seg til i dag, blir bare større og større. Fokus på samfunnsansvar har også bidratt til å utvide antall av, og viktigheten av, interessegrupper utover de tradisjonelle.

Interessegrupper i form av media, myndigheter, ideelle organisasjoner innen miljø og sosiale tema (som Bellona, Greenpeace, Amnesty, WWF etc.) kan bedrifter ikke lenger overse eller skjule fakta fra. Mye av grunnen til behovet for å ha kontakt med et utvidet nettverk er at interessegrupper sørger for en rask informasjonsstrøm. Hvis en bedrift for eksempel har underleverandører i u-land som arbeider under forhold som ikke er i tråd med basis menneskerettigheter, kan dette bli formidlet via internett og TV over hele verden i løpet av sekunder. En referanse er Telenor-Bangladesh-saken våren 2008. Denne typen dårlig samfunnsansvarsledelse kan igjen ha omfattende negativ innvirkning på de bedrifter dette gjelder – både omdømmemessig og økonomisk.

Så hvordan vil jeg evaluere ledelse i dette essayet? Empirien vil bestå av caser som er formidlet i media der ledere er blitt kritisert eller hengt ut for ikke å ta hensyn til samfunnsansvar på tilstrekkelig måte. Selv-

følgelig kan en hevde at pressen tok feil – og argumentere med at lederen eller selskapet som ble hengt ut, har tatt tilstrekkelig samfunnsansvar. Allikevel ble lederen kritisert, og denne kritikken ble formidlet i anerkjent massemedia. Dette er i seg selv et faktum, og derfor noe jeg kan forholde meg til. Sånn sett kan vi si at casene det tas utgangspunkt i her, er verifisert gjennom å ha blitt publisert i pressen. Dette blir altså ikke noen 360 graders vurdering av ledelsen, men en mer ensidig vurdering: medias vurdering. Media er en viktig og synlig interessegruppe – hvis inntrykk blir formidlet til samfunnet rundt og dermed til andre relevante interessegrupper som kunder, leverandører, investorer, myndigheter og ansatte. Med basis i dette vil jeg se nærmere på hvordan lederens oppførsel henger sammen med forskjellige typer ledelsesteori. Deretter vil jeg se nærmere på og diskutere i hvilken grad det at disse ledelsescasene hadde med samfunnsansvar å gjøre, hadde en spesiell link til autentisk ledelse. Var det mangelen på autenticitet blant lederne som var grunnen til at mediaskandalene oppsto?

KARISMATISK LEDELSE

Karisma har kanskje alltid vært relevant innen ledelse, men først i 1980-årene ble dette temaet tatt eksplisitt hensyn til innen ledelsesteori. Ved å ta hensyn til det følelsesmessige aspektet av ledelse blir det mer forståelig hvordan ledere kan få personer både internt og eksternt til å forsake personlige hensyn for bedriften og la bedriftens mål komme foran egne materialistiske mål (Yukl 2006). Noen mener at forvandlende (transformational) ledelse, et annet populært ledelseskonsept, er det samme som karismatisk ledelse, andre mener at disse to er overlappende, mens andre igjen mener at det er et skarpt skille mellom disse to konseptene (Yukl 2006).

Det er mange forskjellige ledelsesteorier som tar for seg «karismatisk ledelse». Prosessinnflytelse, lederens adferd og situasjonsforhold og lignende er sentrale elementer i disse teoriene. Da dette essayet omhandler samfunnsansvarlig ledelse i forskjellige situasjoner, vil jeg ikke sammenligne de eksisterende teoriene rundt karismatisk ledelse eller argumentere for at en teori er mer relevant enn de andre. I stedet vil jeg si noe generelt om karismatisk ledelse og se nærmere på hvordan dette konseptet relaterer seg til situasjoner som har med samfunnsansvar å gjøre. I boken *Leadership in*

Organizations foreslår Gary Yukl seks retningslinjer å forholde seg til for ledere som ønsker å være karismatiske ledere – altså ønsker å inspirere og forankre sine mål blant ansatte og andre relevante:

- Artikulere en klar og innbydende/tiltrekkende visjon
- Forklare hvordan visjonen kan bli oppnådd
- Oppføre seg sikker og optimistisk
- Uttrykke tiltro til omverden
- Bruke dramatiske, symbolske gjerninger for å fremheve kjerneverdiene
- Lede gjennom å være et godt eksempel

(Yukl 2006: 274)

AUTENTISK KARISMATISK LEDELSE

Ifølge Avolio har karismatisk og autentisk ledelse mye felles. Følgende er sentrale elementer her: at leder er klar over egne evner og mangler når det gjelder verdier, erkjennelse av seg selv og følelser. Positiv form, personlig og sosial identifisering, selvbestemthet og internalisering av andre ansattes (followers) selvforståelse er også felles elementer i autentisk karismatisk ledelse (Avolio og Gardner 2005). Det jeg ser, som ikke nødvendigvis er felles for disse to ledelseskonseptene, er at en person kan være en karismatisk leder uten nødvendigvis å være autentisk. En leder som er en god «skuespiller» og tar hensyn til de punktene Yukls nevner i forbindelse med karismatisk ledelse, trenger ikke nødvendigvis å ha disse verdiene forankret i sin personlighet. Man kan altså bli oppfattet som en karismatisk leder uten å være en *autentisk* karismatisk leder. Det kan holde å være en god skuespiller og flink til å definere rollen sin. Slik kan en leder bli oppfattet som autentisk karismatisk uten faktisk å være det siste.

