

LEDELSE, LØNNSOMHET OG ETIKK GJENNOM EKSEMPELTS MAKT ^F



HARALD BIONG er dr.oecon, Institutt for markedsføring, Handelshøyskolen BI.



ARNE NYGAARD er professor, dr.oecon, Institutt for Markedsføring, Senter for varehandelsstudier, Handelshøyskolen BI og professor II, Høgskolen i Gjøvik.



RAGNHILD SILKOET er professor, dr.oecon og instituttleder for Institutt for markedsføring, Handelshøyskolen BI og professor II, Høgskolen i Gjøvik.

SAMMENDRAG

Bedriftseiere forventer at bedriftsledere leverer en solid bunnlinje og god avkastning. I tillegg forventer interessentgrupper utenfor virksomhetene at resultatene fremkommer på en etisk forsvarlig måte. Ledere har ulike virkemidler til rådighet for å drive virksomhetene effektivt, men noen av disse virkemidlene kan samtidig virke negativt inn på bedriftens etiske verdigrunnlag. Ledere er nødt til å ta virksomhetens etiske verdier på alvor, for hvis de ikke gjør det, kan virksomhetene lide betydelige tap fra redusert servicekvalitet som følge av uetisk atferd. Resultatene fra studien vår viser at etikk i organisasjonssammenheng ikke er en gitt, stabil variabel, men noe ledelsen kan påvirke. Makt er et sterkt virkemiddel for å påvirke, kontrollere og utvikle effektiviteten til en virksomhet. Samtidig påvirker bruk av makt virksomhetens etiske verdier. Til tross

for gode intensjoner om effektiv koordinering av virksomheten har tvangsmakt ofte en negativ effekt på virksomhetens etiske verdier. Derfor bør ledelsen unngå å bruke tvangsmakt overfor medarbeiderne sine. Studien vår viser på den annen side at gode eksempler påvirker de ansatte mer enn noe annet. Resultatene fra studien tyder på at *eksemplets makt* (eller referansemakt, som er det teoretiske begrepet), er det viktigste lederverktøyet når det gjelder å fremme etiske verdier og samhold i virksomheten. Det betyr at virksomhetens ledere selv må gå i spissen som gode rollemodeller for organisasjonen. På den måten fremmer de virksomhetens etiske verdier og tilfredsstillende samtidig kundenes forventninger til servicekvalitet. Denne studien viser at *eksemplets makt* er mye viktigere enn andre former for påvirkning fra ledelsen i et selskap.

Du må ikke bare rope halleluja, du må gjøre det òg!

(Aage Samuelsen, norsk predikant, 1915–1987)

Det er ikke lenger tilstrekkelig at virksomheter eller næringer leverer gode produkter og tjenester til akseptable priser. Ulike interessentgrupper som kunder, ansatte, presse og ulike pressgrupper er i økende grad opptatt av prosessene *bak* bedriftenes og næringenes virksomhet. Samtidig benytter de ulike grupperingene ofte mediene aktivt for å fremme sine interesser (McWilliams og Siegel 2001). For eksempel står norsk pelsdyrnæring i fare for å bli nedlagt på grunn av interessegruppers aksjoner mot uforsvarlig dyrehold høsten 2010. Det styrket ikke næringens sak at lederen av Norges Pelsdyrslag senere selv ble anmeldt av Mattilsynet for uforsvarlig dyrehold. Telenor, et selskap med klare og tydelige etiske retningslinjer, kom i søkelyset etter et dansk TV-program der det ble avslørt meget dårlige arbeidsforhold og alvorlige brudd på miljøhensyn hos underleverandører til det deleide selskapet Grameenphone i Bangladesh (Berglund 2008). Grameenphone er stiftet av nobelprisvinneren Muhammad Yunus, og den samme Yunus har også fått negativ oppmerksomhet rundt uheldige følger av mikrofinansieringsvirksomheten i Grameen Bank, som han også er involvert i. Wal-Mart, verdens største selskap med 1,3 millioner arbeidstakere bare i USA, roses for sin effektivitet, sine lave priser og sin sterke merkevare (Basker 2007). Samtidig anklages foretaket av eksterne interessenter for uetisk atferd i form av lave lønninger, barnarbeid og dårlige arbeidsforhold som grunnlag for foretakets lave priser (Palazzo og Basu 2007). Lederens rolle har i økende grad kommet i søkelyset i forbindelse med etiske holdninger. Toppsjefen i BP, Tony Hayward, uttalte for eksempel at han ikke angret på at han reiste på seiltur midt under den største oljekatastrofen i Mexicogolfen for tre år siden. Senere måtte han gå fra stillingen sin. Lederen av det internasjonale pengefondet IMF, Dominique Strauss-Kahn, tok imidlertid konsekvensene av sin egen situasjon og sa opp stillingen sin samtidig som IMF iverksatte regler mot trakassering på arbeidsplassen.

