

Lederen, ledelse, ansvar og autentisitet¹

Av Knut Ims, Norges Handelshøgskole og
Ove Jakobsen, Handelshøgskolen i Bodø

Vi retter søkelyset mot lederen, ledelse, ansvar og autentisitet fordi vi mener det er behov for å utvikle lederens selvforståelse og virkelighetsforståelse for å håndtere de store utfordringene næringslivet står overfor i dagens samfunn. Den teknologiske utviklingen har gitt oss stor makt over mennesker og natur, dermed har ansvaret for å bruke og forvalte teknologien øket tilsvarende. Næringslivet har i tillegg ansvar for å bidra til utvikling av livskraftige samfunn innenfor rammene av bærekraftige økosystemer. Det vil si at ansvaret er utvidet fra kun å dreie seg om økonomi til også å ivareta verdier knyttet opp mot natur og samfunn. Dette betegnes ofte som bedriftens tredelte grunnlinje.

Ansvar som forpliktelse

Ansvar er i vår kultur et honnørord som gir gode assosiasjoner, og som ofte brukes positivt. Det engelske ordet for ansvar, *responsibility*, stammer fra det latinske *respondeo*, hvor *re* betyr tilbake og *spondeo* å love noe seriøst. Ansvar er altså å *ha en svarforpliktelse*. Å ta ansvar for noe er også å stå til regnskap for noe. Vi argumenterer for at personlig

¹ Forfatternes navn er alfabetisk opplistet siden vi har hatt gleden av å utvikle våre ideer og vår selv-forståelse gjennom et organisk samarbeid gjennom flere tiår.

ansvar ikke kan reduseres til et rolleansvar, for eksempel lederansvar. Det vil for eksempel si at en leder ikke kan overdra sitt personlige ansvar til en organisasjon. Når noen blir tildelt ansvar, innebærer det at det er noen som gir personen tillit. Å få ansvar medfører ofte både prestisje og makt. Det springende punkt er hva vi tar ansvar for, det vil si: Hvilken sak eller ansvarsobjekt retter vi vår oppmerksomhet mot? Og vi vil legge til: Hvilke midler bruker vi for å oppfylle ansvaret? Hvordan svarer vi?

Ansvar kan kjennes tungt å bære. Derfor flykter mange fra sitt ansvar. Mange opplever dyp angst over sitt ansvar og forsøker på mange finurlige måter å bortforklare det via selvbedrag og livsløgn.

Når makten over mennesker, samfunn og natur blir større, øker ansvaret. Hans Jonas (1903–1993) hevder at ansvarsbegrepet er et forholdsvis nytt begrep i etikkhistorien. Det er først i moderne tid, da teknologien har blitt så kraftfull, at ansvar er blitt et vesentlig begrep i etikken. Jonas påpeker at i vår (post)moderne tid kan selv et lite antall mennesker ha makt til å ødelegge alt liv på jorden. Risikoen er ikke bare knyttet til utvikling og bruk av atomvåpen, men også til bruk av kjemiske stoffer, genetisk engineering og ødeleggelse av økologisk mangfold. Mange av disse konsekvensene er irreversible (Jonas, 1984).

Flate organisasjoner krever at alle tar ansvar

Anlegger vi et mer bedriftsorientert perspektiv, ser vi at vi har fått mer demokratiske og flatere organisasjonsformer. Dette innebærer at begrepet ansvar bør erstatte den gamle dyden å adlyde ordre. Nå ønsker vi myndige mennesker med godt utviklet skjønn som kan ta selvstendige valg. Vi har fått en utvikling fra byråkratier i retning av mer organiske organisasjonsstrukturer. Pyramidene er revet, og de gjenstående flate organisasjoner krever medlemmer som i sterkere grad tenker sjøl, tar autonome beslutninger under den nye parolen: frihet under ansvar.

Archie Carroll (1991) mente at lederens ansvarsområde i tillegg til økonomi også omfattet juss, etikk og filantropi. Økonomisk ansvar innebærer at lederne sørger for at bedriften forvalter tilgjengelige

ressurser slik at det genereres et overskudd. Dette vil så gi rom for juridisk, etisk og filantropisk ansvarlighet. Det vil si at økonomisk lønnsomhet begrunnes i målsetninger som ligger høyere i ansvarshierarkiet. Juridisk ansvar innebærer at lederne er forpliktet til å følge lover og regler som er vedtatt av myndighetene. Alle ledere må, ifølge Carroll, overholde samfunnets vedtatte lover og reguleringer. Begrunnelsen er at myndighetene definerer spilleregler som sørger for at fellesskapets interesser blir ivaretatt, noe som ikke vil skje dersom de økonomiske aktørene kun handler ut fra kortsiktige lønnsomhetsbetraktninger.