CASER - AUTENTISK KARISMATISK LEDELSE OG SAMFUNNSANSVAR

De følgende to casene handler om ledere som arbeider for at kunder og forbrukere skal ta samfunnsansvar gjennom å oppføre seg miljøvennlig. De samme lederne blir hengt ut i media fordi de ikke tar de samme miljøhensyn selv som de ber andre ta. Lederne for Oslo sitt kollektivtilbud og politiske ledere i Oslo ber andre benytte kollektiv transport, men selv gjør de det ikke. Al Gore, en miljøaktivist innen klimaproblema-

tikken, reiser rundt i verden og oppfordrer folk til å tenke energiøkonomisering, men selv bidrar han til et omfattende utslipp av klimagasser.

DISKUSJON: AUTENTISK KARISMATISK LEDELSE OG SAMFUNNSANSVAR

De to eksemplene ovenfor har med ledelse og samfunnsansvar å gjøre. Til hvilken grad har disse lederne utført sin ledelse i henhold til Yukls retningslinjer for karismatisk ledelse? – I hvilken grad er lederne autentiske, og har det noe spesielt å si at disse sakene omhandler samfunnsansvar i forhold til andre tilsvarende situasjoner som *ikke* har med samfunnsansvar å gjøre?

Både kollektivtoppene og Al Gore følger opp det første punktet i Yukls retningslinjer: De artikulere en klar og innbydende/tiltrekkende visjon, og her er den velformulert: Velg kollektivtransport og vær miljøvennlig. I hvilken grad denne visjonen er like tiltrekkende for alle relevante personer, er et annet spørsmål. Både kollektivtoppene og Al Gore forklarer også hvordan visjonen skal bli oppnådd, som er det andre punktet i Yukls retningslinjer. Budskapet deres er: La privatbilen stå, og reduser ditt bruk av energi. De lederne det er snakk om i disse casene, oppfører seg også sikre og optimistiske, i hvert fall Al Gore som gjerne står frem i media. Men når det gjelder Yukls retningslinje om tiltro til omverdenen, mangler de nevnte lederne noe av den. De lederne vi her snakker om, viser ikke tiltro til omverdenen – de har heller en mer kommanderende stil og forteller omverdenen og andre hva de skal gjøre: «kjør kollektivt» og «bruk

mindre energi». Når det gjelder de to siste punktene i Yukls retningslinjer: Bruk dramatiske, symbolske gjerninger for å fremheve kjerneverdiene, og led gjennom å være et godt eksempel, har både Al Gore og kollektivtoppene feilet. De gjør jo selv det motsatte av hva de ber oss andre gjøre! Her avdekker også lederne at de ikke er autentiske; de oppfordrer andre til å gjøre noe som ikke er forankret i dem selv. Her er vi kanskje ved den største utfordringen innen autentisk ledelse av samfunnsansvar: Samfunnsansvarsaktiviteter er ikke alltid like «behagelige», og de fordrer litt mer av oss. Aktiviteter innen samfunnsansvar har ofte med redusert forbruk å gjøre, resirkulering, hensyn til andre enn seg selv etc. Disse to praktiske casene er forbundet med noe «ubehagelig». Det kan være mindre praktisk å kjøre kollektivt og mindre attråverdig bo i et lite og kaldt enn et stort og varmt hus. I slike situasjoner er det mer praktisk og behagelig å ikke ta samfunnsansvar. Det er kanskje derfor ledere ofte mislykkes i å formidle bedriftens samfunnsansvar på en troverdig måte. De stiller andre og strengere krav til omverdenen, som ansatte og kunder, enn til seg selv. Det å for en leder ta samfunnsansvar er ikke noe som bare kan delegeres. Disse casene viser at å være opptatt av samfunnsansvar på en måte som ikke oppfattes som autentisk, kan føre til redusert troverdighet.

Så, stilles det større krav for å kunne være en god leder når det gjelder samfunnsansvar? Med bakgrunn i at mange ledere er blitt hengt ut for ikke å følge opp selskapets etiske og miljømessige regler, kan det virke slik. Vi ser at ledelse av selskaper som tar samfunns-

KOLLEKTIVTOPPER KJØRER BIL TIL JOBB

De jobber iherdig for at du og jeg skal kjøre mer trikk, buss og bane. Men selv velger flere av kollektivtoppene i Oslo bilen til jobb.

Selvsagt kjører de kollektivt, er det kanskje fristende å tenke. Men så grønne er ikke direktørene og sjefene i Oslo og Akerhus' kollektivfamilie.

Aften har kontaktet 11 av de mest sentrale personene i styre og stell, inkludert Oslos miljø- og samferdselsbyråd Peter N. Myhre, og spurt om deres reisevaner.

Fire av dem sier det rett ut: De kjører bil til jobb på daglig basis, og reiser bare unntaksvis kollektivt. To har sågar firmabilavtale, mens et fåtall kun sverger til kollektiv.