På den annen side liker vi å høre om ledere som går foran som gode eksempler. Olav Thon som plukker søppel på kjøpesentrene sine, fremmer trolig verdier som arbeidsomhet, nøkternhet, ryddighet, likhet og etiske holdninger. Sportsklærprodusenten Stormberg er et

selskap som har etikk, bærekraft og samfunnsansvar som verdigrunnlag og praksis. Stormbergs gründer og daglige leder Steinar J. Olsen påvirker de etiske verdiene til medarbeiderne sine ved å være en frontfigur og rollemodell i måten han leder selskapet på. Johan H. Andresen jr. driver aktivt med «sosialt entreprenørskap» gjennom sin rolle som en av Norges største investorer. Hans positive rolle og gode eksempel påvirker sannsynligvis holdninger langt utover selskapene han styrer.

Publisiteten rundt etiske verdier og samfunnsansvar øker den allmenne oppmerksomheten rundt disse forholdene og påvirker folks valg. For eksempel viser en studie fra England i 2000 at 51 % av befolkningen mener at de er i stand til å påvirke en virksomhets atferd, og 68 % hevdet at de har kjøpt et produkt eller en tjeneste på grunn av virksomhetens omdømme for ansvarlighet (Hines og Ames 2000). Som en illustrasjon til disse funnene uttalte Terry Leahy, administrerende direktør i Tesco, verdens fjerde største detaljistkjede i 2008, at etiske hensyn i økende grad sammen med økonomiske hensyn vil påvirke virksomhetens beslutninger (The Economist 2006). Hvis ledere velger å overse presset fra eksterne interessentgrupper, kan det føre til sanksjoner i form av illojale forhandlere, boikott fra kunder og færre investorer, noe som i neste omgang kan skade bedriftenes omdømme. Derfor møter bedriftsledere et dilemma med hensyn til å balansere presset fra eiere om å levere høyest mulig fortjeneste og samtidig ta etiske hensyn. Det fører til at ledelsesfunksjonen blir mer kompleks (Freeman 1984).

Ledere har tradisjonelt brukt autoritet og makt til å sikre at de ulike enhetene i en organisasjon slutter lojalt opp om organisasjonens strategi (Gaski 1984). Uheldigvis kan noen av disse maktmidlene redusere prestasjonene og øke konfliktnivået i organisasjonen (Gundlach og Cadotte 1994). Som en illustrasjon endte Wal-Marts forsøk på å påtvinge selskapets globale «Statement of Ethics» på sine medarbeidere i Tyskland ironisk nok i den tyske føderasjonsretten (Talaular 2009).

Det representerer en helt annen tilnærming for ledelsen å benytte strategier som eliminerer eller reduserer rollekonflikter og skaper konsensus rundt moralske forpliktelser i organisasjonen. Mer spesi-

fikt kan foretakets ledelse iverksette programmer for å stimulere etiske verdier innen organisasjonen på alle nivåer. Felles etiske verdier vil i neste omgang styrke medarbeidernes tilhørighet til organisasjonen (Hunt et al. 1989). Siden ulike maktmidler fortsatt brukes for å oppnå systemeffektivitet, mens programmer for å utvikle etiske verdier ikke baserer seg på makt, kan det finnes en konflikt mellom å oppnå systemeffektivitet og å ha etisk verdiorientering. Ledelsens oppgave er både å drive økonomisk effektivt og å beskytte selskapets omdømme mot alle typer skadevirkninger som kan skyldes uetisk atferd. Vår studie har derfor belyst hvordan maktmidler som i første rekke er ment for å påvirke systemeffektivitet, også vil influere organisasjonens etiske verdiorientering.