Etisk ansvarlighet innebærer at lederne bør gjøre mer enn det loven krever. De bør i tillegg følge samfunnets aksepterte etiske normer og verdier. Carroll påpeker at det går et viktig skille mellom «knowing ethics» og «doing ethics». Han argumenterer for at etisk ansvarlige bedriftsledere forener de to tilnærmingene gjennom praktisering av Aristoteles' dydsetikk. Det er med andre ord ikke tilstrekkelig å velge handlinger som øker den totale nytten (utilitarisme), eller følge gyldige etiske prinsipper (pliktetikk), det er i tillegg nødvendig å utvikle lederens moralske karakteregenskaper. På det høyeste nivået plasserer Carroll filantropisk ansvar som innebærer at lederne oppfordres til å bidra til positiv samfunnsutvikling. Filantropisk ansvar kan for eksempel være å støtte ulike kulturelle eller sosiale formål. Ved å etterleve moralske standarder og proaktivt støtte opp om filantropiske prosjekter vil bedriftene skape positive relasjoner til omgivelsene som i det lange løp vil være til fordel for næringslivet.

På alle nivåene i ansvarshierarkiet er Jonas' skille mellom naturlig og kontraktmessig ansvar relevant. Jonas hevder at det naturlige ansvar er pålagt oss i kraft av at vi har makt. Denne makten bør vi bruke slik at vi fremmer mulighetene for et fortsatt liv på jorden for kommende generasjoner. Naturlig ansvar er med andre ord en type *vertikalt* ansvar, og prototypen er foreldres ensidige og ubetingede ansvar overfor sine barn. Ansvar er med andre ord ikke gjensidig eller symmetrisk. Naturlig ansvar står i kontrast til det kontraktmessige ansvar hvor to likeverdige partnere inngår en formell avtale med hverandre. Dette er

et horisontalt ansvar. For Jonas står den økonomiske beslutningstaker midt i mellom det vertikale og det horisontale ansvar. For det er alltid en del interessenter som en beslutningstaker ikke har kontraktmessig forhold til. Miljø og lokalsamfunn (filantropisk nivå) er påvirket av beslutningstakerens valg, men har ingen egen stemme. Dermed har beslutningstakeren et naturlig ansvar for dem.

Før-forståelse og autentisitet

Vår argumentasjon bygger på en forutsetning om at forståelse og mening alltid utvikles innenfor en overordnet tolkningsramme (før-forståelse). Det vil si at før-forståelsen både påvirker hva vi ser etter og hvordan vi oppfatter det vi ser. Før-forståelsen, som er et resultat av erfaringer og kunnskap, er ofte ubevisst, dvs. at vi i utgangspunktet sjelden er klar over hvilken før-forståelse vi legger til grunn for våre tolkninger. Siden læring er en kontinuerlig prosess, vil vår forståelse av virkeligheten stadig være i bevegelse, det vil si at nye fenomener kommer i fokus, mens andre skyves i bakgrunnen. Endringene kommer tydelig frem i nye forventninger til ledere og ledelse.

Vi konstaterer at begrepet autentisitet har fått økt oppmerksomhet innenfor ledelse og bedriftsutvikling. Det innebærer blant annet at god ledelse dypest sett blir et spørsmål om lederens autentisitet. Autentisitet viser til *motet til å være sann mot seg selv som et moralsk ideal innenfor en horisont av viktige verdier*. Autentisitet blir på denne måten knyttet opp mot individuell og kollektiv selvforståelse. Ideen er at autentiske ledere lever i harmoni med egne og kulturelle verdier slik at de opplever en iboende sammenheng mellom egne handlinger og fellesskapets interesser. Dermed er de bedre i stand til å se seg selv som medansvarlige personer i sivilsamfunnet og som økonomiske aktører på markedet. Begrepet autentisitet er sentralt innenfor eksistensialistiske tradisjoner. Kierkegaard og Sartre hevder at personer som ikke lever autentisk ofte mister meningen med livet og kan bli rammet av kronisk angst, kjedsomhet eller fortvilelse. I vår globaliserte, komplekse verden kan det synes vanskelig å leve autentisk. Fra et eksistensialistisk

perspektiv må en autentisk person ønske frihet basert på vilje og evne til å ta det fulle og hele ansvaret for sitt eget liv. Forutsetningen er at en også respekterer andre menneskers frihet.