Aftenposten, 5. oktober 2007 (Halvorsen 2007)

AL GORE'S CARBON FOOTPRINT IS BIG

Last night, Al Gore's global-warming documentary, *An Inconvenient Truth*, collected an Oscar for best documentary feature, but the Tennessee Center for Policy Research has found that Gore deserves a gold statue for hypocrisy.

Gore's mansion, [20-room, eight-bathroom] located in the posh Belle Meade area of Nashville, consumes more electricity every month than the average American household uses in an entire year, according to the Nashville Electric Service (NES).

BusinessWeek (Nussbaum, 2007)

ansvar, krever karismatisk ledelse, samtidig kan det diskuteres i hvilken grad det er nødvendig med autentisk ledelse. Hvis bare de ovennevnte lederne hadde oppført seg slik de ba kunder og omverden oppføre seg, trengte de ikke nødvendigvis være moralsk overbevist om at dette var riktig. De måtte dog passe på å ikke vise sine «sanne» moralske overbevisninger hvis disse ikke var i tråd med de holdningene de ønsket formidle. Så lenge Al Gore og kollektivtoppene greide å skjule for andre (inkludert pressen) at de kjørte rundt i store bensinslukende biler når de for eksempel var på ferie i utlandet, ville det være greit. Allikevel blir det selvfølgelig mye enklere å oppføre seg «riktig» om denne riktige oppførselen er en naturlig del av lederens personlighet – altså når dette blir autentisk ledelse.

Utfordringen for ledere når det gjelder samfunnsansvar, er at det ledere prøver å få andre til å gjøre, er noe som ikke er like enkelt, praktisk og behagelig. I sånne situasjoner er det derfor ekstra viktig for lederen å gå foran som et godt eksempel og vise en oppførsel som er forankret i lederens personlighet – altså vise autentisk karismatisk ledelse. Så, ja, basert på disse casene kan det se ut som om det å være leder i et selskap som skal være samfunnsansvarlig, stiller større og andre krav til ledere enn ellers, og at autenticitet er en fordel, men ikke en forutsetning.

DELTAGENDE LEDELSE

Å ta avgjørelser er en av lederes viktigste oppgaver. Det er mange fremgangsmåter for ledere å komme frem til avgjørelser på. Lederen kan selv ta avgjørelsen eller delegeres ansvaret – eller et sted imellom disse. En vanlig inndeling av avgjøringsprosesser er, ifølge Yukl:

Autokratisk avgjørelse: Lederen tar avgjørelsen alene uten å konsultere eller involvere noen andre.

Konsultering: Lederen spør andre om deres mening og tar dette i betraktning før avgjørelsen blir tatt.

Felles avgjørelse: Lederen diskuterer saken med andre, og avgjørelsen blir tatt i fellesskap. Lederen har i dette tilfellet ikke mer innvirkning på avgjørelsen enn de andre som er involvert i prosessen.

Delegering: Lederen gir andre ansvaret for å ta avgjørelsen, innenfor visse gitte rammer.

(Yukl 2006: 83) Lederes valg av avgjørelsesprosess avhenger vanligvis av situasjon og sak, men også av lederens personlighet. Noen ledere er mer inkluderende, mens andre er mer autokratiske av legning. Mye forskning har vært gjennomført for å måle hvilken avgjørelsesprosess som er best. Så langt er det ikke kommet frem noe entydig støtte for en eller flere av disse avgjørelsesprosessene. Det at både metode og situasjon i studiene er forskjellige, bidrar også til inkonsistente forskningsresultater.

AUTENTISK DELTAGENDE LEDELSE

«Follower»-konseptet er et viktig element i teorien om autentisk ledelse. Prinsippet her er at ledere gjennom å kjenne seg selv og regulere sin oppførsel i henhold til sitt egentlige jeg blir autentiske ledere. Dette vil igjen påvirke deres ansattes oppfatning av seg selv og deres regulering av egen oppførsel i henhold til sin selvoppfatning (Gardner, Avolio mfl. 2005). Samtidig blir både leder og ansattes bakgrunn viktige elementer i selvoppfatningen, og derfor må leder også forholde seg til den. Dette illustrerer prosessledelse-konseptet som en del av autentisk ledelse beskrevet i

MICROSOFT DRAWS FIRE FOR SHIFT ON GAY RIGHTS BILL

Microsoft Corp. has long taken pride in its progressive employment practices. It was one of the first major companies to provide domestic partner benefits, and it has long included sexual orientation in its own anti-discrimination policies.

...

But Microsoft's decision to withdraw its support for state legislation that would have banned discrimination against gays and lesbians in housing, employment and insurance drew sharp criticism yesterday from those who say the company missed an opportunity to make an important public statement. Instead, they say, Microsoft caved in to pressure from religious conservatives who opposed the bill, which failed by one vote last week.

...

And for a company recognized as a corporate leader for its treatment of gay employees, such inaction seems hypocritical, too.

Microsoft chief executive Steven A. Ballmer told employees in an e-mail that the company withdrew its support for the bill because it wanted to avoid taking sides on an issue that had divided its employees.