OM UNDERSØKELSEN

Studien vår måtte gjenspeile både interessentperspektivet og en type virksomhet som tradisjonelt har benyttet makt som koordineringsmekanisme. Bruk av makt for å fremme samarbeid og effektiv koordinering har en lang tradisjon innen distribusjonskanalforskning (Gaski 1984). Derfor hentet vi data fra en norsk dagligvarekjede med representanter for ulike interessentgrupper. Denne kjeden er en del av en større europeisk kjede med virksomheter i Europa, Asia og Amerika. De primære interessentgruppene som må være til stede for at en detaljhandelsvirksomhet skal overleve, er a) eierne representert ved den sentrale ledelsen, b) butikklederne og c) kundene (Freeman 1984). Forbindelsen mellom eierne av virksomhetens merkenavn, den sentrale ledelsen og de lokale butikkenhetene hviler på både makt og etiske verdier (Frooman 1999; Mitchell et al. 1997). Butikkledere ga informasjon om oppfatninger av den sentrale ledelsens maktbruk, butikkenes etiske verdier og organisasjonstilhørighet, mens anonyme «mystery shoppers» ga informasjon om kundenes opplevde servicekvalitet. Et spørreskjema ble sendt i posten til 509 butikksjefer, og vi mottok svar fra 225 av dem. Av svarene var 33 % fra kjedens egne butikker og 67 % fra franchisedrevne butikker. 32 % av butikklederne hadde arbeidet i inntil tre år i butikken, og 68 % hadde arbeidet der i fire år eller mer. Resultatet av statistiske tester viste at vi hadde en statistisk god modell.¹

.....

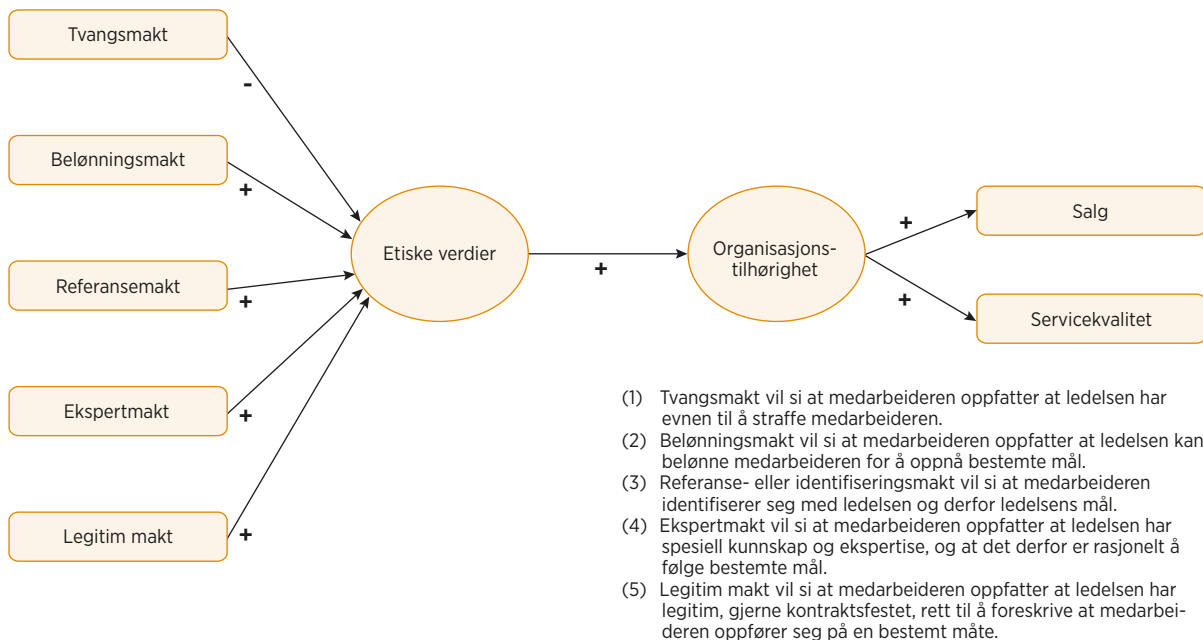
1. Vi viser for øvrig til selve fagartikkelen for detaljer i forbindelse med teknisk gjennomføring, teori og metode.