Grunn og dyp autentisitet

I vår vestlige kultur, der den mekanistiske virkelighetsforståelsen har vært dominerende de siste to–tre hundre årene, er vi lært opp til å forstå verden rundt oss som en stor mekanisme der alle delene føyer seg inn i hverandre i et fast mønster. En forklaring på at det mekaniske verdensbildet har oppnådd en så dominerende posisjon innenfor mange vitenskaper, inkludert økonomi og ledelse, er at det har resultert i kunnskap som på mange måter har forandret våre samfunn til det bedre. Samtidig begynner vi å oppdage at mange av de problemene vi i dag står overfor, skyldes utilsiktede konsekvenser av handlinger som tilsynelatende er rasjonelle. For å forstå mange av de alvorlige utfordringene vi står overfor i dagens samfunn, mener vi at det er nødvendig å bevege seg bakenfor symptomene og under overflaten ned til et ontologisk nivå. Vi hevder at en mekanistisk forståelse er mangelfull og ikke fanger opp vesentlige sider ved den virkeligheten vi lever i. For å få øye på mange av de viktigste sidene ved autentisiteten er det nødvendig å legge en organisk forståelsesramme til grunn.

I det følgende skal vi trekke et skille mellom grunn og dyp autentisitet for å vise hvordan før-forståelsen virker inn på tolkningen av autentisitet. Grunn autentisitet er forankret i en mekanisk før-forståelse (eller virkelighetsoppfatning), mens dyp autentisitet er basert på en organisk virkelighetsoppfatning. Grunn autentisitet viser til en selvforståelse der individet oppfatter seg selv som autonomt og uavhengig av andre. I dette perspektivet er samfunnet summen av enkeltindivider, på samme måte som vi kan si at en bil er summen av de delene den er satt sammen av. Dersom delene er skrudd sammen i overensstemmelse med koblingsskjemaet, vil den fungere optimalt. Grunn autentisitet er mulig innenfor rammene av et atomisert konkurransemarked.

Autentisitet får dypere mening når begrepet plasseres inn i en organisk forståelsesramme. Det innebærer blant annet at dyp autentisitet ikke kan oppnås uten at individet opplever seg selv som en integrert del av en større sammenheng. *Dyp autentisitet* forutsetter en organisk virkelighetsoppfatning der alle levende vesener inngår i dynamisk nettverk («the-web-of-life», Capra, 1997). I dette perspektivet er samfunnet mer enn summen av enkeltindivider, på samme måte som en katt er mer enn summen av de delene – rettere sagt *de organer* – den består av. Vår forståelse av organisk virkelighetsoppfatning er inspirert av den engelske filosofen Alfred North Whiteheads «philosophy of organism» (Whitehead 1925/1967, 1927/1985, 1933/1967) og den norske filosofen Arne Næss' «økosofi» (Næss 1989). Begge understreker at virkeligheten er å betrakte som en levende organisme der alle delene virker sammen i et integrert samspill i stadig forandring. Et vesentlig kjennetegn ved organisk filosofi er at alt (også markedet) er knyttet sammen gjennom dynamiske relasjoner (the-web-of-life). Et annet kjennetegn er at virkeligheten er i stadig forandring. Det vil si at relasjoner er viktigere enn objekter, og at beskrivelsen av forandring er mer sentral enn kartlegging av det som er. Ifølge Whitehead er kreativitet drivkraften i alle forandningsprosesser. Virkeligheten er satt sammen av livsenheter som er knyttet sammen gjennom ikke-lineære forbindelseslinjer. I dette perspektivet blir relasjoner og prosesser viktigere enn objekter og stabilitet, det vil si at mønstre, rytmer og strømmer av energi og materie kommer i fokus.

Ledere kan ikke utvikle dyp autentisitet uten at de opplever en sammenheng mellom de arbeidsoppgavene de utfører, bedriftens mål, samfunnets overordnede verdier og de økosystemene aktivitetene inngår i. Det vil si at dyp autentisitet er forankret i vår bevissthet om sammenhengen mellom oss selv som individ, som organisasjons- og samfunnsmedlem og som del av naturen. Konsekvensen blir at dyp autentisitet er forankret i en opplevelse av integrasjon, kreativitet og helhet, der den enkeltes autentisitet avhenger av samspillet med andre autentiske individer. En autentisk person er på samme tid fri og avhengig av både natur og samfunn. Dyp autentisitet er uatskillelig

knyttet sammen med utvikling av kommunikative relasjoner mellom mennesker og mellom menneske og natur. I overensstemmelse med aristotelisk etikk mener vi at den beste måten å utvikle vår selvforståelse og utvikling av dyp autentisitet på, går gjennom dialog-basert refleksjon over egen praksis.