David A. Wise Washington Post, 26. april 2005 (Wise 2005)

innledningen. Målet er at lederen skal påvirke ansatte på en slik måte at de utvikler en felles selvforståelse som rettleder begge parter, og dette blir da en dynamisk prosess.

CASER - AUTENTISK DELTAGENDE LEDELSE OG SAMFUNNSANSVAR

De følgende to casene beskriver hvordan ledere har tatt avgjørelser som har med samfunnsansvar å gjøre, på vegne av bedriftens ansatte. Som det kommer frem, blir dette ikke alltid like positivt oppfattet innad i bedriften – selv om ledernes intensjoner var gode, ekte og forankret i ledelsens personligheter – altså autentiske.

Den første casen omhandler firmaet Microsoft. Her hadde ledelsen besluttet å støtte et lovforslag som skulle sikre mot diskriminering av homoseksuelle. Det å være åpen for alle typer legninger har vært en del av Microsofts visjon, og selskapets støtte til dette lovforslaget er en implementering denne støtten. Det viste seg i etterkant at en så stor del av de ansatte var imot at

arbeidsgiver støttet dette lovforslaget, at Microsoft så seg nødt til å trekke støtten tilbake. Uenigheten mellom ledelsen og de ansatte i denne saken resulterte i omfattende og negativ mediaomtale.

Den andre casen handler om en ansatt i et større selskap som er oppgitt over hvordan lederens personlige oppfatninger av samfunnsansvar blir presset på de ansatte. I dette eksempelet er det ledelsen som bestemmer hva ansatte skal gjøre i nærmiljøet for å følge opp bedriftens samfunnsansvar. Ledelsen oppfordrer ansatte til å gi av seg selv til samfunnet gjennom å bli blodgivere.

Every CEO we've had for the past couple of years has had a focus in the community and has made the company sort of take it on. The two CEOs and the one before that were into blood drives. So what is one of the things that we had to do on every one of our sites? Blood drives»

– Female Headquarter Office, Toys and Sporting Goods Company(Bhattacharya, Sen mfl. 2008)

DISKUSJON: AUTENTISK DELTAGENDE LEDELSE OG SAMFUNNSANSVAR

Så, hvordan relaterer autentisk deltagende ledelse seg til beslutningsprosesser som har med bedriftens samfunnsansvar å gjøre? Med utgangspunkt i de to eksemplene over, ledelsen i Microsoft og utsagnet til en ansatt, skal jeg belyse noen viktige aspekter av avgjørelsesprosesser når det gjelder samfunnsansvar innad i bedrifter. I Microsoft mente ledelsen at likestilling på alle nivå var et viktig element i selve forretningskonseptet til selskapet. Samtidig er det kjent at alle ansatte i en bedrift ikke nødvendigvis har en felles holdning til slike ideologiske overbevisninger. Vi vet for eksempel at holdninger til ideelle tiltak og organisasjoner er forskjellig i henhold til hvor i bedriftshierarkiet de ansatte befinner seg (Hickman, Lawrence mfl. 2005). I Microsoft-eksempelet kan det virke som om ledelsen gikk ut ifra at de ansatte hadde samme oppfatning som dem selv om likestilling. Dette var tydeligvis feil. Ansatte som var personlig kristne, var mot den avgjørelsen ledelsen hadde tatt ved å støtte dette lovforslaget. Ledelsen mottok en protest-e-postkampanje fra en gruppe ansatte med oppfordring om å trekke tilbake sin støtte til denne saken, mens en annen gruppe ansatte var enige i ledelsens valg om å støtte lovforslaget. Her ser vi at ledelsen oppfører seg ekte og i tråd med egen moralske overbevisning, men mangler kjennskap til holdningene blant de ansatte, «followers». Ledelsen var altså ikke nok prosessorientert og dermed ikke autentiske nok.

Så hva var det som gikk feil i disse to samfunnsansvarscasene? – Og hva skiller denne typen avgjørelse fra andre avgjørelser i bedriften som ikke har med samfunnsansvar å gjøre? Når ledere/ledelsen tar avgjørelser om endring av produkt eller design, er det ikke så nødvendig å involvere de ansatte. En klesprodusent for eksempel vil, dersom bukser med sleng selger bedre enn de uten, velge å satse på produksjon av slengbukser – uavhengig av om ansatte foretrekker bukser med eller uten sleng. Når det gjelder samfunnsansvarsaktiviteter derimot, som det å støtte forskjellige veldedige tiltak eller ideelle organisasjoner som går utover bedriftens daglig drift, er saken en annen. Som vi ser fra både Microsoft-casen og det andre eksempelet, har ledere, og folk flest for den saks skyld, lett for å tro at «alle» deler deres oppfatning av hva som er viktig og mindre viktig for bedriften å støtte opp

om. Men samfunnsansvar er som moral, og til en viss grad religion, vi har ikke alltid felles oppfatning av hva som er rett og galt. For ledere kan det å «tre» moralsk overbevisning nedover hodet på ansatte virke mot sin hensikt.