MAKT OG ETISKE VERDIER

I studien vår ser vi på sammenhengen mellom sentralledelsens bruk av makt og effekten på butikkledernes etiske verdier, deres organisasjonstilknytning og butikkenes oppfattede servicekvalitet. Makt er populært definert som evnen en part har til å påvirke en annen part til å gjøre noe som denne ellers ikke ville ha gjort (Gaski 1984). Hvis butikkledere og øvrige medarbeidere ikke har det samme etiske synet som eierne og den sentrale ledelsen, betyr en slik oppfatning at bruk av makt fra den sentrale ledelsens side skal påvirke butikkledernes og medarbeidernes etiske verdier slik at de sammenfaller med bedriftens verdier. I tillegg skal maktbruken påvirke organisasjonens prestasjoner. I en klassisk artikkel om makt fremholder Emerson (1962) at makt er et kjennetegn ved en sosial relasjon og ikke en egenskap som en person har. Makten mellom to aktører ligger i at den ene aktøren i kraft av sin rolle eller stilling kontrollerer mål som den andre vil oppnå. Makten øker jo mer den ene aktøren er avhengig av den andre for å nå sine mål og jo færre alternativer det er for å nå disse målene. I vår sammenheng kan det bety at butikklederen ønsker å drive en lønnsom butikk med solid posisjon og tilfredse kunder i sitt markedsområde. For å lykkes med dette målet må butikklederen inngå en avtale med den sentrale ledelsen som gir adgang til å bruke kjedens merkenavn, varesortiment og ekspertise. Samtidig forplikter butikksjefen seg til å følge kjedens strategi og spilleregler og kan straffes for ikke å gjøre det. Forskningslitteraturen beskriver mange typer makt og kilder til makt. I vår studie benytter vi et rammeverk som er vanlig å benytte i studier av markedskanaler. Ifølge dette rammeverket er virkemidlene som ledelsen har til å utøve makt (French og Raven 1959), som modellen i figur 1 viser:

Rammeverket deler disse maktmidlene inn i tvangsmakt (1 – figur 1) og ikke-tvangsmakt (2–5 – figur 1). Studier viser at bruk av ikke-tvangsmakt generelt later til å være mer samarbeidsfremmende og mindre konfliktskapende enn bruk av tvangsmakt (Gaski 1984). I vår studie har vi sett på effekten av maktmidlene hver for seg. Maktbegrepet har i de senere år blitt videreutviklet til å omfatte begreper som posisjonsmakt, regimakt, idémakt og politisk makt. Felles for alle maktbegrepene er evnen en part har til å kontrollere en annen parts beslutninger og handlinger gjennom bruk av ulike virkemidler. Som nevnt kan vi studere maktforholdene i en detaljstykjede gjennom hvordan

FIGUR 1



den sentrale kjedeledelsen kan kontrollere og påvirke de enkelte detaljisters verdier og atferd.

Etikk omhandler oppfatninger om hva som er rett og galt. Motsatt kan uetisk atferd defineres som atferd som har skadelige virkninger på andre, eller som enten er ulovlige eller moralsk uakseptable for storsamfunnet. En virksomhet kan ha ulike verdier. For eksempel beskriver Reitangruppen verdier som å behandle medarbeidere og kunder på en ordentlig måte, gjøre de rette tingene, ha det morsomt, arbeide hardt og drive effektivt og antibyråkratisk (<http://www.reitangruppen.no/internett/filosofi/>). Blant ICA Norges verdier finner vi: «drive med lønnsomhet og god etikk, ... verne om mangfold og utvikling blant medarbeiderne, ... fremme helse og gode matvaner...» (<http://www.ica.no>).

Ett perspektiv innen etikken, det nytteorienterte perspektivet (utilitarismen), hevder at hva som er rett og galt, avhenger av omgivelsene (tid, sted, kultur) og effekten av handlingene våre (Evan og Freeman 2004). Noe som er etisk i én sammenheng, behøver ikke å bli oppfattet som etisk i en annen sammenheng. For eksempel har synet på tildeling av privileger for å drive visse typer handel endret seg kraftig i løpet av noen hundre år. Et annet perspektiv, det deontologiske per-

spektivet, hevder at det finnes noen absolutte etiske eller uetiske verdier som man må følge uansett konsekvenser, som «du skal ikke stjele» (Evan og Freeman 2004). Uten å gå dypere inn i denne diskusjonen kan vi hevde at alle handlinger har konsekvenser, men selv om de ikke skader andre, er det ikke dermed sagt at de er etiske. Eksempler på etiske problemstillinger innen detaljhandel er arbeidsvilkår og organisasjonsrett, gratispassasjervirksomhet på en virksomhets kvalitetsomdømme, villedende prising, kopivarer, tilsetning av vann i kjøtt og fisk og salg av opptinet mat som ferskvarer uten å opplyse om det.

For å redusere negative effekter av potensiell uetisk atferd har mange bedrifter og bransjer innført etiske regler og programmer (Demuijnck 2009; Robin og Reidenback 1987). Hensikten med etiske regler og programmer er å påvirke hele organisasjonens oppslutning om etiske verdier og fremelske (stimulere, fremme) etiske beslutninger og etisk atferd slik at de blir konsistente med eiernes, de ansattes og forbrukernes preferanser. Fremfor å stole på den enkelte medarbeiders individuelle vurderinger ved konflikter om praktisering av virksomhetens strategi, vil utvikling av selskapsspesifikke verdier redusere ledelsens behov for

kontinuerlig å overvåke og kontrollere medarbeiderne. Resultatet vil være forbedret markedsføringspraksis.