La oss se nærmere på betydningen av selvforståelse når det gjelder å utvikle dyp autentisitet. Ifølge Schumacher kan selvforståelse forklares ut fra to ulike dimensjoner, indre vs. ytre, og jeg vs. de andre.

Figur 1. Reflektert selvforståelse (inspirert av Schumacher 1977)

	Indre erfaring	Ytre erfaring
Jeg	1. Min indre verden	3. Jeg slik de andre ser meg
De andre	2. De andres indre verden	4. Slik vi oppfatter hverandre

I overensstemmelse med organisk virkelighetsforståelse er vi integrerte deler i sosiale og økologiske nettverk. Selvforståelse innebærer at vi er bevisst den helheten vi inngår i (rute 1). Menneskelige samfunn bygger på at vi er i stand til å sette oss inn i hvordan andres indre verden er (rute 2). Utvikling av menneskelige samfunn avhenger dermed av «our ability to understand others and their ability to understand us» (Schumacher 1977, s. 81). Gjennom dialog og samhandling utvikles våre empatiske evner. Forutsetningen for å forstå andre er, ifølge Schumacher, at vi først har evnen til å erkjenne vår egen indre verden. For å forstå seg selv er det viktig å reflektere over hvordan andre oppfatter meg (rute 3). «By enabling us to see ourselves as others see us, will help us to see our contradictions» (Schumacher 1977, s. 97). Siden vi er sosiale vesener, har vi evnen til å betrakte oss fra den andres posisjon. I rute 4 kan vi plassere «behavioristisk forskning» hvor menneskelig adferd forklares ut fra ytre observasjoner og beskrivelser. Mange oppfatter dette som den sikreste kilde til menneskekunnskap selv om den indre forståelses-horisonten er totalt fraværende. Det er med andre ord problematisk å oppdage begreper som mening, hensikt, følelser og verdier gjennom ytre

observasjon. Etter vår mening må alle de fire rutene inngå dersom vi skal utvikle vår selvbevissthet i retning av dyp autentisitet.

Autentisitet og kreativitet

Et annet viktig element i dyp autentisitet er kreativitet. Ifølge Whitehead er kreativitet det viktigste kjennetegnet ved levende organismer. Kreativiteten vedrører evnen til å skape nye ideer og handlinger og dermed til selvrealisering. Kreativitet er alltid refleksiv, multidimensjonal og overskridende. Vi kan dermed si at kreativitet alltid kan betegnes som co-kreativ, vi skaper noe sammen med andre. Den norske økonomen Holbæk-Hanssen definerer kreativitet som evnen til å utvikle, forstå og gjennomføre nye og bedre løsninger. For å gi kreativiteten retning er det nødvendig at vi kontinuerlig gjør oss opp tanker om hvilke verdier vi ønsker å prioritere. Vi bør derfor utvikle organiske strukturer som initierer konstruktivt samarbeid for å oppnå felles målsetninger. Det er blant annet nødvendig å etablere nye organer for dialog og samarbeid mellom interessenter med motstridende interesser. Holbæk-Hanssen foreslo (og prøvde ut i praksis) ulike former for samarbeidende nettverk (assosiasjoner), der produsenter, distributører, og forbrukere var representert. I overensstemmelse med denne tankegangen argumenterte han for at også globale utfordringer kan håndteres gjennom integrerte lokale og regionale nettverk der kreativ tenkning forenes med praktisk eksperimentering. Gjennom nettverkssamarbeidet åpnes det for et pluralistisk verdisyn som overskrider økonomiens endimensjonale monetære målestokk.

Et viktig tiltak for å fremme kreativitet er dermed å legge forholdene til rette for å oppheve gamle tankeformer og tankebaner ved å utvide forståelseshorisonen og mulighetsområdet. Ifølge Holbæk-Hanssen vil en viktig øvelse for ledere i næringslivet være å overskride den begrensningen som ligger i kun å fokusere på «det nyttige» slik nytteetikk og kostnads- og nytteanalyser foreskriver. Det er også nærliggende å tenke på overskridelse i retning av det Carroll betegnet som det etisk og filantropisk gode.