Så, fordrer samfunnsansvarlig ledelse involvering av ansatte på en annen måte enn «vanlig» ledelse? Ja, med bakgrunn i disse casene ser vi eksempler på ledere som ikke kjente til oppfatningene og bakgrunnen til sine ansatte – de var altså ikke autentiske ledere. Det at ansatte kan ha forskjellig oppfatning av hva som er best når det gjelder å støtte saker og gode tiltak, ble ikke tatt med i betraktningen når lederne tok sine avgjørelser. Ved bare å spørre de ansatte, altså ha involvert dem i beslutningsprosessen, hadde lederne kommet et godt stykke på vei. Deltagende ledelse hadde således vært et viktig steg i riktig retning. Hvis ledelsen videre hadde vært autentisk, hadde de allerede hatt kjennskap til de ansatte sine holdninger og integrert disse i sine avgjørelser. Det ville selvfølgelig vært det beste – men hvor realistisk er det at ledere skal kjenne til de personlige oppfatningene til alle sine ansatte og forholde seg til disse? Når de ansatte videre har ulik oppfatning av hva som er rett og galt, er det ikke mulig å være autentisk slik Avolio beskriver. Dette illustrerer til en viss grad noe av utfordringene med autentisk ledelse: I hvilken grad er det mulig å være en autentisk leder? Kanskje et første skritt for å unngå ovennevnte feilgrep er å involvere de ansatte i beslutningsprosessene. Hvis de ansatte involveres, er dette ikke autentisk ledelse, altså at lederen «føler på seg» hva de ansatte ønsker, som er sentralt, det holder å spørre de ansatte hva de foretrekker. Denne kritikken er i tråd med Eagly, som argumenterer med at teorien om autentisk ledelse går ut ifra at «followers» aksepterer lederes verdier (Eagly 2005). Hun hevder videre at i dagens samfunn kan man ikke gå ut ifra at vi har felles verdier, ei heller at ledere har autoritet eller makt over sine ansatte til å innføre slike felles verdier på alle områder.

STRATEGISK LEDELSE

Strategi kommer fra gresk strategos som har betydningen «generalkunst» eller «stor krigføring»¹. De siste femti årene har dette konseptet utviklet seg fra å gjelde militære forhold til å også være sentralt i næringslivet.

1 <http://no.wikipedia.org/wiki/Strategi>

Strategisk ledelse kan sees på som en kontinuerlig prosess hvor ledelsen i bedriften vurderer forhold som er relevante for bedriften, setter mål og utvikler planer for å nå disse målene (Lamb 1984). Det er denne kontinuerlige vurderingen på tvers av bedriftens funksjoner som skal bidra til at bedriften skal nå sine mål (David 1989). For at en leder skal være en strategisk leder, må derfor informasjon og trender i samfunnet utenfor bedriften kontinuerlig vurderes.

I Yukl sin bok *Leadership in Organizations* er følgende retningslinjer for ytre overvåking foreslått:

- Identifisere og innhente relevant informasjon
- Bruke diverse kilder for relevant informasjon
- Holde seg oppdatert om hva klienter og kunder trenger og vil ha
- Holde seg oppdatert om produkter og aktiviteter blant konkurrenter
- Relaterer miljø-/omgivelsesinformasjon til strategiske planer

(Yukl 2006: 275)

Disse retningslinjene virker relativt opplagte, men utfordringen ligger i å identifisere *hva* som inngår i de forskjellige begrepene.

AUTENTISK STRATEGISK LEDELSE

I autentisk ledelseslitteraturen er begrepet strategi lite nevnt. Allikevel er det til en viss grad inkludert i det å lede autentisk. En autentisk leder har et bevisst forhold til seg selv og er genuint opptatt av sine medarbeidere. Mellom ansatte og leder foregår det en kontinuerlig dynamikk. Ledere er altså en del av en dynamikk, ikke dynamikken selv (Avolio 2007). Autentisk ledelse er å lede i en prosess hvor man tar pulsen på livet rundt seg og samfunnet og tilpasser egen stil til dette. Med referanse til strategisk ledelse blir det å være en autentisk leder å inkludere sin egen og ansattes (followers) selvopfatning og verdier i den videre strategien. Lederens sosiale nettverk og kjennskap til omverdenen, ikke bare de ansatte, blir altså et viktig element i denne prosessen.

CASER - AUTENTISK STRATEGISK LEDELSE OG SAMFUNNSANSVAR

Følgende caser beskriver hvordan bedrifter går frem for å innhente relevant informasjon for å holde seg

oppdatert på markedets forventninger samt utfordringen med å tyde den til dels motstridende informasjonen markedsundersøkelser innen samfunnsansvar resulterer i.

Den første casen om Starbucks illustrerer hvordan dette selskapet, som har bygget opp en merkevare rundt det å ta samfunnsansvar, har kontakt med diverse ideelle organisasjoner for å innhente syn på sin daglige drift. Den andre casen presenterer resultater fra spørreundersøkelser og forskning som viser at når det gjelder samfunnsansvar, kan vi ikke alltid stole på de tilbakemeldinger vi får.