ETISKE HOLDNINGER KAN IKKE TVINGES FREM

Tvangsmakt er et virkemiddel i forretningsverdenen for å oppnå ønsket atferd. Det kan være mange rasjonelle grunner til å bruke tvangsmakt i forretningsforhold, og noen ganger kan det også være nødvendig. En forretningspart bruker straff eller trusler om straff for at en annen part skal oppfylle sine forpliktelser. Vi kjenner dagbøter for manglende overholdelse av tidsfrister i ulike prosjektleveranser. Bruk av tvangsmakt kan også være å holde tilbake betaling ved leveringsforsinkelse eller ved kvalitetsmangler. Det er bruk av tvangsmakt når leverandører nekter å levere produktene sine til butikker som de mener har en kvalitetsprofil som ikke samsvarer med leverandørenes ønskede merkevareprofil. Trusler om straff og «evig pine» er benyttet innen religiøse kretser for å fremme fromhet og gudfryktighet blant medlemmene i menigheten. I vår sammenheng vil bruk av tvangsmakt bokstavelig talt bety at oppslutning om organisasjonens etiske verdier ikke vil forekomme uten at medarbeiderne blir tvunget til det. Flere studier har imidlertid vist at tvang og straff i forhold mellom forretningsforbindelser kan virke negativt inn på samarbeid og ytelse og faktisk fremme uetisk atferd (Gundlach og Cadotte 1994; John 1984). Vi fant et tilsvarende resultat i vår studie. Jo sterkere den sentrale kjedeledelsen brukte tvang og trusler om straff overfor butikklederne, desto lavere scoret butikklederne på oppslutningen om virksomhetens etiske verdier.

ETISKE VERDIER KAN IKKE KONTRAKTSFESTES ELLER BETALES

Når en butikkleder, enten som fast ansatt eller som franchisetaker, skriver under kontrakten med kjeden, innebærer det at butikklederen aksepterer å rette seg etter kjedens strategi. Formelt betyr det at den sentrale ledelsen har rett til å foreskrive en bestemt atferd for butikklederne og de øvrige medarbeiderne. Kontrakten gir den sentrale ledelsen mandat til å påvirke butikkledernes beslutninger gjennom betingelser og instruksjoner. Man skulle tro at når butikklederen aksepterer kjedeledelsens kontraktsmessig styringsrett, aksepterer vedkommende samtidig kjedens etiske verdier. Resultatene av undersøkelsen støtter ikke denne antakelsen.

Vi fant ingen statistisk sammenheng mellom aksept av den sentrale ledelsens legitime makt og butikkledernes tilslutning til kjedens etiske verdier. For å forstå dette resultatet bør vi tenke etter hva styring gjennom kontrakter innebærer for butikklederen. Ifølge kontrakten kan det medføre sanksjoner hvis butikklederen ikke følger kontraktsbetingelsene. Legitim makt kan derfor oppfattes som en mild tvang og bryte med medarbeidernes forventninger om medbestemmelse når det gjelder verdispørsmål. Den legitime makten kan påvirke atferden til butikklederen, men den påvirker ikke nødvendigvis hans eller hennes verdigrunnlag. Når Wal-Mart's forsøk på å innføre sitt etiske regelverk i Tyskland møtte så stor motstand, var ikke denne motstanden nødvendigvis rettet mot regelverket i seg selv, men mot at fremgangsmåten brøt med uskrevne normer og verdier om medbestemmelse i prosessen (Talauciar 2009).

Belønning er et vanlig virkemiddel for å fremme en bestemt atferd. Selgere får provisjon av salget. Agenter lever på kommisjoner. Ledere får bonuser for å nå visse resultatmål. Bruk av belønningsmakt for å fremme etiske verdier vil bety at butikklederen samarbeider og oppfører seg etisk så lenge det lønner seg økonomisk. Belønning og etikk er i tråd med det nytteorienterte perspektivet på etikk (Evan og Freeman 2004). Studier har imidlertid også vist at både kjøpere og selgere kan opptre uetisk når slik atferd belønnes. Selgere innen finansnæringen er for eksempel belønnet for å selge produkter som kundene umulig kan tjene på, og som gir kundene store tap (Biong og Wathne 2009). For en tid tilbake rapporterte Dagsavisen om at Oslo kommune og andre offentlige virksomheter som Utlendingsnemnda og Norges vassdrags- og energidirektorat betalte renholdere ulovlig lav lønn, angivelig på grunn av egne stramme budsjetter (Dannevig og Therkelsen 2011).