Mange bedriftsledere strever så hardt med å innfri kravene til effektivitet, lønnsomhet og vekst at de simpelthen ikke har krefter til å lete etter nye løsninger som ivaretar kravene til autentisk, personlig ansvar. Ifølge Holbæk-Hanssen kan den situasjonen lederne står i både være et symptom på at noe er galt og en forklaring på hvorfor det fortsetter å være galt. Som vi har vært inne på tidligere, er den sosiale konteksten en integrert del av den enkeltes eksistens. Individet og samfunnet skaper hverandre og forutsetter hverandre, samtidig som økonomien er et subsystem under det sosiale systemet. I tråd med dette resonnementet hevder Etzioni (1988) at forandringer i markedet kan forstås ut fra mer fundamentale endringer i kulturen. Det vestlige samfunnet har over lengre tid beveget seg i retning av økende instrumentalisme og egoisme på bekostning av grunnleggende verdier som tillit og tilhørighet. Dette er fenomener som ikke blir fanget opp av tradisjonell økonomisk teori. I den grad slike fenomener blir nevnt, blir de redusert til en undergruppe av rasjonell markedsadferd.

Behovet for nye samarbeidsformer

Men selv om noe er galt, behøver ikke alt være galt. Mange av næringslivets ledere er oppmerksomme på de utfordringene de står overfor og er klar til å løfte blikket for å se større sammenhenger. En viktig forutsetning for at nye ideer skal finne grobunn i dagens ledere, er at ledere blir mer åpne for å se at den teori og praksis som de har fulgt frem til i dag, er problematisk og har innebygget kriser som en del av systemet. I stedet for ensidig å vektlegge kortsiktig lønnsomhet mener Holbæk-Hanssen at vi bør fokusere på langsiktige målsetninger og bestrebe oss på å utvikle samarbeidsformer som åpner for løsninger som gjør det mulig å nå fellesskapets mål.

Ifølge den kanadiske filosofen Charles Taylor må vi gå inn i kommunikative dialoger med omgivelsene for å utvikle dypere verdier og normer. Sterke vurderinger kjennetegnes ifølge Taylor av at vi er i stand til ikke bare å finne ut hva vi ønsker, men også trenge inn i spørsmålet om det vi ønsker er ønskelig. Dermed må den enkelte

ta alvorlig spørsmålet om hva som er viktige verdier for en selv og i samfunnet. Bevissthet omkring verdier er dermed et sentralt element i dyp autentisitet. Den som kun forsøker å realisere seg selv innenfor en horisont av egosentriske verdier, vil derfor ikke oppnå dyp autentisitet. Det å etablere og utvikle arenaer for kommunikativ samhandling og tillate åpen og kritisk dialog, blir dermed sentrale elementer i prosessen frem mot dyp autentisitet hos ledere.

Ut fra disse betraktningene kan vi si at en viktig forskjell mellom grunn og dyp autentisitet er knyttet til våre evner og ferdigheter til å stille kritiske spørsmål til den virkelighetsforståelsen som ligger til grunn for det moderne samfunnet og dets institusjoner. Vi har en tendens til å forveksle vårt begrensede ego med innlevelsen i det utvidede selv, som omfatter den større helheten. Denne helhetsopplevelsen kaller Capra (1997) «the-web-of-life», mens den norske filosofen Arne Næss beskriver denne intuitive opplevelsen som at alt henger «inderlig» sammen.

For å utvikle dyp autentisitet må vi med andre ord bevege oss fra en mekanisk til en organisk virkelighetsforståelse. I tillegg må vi utvide vårt ego fra å være egosentrisk i retning av å bli økosentrisk.

Figur 2. Grunn og dyp autentisitet

	Mekanisk	Organisk
Ego-sentrisk	1. Grunn autentisitet	3.
Øko-sentrisk	2.	4. Dyp autentisitet

Denne formen for transpersonlig identifikasjon harmonerer med dypøkologiens påpekning av at alt liv dypest sett er ett – en enhet. Alt henger inderlig sammen og er gjensidig avhengig, det vil si at når vi skader mennesker eller natur, er det oss selv vi skader. I motivasjonsteorien viser Maslow til det utvidede selv-begrepet. Han oppdaget at mennesker som har nådd opp til det høyeste stadiet, som han ga betegnelsen selv-aktualisering, ofte kom inn i en «transcendent»

tilstand. I denne tilstanden opplevde personen den grunnleggende sammenhengen i tilværelsen, det vil si koblingen mellom utviklingen av eget potensial og utviklingen av helheten (fellesskapet). Maslow formulerte denne erkjennelsen på følgende måte:

«Holism is obviously true – after all, the cosmos is one and interrelated; any society is one and interrelated; any person is one and interrelated. [...] The holistic way of thinking and seeing seems to come quite naturally and automatically to healthier, self-actualizing people, and seems to be extraordinarily difficult for less evolved, less mature, less healthy people» (Maslow 1970, s. 11).