DISKUSJON: AUTENTISK STRATEGISK LEDELSE OG SAMFUNNSANSVAR

Det første eksempelet, Starbucks, illustrerer hvordan et selskap identifiserer og innhenter relevant informasjon gjennom å invitere diverse og mer perifere interessegrupper til dialog. Slik bruker selskapet forskjellige kilder til relevant informasjon og holder seg oppdatert om hva klienter og kunder trenger. Dette bidrar også til at selskapet holder seg oppdatert om produkter og aktiviteter blant konkurrenter. Så, ja, Starbucks og mange andre bedrifter både nasjonalt og internasjonalt følger opp Yukls retningslinjer (Burchell og Cook 2006). Så, er det noe annerledes med den dialogen som Starbucks har med interessenter om samfunnsansvar, enn Starbucks' dialog med interessenter for øvrig? Nei, i prinsippet er det ikke noe annet. I praksis derimot er det annerledes: De færreste bedrifter involverer interessenter utover kunder og leverandører når det gjelder produktutvikling som har med funksjon, design, pris etc. å gjøre. Når det gjelder samfunnsansvar derimot, må bedrifter i større grad involvere mer perifere sosiale interessegrupper inkludert miljø- og sosiale organisasjoner. En autentisk leder har kjennskap til og holder seg orientert om samfunnet sine holdninger og forholder seg til disse.

Den andre casen gir eksempler på forbrukeres til dels motstridende og komplekse holdninger når det gjelder samfunnsansvarsrelaterte saker. Dette er eksempler på forhold bedrifter må ta hensyn til når det gjelder samfunnsansvar. Vi ser at forbrukere hevder at de er opptatt av miljø og sosiale forhold når det gjelder produkter, og at de til og med er villig til å betale ekstra for produkter som oppfyller slike krav. Men når de fleste av oss står foran butikkhyllene, er det lommeboken

som bestemmer; vi velger det billigste produktet selv om vi i spørreundersøkelser svarer at vi foretrekker de samfunnsansvarlige produktene. Som det kommer frem, stemmer ikke våre normative holdninger med vår faktiske oppførsel. Vi er bevisst og er til en viss grad enige om hvordan vi bør oppføre oss (det normative), men i mindre grad oppfører vi oss i tråd med hvordan vi selv synes vi bør være. Denne svulstige selvoppfatningen er også identifisert innen ledelsesforskning som tar for seg likestilling og rasismeproblematikk (Banaji, Bazerman mfl. 2003). En autentisk leder skal derimot være så bevisst på hva som skjer i samfunnet, at han eller hun forholder seg til det gapet som eksisterer mellom hva kunder sier og hva de gjør når det gjelder samfunnsansvar.

Så, stilles det større krav for å kunne være en god leder når det gjelder samfunnsansvar? Med bakgrunn i at mange ledere ikke vet nok om forskjellige interessegrupper holdninger til bedrifters samfunnsansvar, kan det virke slik. Vi ser at Yukls retningslinjer for strategisk ledelse er relevante for ledelse innen samfunnsansvar. Utfordringen når det gjelder strategisk ledelse

og samfunnsansvar, er at det kan virke mer komplisert å følge opp disse retningslinjene når det gjelder å lede samfunnsansvar, og at ikke mange ledere er like flinke til å følge Yukls retningslinjer. Det blir en enda større utfordring å være en autentisk leder, altså en leder som har nok samfunnsinnsikt til at han eller hun skjønner hva samfunnet forventer, og hvordan kunder kommer til å oppføre seg. Når man leder mer tradisjonelle bedriftsforhold, som utvikling av produkter eller endringer innen en bedrift, kan det ofte være nok å bruke kunder, leverandører, eiere og ansatte som kilder for relevant informasjon. Når det gjelder samfunnsansvarssaker, som miljø og sosiale hensyn i bedriften, kan det være hensiktsmessig, og ofte nødvendig, å konsultere interessenter langt utover de allerede nevnte. I slike sammenhenger må kanskje et utvalg miljøorganisasjoner, menneskerettsorganisasjoner og lignende bli involverte. Hvordan ledere skal velge ut, prioritere og forholde seg til disse interessentene, er en stor og kompleks sak i seg selv og noe som en autentisk leder i prinsippet skal være bedre skikket til enn andre ledere.

Når det gjelder strategisk ledelse og samfunnsansvar,

STARBUCKS DEVELOPS COFFEE SOURCING GUIDELINES

Global coffee brand undertakes stakeholder dialogue on sourcing rules.

Last month Starbucks invited over 20 organisations to Seattle in an attempt to solicit constructive stakeholder feedback on its revised Coffee Sourcing Guidelines and Preferred Supplier Programme.

Ethical Corporation (Archive 2004)

«70% of consumers said that a company's commitment to social responsibility is important when buying a product or service. 1 in 5 said that they would be VERY willing to pay more for products that are environmentally and socially responsible.»

(MORI/CSR Europe 2000)

«Moral stops at the pocketbook.»

(Devinney, Auger mfl. 2006)

«Normative influences do not automatically translate into behavior.»

Journal of Marketing (Osterhus 1997)

ser vi således at ledere som tar hensyn til og inkluderer et bredere sett av interessenter, følger opp Yukls retningslinjer for strategisk ledelse. Hvis lederen i tillegg er autentisk, altså kjenner til hva samfunnet forventer og ønsker, er det enda bedre. Men, igjen, hvor realistisk er det at en leder skal være så «in tune» med alle samfunnsmeninger at han eller hun kjenner til hva enhver kunde og omverdenen for øvrig forventer?