I undersøkelsen vår fant vi ingen sammenheng mellom sentrallidelsens bruk av belønningsmakt og butikkledernes etiske verdier. Med andre ord fant vi det vanskelig for den sentrale ledelsen å betale butikklederne for å styrke sine etiske verdier. Resultatene kan tolkes som at belønninger kan påvirke andres atferd i tråd med hva man ønsker, men uten at belønningene påvirker deres verdier.

EKSEMPLETS MAKT

Referansemakt betyr at butikklederne identifiserer seg med merkeeiernes interesser (Pfeffer og Salancik 1978).

Når merkeieierne fremhever etiske verdier, vil butikklederne gjennom referansemakten identifisere seg med de samme verdiene. Det er denne effekten som gjør at Olav Thon og Steinar J. Olsen i Stormberg oppnår ved å opptre som gode rollemodeller og inspiratorer for sine medarbeidere. Rollemodeller er individer hvis handling, personlige stil og spesielle egenskaper er etterlignet og målt av andre (Jacobsen 2004). Fremfor å stimulere en bestemt atferd gjennom ytre påvirkning, som gjennom tvang, legitim makt eller belønning, vil eksemplets makt stimulere den indre motivasjonen til å være etisk. Resultatet av undersøkelsen vår støtter denne argumentasjonen. Butikkledere som identifiserer seg med detaljistforetaket og den sentrale ledelsens ideer, scorer også høyt på oppslutning om kjedens etiske verdier.

Et godt eksempel er ikke hovedstrategien for å påvirke andre, det er den eneste måten å påvirke andre.

Albert Schweitzer

Dagliglivet er fullt av eksempler på styrken i referanse- eller identifiseringsmakt. Kraften og dynamikken gjennom «gode eksemplers makt» utnyttes til å fremme politiske og humanitære ideer, men utnyttes også kommersielt. Folk går i fakkeltog for å vise sin tilhørighet til fredsprisvinneres ideer. Noen kjøper dyre klokker, biler og klær for å vise tilhørighet til en sosial gruppe de ønsker å identifisere seg med, mens andre gjør det stikk motsatte og handler på Fretex for å vise sin sosiale tilhørighet. Bruk av en butikkjedes logo på fasader og ansattes bekledning viser både hvem butikken er, og hva butikken står for.

EKSPERTISE OG MAKT

Kunnskap er makt, heter det i et velkjent ordtak. Studier har vist at medarbeidere føyer seg etter ledere med kunnskap innen et område som følge av at de mener det vil føre til bedre beslutninger, og ikke som følge av formelle eller uformelle krav til å føye seg (Kohli 1989). Andre studier hevder at ekspertmakt baserer seg på indre mentale prosesser, som identifikasjon og internalisering (John 1984). Som et eksempel har General Dynamics en programdirektør for etikk som kan konsulteres når en medarbeider mener at det er nødvendig å rapportere uetisk atferd (Robin og Reidenbach 1987). Personer med ekspertise innen etikk blir oppfattet som tillitvekkende, og det øker i neste omgang deres innfly-

telse på selskapets etiske verdier. Gode rollemodeller blir også oppfattet som kunnskapskilder (Jacobsen 2004). I tråd med tidligere studier får vi tilsvarende resultater. Butikkledernes etiske verdier blir positivt påvirket av ekspertise hos den sentrale kjedeledelsen.

ETISKE VERDIER STYRKER ORGANISASJONSTILHØRIGHETEN OG FORBEDRER SERVICEKVALITETEN

Etiske verdier er en viktig dimensjon av organisasjonens kultur. Organisasjonskultur er definert som antakelser, oppfatninger, mål, kunnskap og verdier som deles av organisasjonens medlemmer (Hunt mfl. 1989). Styring gjennom en sterk bedriftskultur er et alternativ til å benytte eksplisitte styringsmekanismer for å oppnå ønsket og minske uønsket atferd (Mishra mfl. 1998). Bedriftskultur som styringsmekanisme kan forklares med at organisasjonens overordnede mål erstatter butikklederens individuelle og personlige mål. Når butikklederne internaliserer kjedens mål som sine egne, eliminerer den sentrale ledelsen målforskjeller mellom den enkelte butikkleder og kjeden og styrker lagånden (Alchian og Demsetz 1972; Ouchi 1979). Resultatene av vår studie gjenspeiler disse effektene. Butikkledere som rapporterer sterke etiske verdier, scorer også høyt på organisasjonstilhørighet.