DISKUSJON OG KONKLUSJON

Tilbake til det spørsmålet dette essayet tar opp: Fordrer det noe mer, noe ekstra, av en leder å lede en samfunnsansvarlig bedrift? Og, i så fall, i hvilken grad oppfyller den relativt nye ledelsesteorien og konseptet autentisk ledelse dette «ekstra» som fordres av ledere for å lede en samfunnsansvarlig bedrift?

Med utgangspunkt i caser som er beskrevet i essayet, og som tar for seg situasjoner som har med karismatisk, deltagende og strategisk ledelse og samfunnsansvar å gjøre, kan det virke som det fordrer noe «ekstra» av en leder å lede en samfunnsansvarlig bedrift. For å svare på om autentisk ledelse er det «ekstra» som er nødvendig, må følgende spørsmål som har med selve begrepet «autentisk» å gjøre, først diskuteres. Er autentisk ledelse realistisk?

Som det kommer frem av litteraturgjennomgangen, er en autentisk leder en som føler og tar ansvar utenfor seg selv – en som setter samfunnets mål foran sine egne personlige mål. Sånn sett er grunnverdien i autentisk ledelse og ledelse av en samfunnsansvarlig bedrift tuftet på de samme prinsippene. Men hvor langt favner dette ansvaret en leder skal ta for samfunnet? De fleste er enige i at Mor Theresa var en autentisk leder (Cooper, Scandura mfl. 2005). Hun ga opp alt av egen vinning for å hjelpe andre, og hun fikk også en indre glede av sin innsats for andre. Men kan vi forvente at andre ledere skal oppføre seg på samme måte? Kan en leder av en bedrift innen olje og gass-sektoren være autentisk med mindre han eller hun legger ned bedriften som utvinner disse produktene som i seg selv ikke er bærekraftige? I et større perspektiv: kan ledere av bedrifter som oppfordrer til økt forbruk, være autentiske? Økt forbruk er jo ikke bra for samfunnet – det bidrar ikke til bærekraftig utvikling. Hvor skal grensen gå her? Alle ledere kan ikke være Mor Theresa.

Noen hevder at autentisk ledelse er en normativ teori – den beskriver hvordan ledere bør oppføre seg

(Cooper, Scandura mfl. 2005). Men egentlig er det ikke realistisk at ledere oppfører seg autentisk i henhold til Avolios definisjon – og de fleste av oss vil vel heller ikke at ledere skal oppføre seg slik. Fullstendig autentiske ledere er selvslettende. Den senere tids søkelys på ledes egeninteresse har resultert i at vi likevel ønsker at ledere i større grad skal være hel ved, noen vi kan stole på. Så det vi vil, er at ledere skal være litt mer autentiske, men ikke hundre prosent autentiske. For at autentiske ledere, slik Avolio ser dem, skal overleve, må vi ha et nytt økonomisk system, et system hvor totale samfunnskostnader ved bruk av ressurser blir reflektert i prisen på ressursene.

Neste spørsmål blir da om ikke den grad av autentisitet vi ønsker av og som er mulig for dagens ledere, ikke allerede er en del av eksisterende ledelsesteorier. Dette spørsmålet stiller også Michie og Gooty, som advarer mot å innføre nok et nytt begrep innen ledelsesteori for et konsept som allerede er del av eksisterende teorier (Michie og Gooty 2005). Med utgangspunkt i de casene som er beskrevet i dette essayet, og som er relatert til Yukl sine klassiske ledelsesteori-prinsipper, kan det se slik ut. Prinsippene til de klassiske ledelsesteoriene, som karismatisk, deltagende og strategisk ledelse, dekker allerede det som er praktisk realistisk av autentisk ledelse. Problemet, eller utfordringen, er at ledere ikke lever i henhold til disse prinsippene. Yukls retningslinjer beskriver at ledere skal oppføre seg i tråd med flere av de karakteristikkene som autentisk ledelse omfatter: at ledere uttrykker tiltro til omverdenen, oppfører seg sikkert og optimistisk, leder gjennom å være et godt eksempel, identifiserer og innhenter relevant informasjon, relaterer informasjon om omgivelser til strategisk planer, er viktige elementer av autentisk ledelse og allerede inkludert i de klassiske ledelsesteoriene.

Et tredje spørsmål knyttet til autentisk ledelse, slik den er beskrevet av Avolio, er graden av felles verdier. Denne kritikken kommer også fra Eagly, som påpeker at ikke alle har samme moral (Eagly 2005). Er det i det hele tatt teknisk mulig for en leder å bli oppfattet som autentisk av alle når det er såpass stort avvik blant ansatte om hva som er rett og galt? Vil ikke dette lede til at samme leder kan bli oppfattet som autentisk blant noen og ikke-autentisk blant andre?