Alle organisasjoner ønsker medarbeidere med stor grad av organisasjonstilhørighet, personer som identifiserer seg med organisasjonen. Generelt antas det at medarbeidere med stor grad av organisasjonstilhørighet anstrenger seg mer og derfor øker ytelsen til hele organisasjonen. Det kan være ulemper forbundet med medarbeidere med sterk grad av organisasjonstilhørighet. Under noen omstendigheter kan de utføre uetiske handlinger eller være altfor lojale mot tidligere praksis og rutiner slik at organisasjonen stivner og mister fornyingskraft (Sørensen 2002). Men når organisasjonens verdier er å sette kunden i sentrum, vil personer med sterk organisasjonstilhørighet anstrenge seg til kundens beste og levere god servicekvalitet (Brown og Lam 2008). I vår studie finner vi også en sterk sammenheng mellom medarbeidernes organisasjonstilhørighet og opplevd servicekvalitet observert av utenforstående «mystery shoppers». Slik finner vi en sterk forbindelse fra ledelse gjennom gode eksempler og kunnskap til engasjerte medarbeidere med sterke, etiske verdier og tilfredse kunder.

A pint of example is worth a gallon of advice.

Author Unknown

KONKLUSJONER

Studien vår viser at ledelsens bruk av makt påvirker organisasjonens etiske verdier. Resultatene viser at etikk ikke er en gitt menneskelig egenskap upåvirket av ytre påvirkninger. Både kilder til tvangsmakt og kilder til ikke-tvangsmakt ser ut til å innvirke på etiske verdier. Tvangsmakt synes å bryte ned disse verdiene, mens både referanse- og ekspertmakt synes å ha motsatt effekt. Resultatene støtter synet på at interessenter kan påvirke hver enhet gjennom interorganisatorisk makt. Videre tyder studien vår på at etiske verdier har en innflytelse på organisasjonstilhørigheten blant de ansatte. Organisasjonstilhørighet skaper i neste omgang en kultur for forbedret servicekvalitet.

Makt er et sterkt ledelsesvirkemiddel for å påvirke, kontrollere og utvikle organisasjonens etiske verdier. Resultatene tyder på at etikk ikke er en gitt, stabil variabel, men derimot noe ledelsen kan påvirke. Spesielt fremhever resultatene betydningen av rollemodeller for å styrke de ansattes etiske verdier. Uansett om lederne er seg bevisst sin rolle eller ikke, fungerer de som gode eller dårlige eksempler for resten av organisasjonen. Vår studie tyder på at *eksemplets makt* (referansemakt) er det viktigste lederverktøyet. Dette funnet viser at organisasjonens ledere selv må gå i spissen som gode rollemodeller for å påvirke resten av organisasjonen. På den måten fremmer de virk-

somhetens etiske verdier og tilfredsstillende samtidig kundenes forventninger. I praksis betyr det at norske bedriftsledere bør være oppmerksomme på sin egen funksjon som rollemodell for resten av organisasjonen. Det er viktig å gå foran med et godt eksempel. Dessverre finnes det mange tilfeller av at lederne spiller en passiv og gjerne negativ rolle. Ofte er de selv ubevisst negative rollemodeller som samtidig krever noe helt annet av sine ansatte enn av seg selv. Konsekvensene av slike negative rollemodeller er en organisasjonskultur uten etiske verdier med negative følger for selskapets omdømme og langsiktige økonomiske resultater.

I tillegg er ekspertmakt et viktig ledelsesinstrument. Resultatene viser at ansatte stoler på innflytelse i form av kunnskap. Til tross for rasjonelle intensjoner produserer tvangsmakt ofte negative resultater. Derfor bør ledelsen helst unngå å bruke tvangsmakt overfor sine ansatte. Bedrifter kan lide betydelige tap fra redusert servicekvalitet som følge av uetisk atferd. Ledelsen må derfor være klar over den negative effekten av tvangsmakt og den positive effekten av kilder til ikke-tvangsmakt når det gjelder å styrke de etiske verdiene som byggesteiner i organisasjonens overordnede markeds- og merkevarestrategi. M

Vi takker Lars Kjærstad, Geir Myhre Jacobsen og Roger Grønberg for teknisk assistanse. Vi takker også NFR (SUPTEK-programmet) og Ica for støtte til å gjennomføre prosjektet.

REFERANSER

- Alchian, A.A. og H. Demsetz. 1972. Production, information costs, and economic organization. *American Economic Association*, 62(5): 777–795.
- Basker, E. 2007. The causes and consequences of Wal-Mart's growth. *Journal of Economic Perspectives*, 21(3): 177–198.
- Berglund, N. 2008. «Telenor, Peace Prize winner caught in labour scandal» <http://www.aftenposten.no/english/business/article2422108.ece>
- Biong, H., A. Nygaard og R. Silkoset. 2010. The influence of retail management's use of social power on corporate ethical values, employee commitment, and performance. *Journal of Business Ethics*, 97(3): 341–363.
- Biong, H. og K.H. Wathne. 2009. Når «vennene» lurer deg. *Magma*, 12(5): 53–57
- Brown, S.P. og S.K. Lam. 2008. A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses. *Journal of Retailing*, 84(3): 243–255.
- Dannevik, K.G. og H. Therkelsen. 2011. Krever oppvask om ulovlig lønn. *Dagsavisen*, 20. januar, s. 12.
- Demuijnck, G. 2009. From implicit Christian corporate culture to a structured conception for corporate ethical responsibility in a retail company: A case-study in hermeneutic ethics. *Journal of Business Ethics*, 84(3): 387–404.
- Emerson, R.M. 1962. Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27 (February): 31–41.
- Evan, W. og R.E. Freeman. 2004. A stakeholder theory of the modern corporation. I T. Beauchamp og N. Bowie (red.), *Ethical Theory and Business* (7. utg.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Freeman, R.E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. London: Pitman.
- French, J.R.P. og B. Raven. 1959. The bases of social power. I D. Cartwright (red.), *Studies in Social Power*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Frooman, J. 1999. Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2): 191–205.
- Gaski, J.F. 1984. The theory of power and conflict in channels of distribution. *Journal of Marketing*, 48(Summer): 9–29.
- Gundlach, G.T. og E.R. Cadotte. 1994. Exchange interdependence and interfirm interaction – Research in a simulated channel setting. *Journal of Marketing Research*, 31(4): 516–532.
- Hines, C. og A. Ames. 2000. Ethical Consumerism. A Research Study Conducted for the Co-operative Bank by MORI. London: MORI.
- Hunt, S.D., V.R. Wood og L.B. Chonko. 1989. Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing*, 53(3): 79–90.
<http://ica.no/>
<http://www.reitangruppen.no/internet/filosofi/>
- Jacobsen, C.F. 2004. Rollemodeller i organisasjoner, *Magma*, 7(1).
- John, G. 1984. An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. *Journal of Marketing Research*, 21(August): 278–289.
- Kohli, A.K. 1989. Effects of supervisory behavior – the role of individual-differences among salespeople. *Journal of Marketing*, 53(4): 40–50.
- McWilliams, A. og D. Siegel. 2001. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1): 117–127.
- Mishra, D.P., J.B. Heide og S.G. Cort. 1998. Information asymmetry and levels of agency relationships. *Journal of Marketing Research*, 35(August): 277–295.
- Mitchell, R.K., B.R. Agle og D.J. Wood. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4): 853–886.
- Ouchi, W.G. 1979. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(September): 833–848.
- Palazzo, G. og K. Basu. 2007. The ethical backlash of corporate branding. *Journal of Business Ethics*, 73(4): 333–346.
- Pfeffer, J. og G.R. Salancik. 1978. *The External Control of Organizations*. New York, NY: Harper & Row.
- Robin, D.P. og R.E. Reidenbach. 1987. Social responsibility, ethics, and marketing strategy: Closing the gap between concept and application. *Journal of Marketing*, 51(January): 44–58.
- Sørensen, J.B. 2002. The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1): 70–91.
- Talaulicar, T. 2009. Global retailers and their corporate codes of ethics: The case of Wal-Mart in Germany. *The Service Industries Journal*, 29(1): 47–58.
- Leahy, T. 2006. A picture of people power. *The Economist, The World in 2006 print edition*.

BANK2



VISSTE DU...?

- ⊙ at Bank2 hjelper kunder der andre banker ikke har mulighet?
- ⊙ at Bank2 stadig oftere blir anbefalt av andre banker?
- ⊙ at Bank2 både har privat- og bedriftskunder?
- ⊙ at Bank2 tilbyr bedrifter prosjekt- og likviditetslån?
- ⊙ at Bank2 har spesiell kompetanse og lang erfaring med byggelån?
- ⊙ at Bank2 tilbyr lån til kunder med betalingsanmerkninger?

bank2.no - tlf: 24 13 20 60