Et fjerde spørsmål knyttet til autentisk ledelse stilles av Sparrowe: I hvilken grad spiller det noen rolle hvordan en leder *faktisk* er, i forhold til hvordan han eller

hun blir oppfattet? (Sparrowe 2005). Hvis en leder faktisk oppfører seg autentisk og setter felles gode foran egeninteresse, men ikke blir oppfattet slik – er han da en autentisk leder? – Og hvordan stiller det seg når en leder blir oppfattet som autentisk, men ikke er det? Som når en leder for eksempel tar trikken til jobben samtidig som han eller hun reiser til Syden og lever leier helikopter og står på vannski der ingen ser ham eller henne? Igjen ser vi hvor uklart selve begrepet autentisk leder er.

Så, ja, for å lede en bedrift som skal bli oppfattet som samfunnsansvarlig i dag, er det behov for noe spesielt

av en leder. Han eller hun må ta mer hensyn til og være lydhør overfor samfunnet, være en rollemodell og oppføre seg troverdig. Disse elementene er så vidt jeg kan se, allerede implisitt i eksisterende ledelsesteoriene. Gjennom mer eksplisitt å konsentrere seg om hensyn til samfunnet utenfor bedriften og oppføre seg troverdig kan vi utvide allerede eksisterende ledelsesteorier. Dette vil etter min mening være mer funksjonelt enn å videreutvikle det autentiske ledelseskonseptet, som er for uklart, og som ifra et mer ekstremt hold kan forstås som å være selvdestruktivt for bedrifter. **M**

REFERANSER

- Archive (2004). «Starbucks develops coffee sourcing guidelines.» *Ethical Corporation* <http://www.ethicalcorp.com/content.asp?ContentID=1795>.
- Avolio, B.J. (2007). «Promoting More Integrative Strategies for Leadership Theory-Building.» *American Psychologist* 62(1): 25–33.
- Avolio, B.J. og W.L. Gardner (2005). «Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership.» *Leadership Quarterly* 16(3): 339–340.
- Banaji, M.R., M.H. Bazerman, mfl. (2003). «How (Un)Ethical Are You?» *Harvard Business Review* 81(12): 56–64.
- Bhattacharya, C.B., S. Sen, mfl. (2008). «Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent.» *MIT Sloan Management Review* Winter 2008 (Rwprint 49215): 37–44.
- Burchell, J. og J. Cook (2006). «It's good to talk? Examining attitudes towards corporate social responsibility dialogue and engagement processes.» *Business Ethics: A European Review* 15(2): 154–170.
- Cooper, C. (2007). The morality movement. *Director* (00123242): 22–22.
- Cooper, C.D., T.A. Scandura, mfl. (2005). «Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders.» *Leadership Quarterly* 16(3): 475–493.
- Dahlsrud, A. (2006). «How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions.» *Corporate Social Responsibility & Environmental Management* DOI: 10.1002/csr.132.
- David, F. (1989). *Strategic Management*. Columbus, Merrill Publishing Company.
- Devinney, T., P. Auger, mfl. (2006). «The Other CSR.» *Stanford Social Innovation review*. Høsten 2006: www.ssireview.org.
- Ditlev-Simonsen, C.D. (2006). *Corporate Responsibility (CR) in Practice*. Oslo, BI – Norwegian School of Management.
- Eagly, A.H. (2005). «Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter?» *Leadership Quarterly* 16(3): 459–474.
- European Commission (2001). *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*.
- Freeman, R.E. (1984). *Stakeholder Management: Framework and Philosophy*, Pitman, Mansfield, MA.
- Gardner, W.L., B.J. Avolio, mfl. (2005). «Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development.» *Leadership Quarterly* 16(3): 343–372.
- George, B. (2007). «Authentic Leaders.» *Leadership Excellence* 24(9): 16–17.
- Halvorsen, B.E. (2007). Kolletivtopper kjører bil til jobb. *Aftenposten* Volume, DOI:
- Hickman, T.M., K.E. Lawrence, mfl. (2005). «A Social Identities Perspective on the Effects of Corporate Sport Sponsorship on Employees.» *Sport Marketing Quarterly* 14(3): 148–157.
- Lamb, R. (1984). *Boyden Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Michie, S. og J. Gooty (2005). «Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up?» *Leadership Quarterly* 16(3): 441–457.
- MORI/CSR Europe (2000). «European Consumers want socially responsible products.» http://www.csreurope.org/data/files/csr_magazine_january_2001.pdf.
- Nussbaum (2007). «Al Gore's carbon footprint is big», http://www.businessweek.com/innovate/NussbaumOnDesign/archives/2007/02/gores_carbon_fo.html
- Osterhus, T.L. (1997). «Pro-social consumer influence strategies: When and how do they work?» *Journal of Marketing* 61(4): 16.
- Raastad, S.J. (2007). Miljø-Petter kjøper fly. Volume, DOI
- Sparrowe, R.T. (2005). «Authentic leadership and the narrative self.» *Leadership Quarterly* 16(3): 419–439.
- Sweet, S., N. Roome, mfl. (2003). «Corporate environmental management and sustainable enterprise: the influence of information processing and decision styles.» *Business Strategy & the Environment* (John Wiley & Sons, Inc) 12(4): 265–277.
- Vise, D.A. (2005). Microsoft Draws Fire for Shift on Gay Rights Bill. *Washington Post* Volume, DOI: <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2005/04/25/AR2005042501266.html>
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organization*. Upper saddle River, NJ 07458, Pearson, Prentice Hall.