En annen beskrivelse av det utvidede selv finner vi i Kohlbergs stadieteori for moralsk utvikling. Han hevder at på det høyeste nivået (det syvende) opplever personen en kosmisk sammenheng i tilværelsen, «we identify ourselves with the cosmic or infinite perspective, and value life from its standpoint» (Kohlberg 1973, s. 203).

Det utvidede selvbegrepet

Vi har i denne artikkelen med støtte i Whitehead (1925/1967, 1927/1985, 1933/1967), Maslow (1970), Kohlberg (1973), Næss (1995), Capra (1997) og Taylor (1985), argumentert for at dyp autentisitet er knyttet sammen med en selv-forståelse som er forankret i erkjennelsen av det utvidede selv-begrepet. Det vil si at mennesker som opplever seg selv som en integrert del av en organisk helhet har et stort potensial for dyp autentisitet. Ifølge Maslow er det ikke mulig å komme frem til en forståelse av det utvidede selv innenfor en mekanisk virkelighetsforståelse. Vi kan derfor si at dyp autentisitet er knyttet sammen med en overgang fra å forstå seg selv ut fra en objektiv, atomisert, mekanisk virkelighet til en helhetlig og organisk virkelighetsoppfatning preget av verdier og indre sammenheng. Taylor (1991) hevder at autentisitet avhenger av at vi erkjenner de verdiene som ligger til grunn for samhandling med natur og kultur. Taylor poengterer videre at autentisitet er noe langt annet enn en narsissistisk egotripp der horisonten er avsondret fra verden omkring og kun dreier seg om ens egen person.

Ut fra den foregående argumentasjonen mener vi at det er godt belegg for å hevde at ledere med dyp autentisitet er bedre rustet til å møte de komplekse og globale utfordringene som næringsliv og offentlig forvaltning i økende grad blir konfrontert med. Med utgangspunkt i en organisk virkelighetsforståelse utvides ansvarsfølelsen og ansvarshorizonten radikalt. Det er altså ingen enkel reise som vi anbefaler ledere å gi seg ut på. Men vi tror at de ledere som våger å tenke og handle nytt, vil oppleve at det gode livet ikke baserer seg på å summere mengden av gode øyeblikk minus mengden av dårlige øyeblikk (hedonisme), men at det å realisere det gode livet må skje ut fra den meningopplevelsen som gis ved å se seg selv som en del av et større hele.

Litteratur:

- Capra, Fritjof. 1997. *The Web of Life – A new synthesis of mind and matter*. London. Flaming.
- Carrol, A.B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. July/August 1991, pp 39–48.
- Etzioni, A. 1988. *The Moral Dimension – Toward A New Economics*. The Free Press.
- Holbæk-Hanssen, Leif. 2009. *Økonomi og samfunn – når mennesket blir viktigst*. Oslo. Antropos forlag.
- Jonas, Hans. 1984. *The Imperative of Responsibility. In Search of an Ethics for the Technological Age*. Chicago. The University of Chicago Press.
- Kohlberg, L. 1973. *Continuities in Childhood and Adult Moral Development Revisited*, in: Baltes, Paul B., Warner Schaie, K. (eds.) 1973: *Life span developmental psychology*. New York. Academic Press.
- Maslow, A.H. 1970. *Motivation and Personality 2nd*. New York. Harper and Row.
- Næss, Arne. 1989. *Ecology, Community and Lifestyle: Outline of an Ecosophy*. Translated and revised by D. Rothenberg. Cambridge. Cambridge University Press.
- Schumacher, E.F. 1977. *A Guide for the Perplexed*. New York. Harper & Row.
- Taylor, C. 1985. *Human agency and language – Philosophical Papers 1*. Cambridge. Cambridge University Press.
- Taylor, C. 1989. *Sources of the Self: The Making of Modern Identity*. Cambridge University Press.
- Taylor, C. 1991. *The Ethics of Authenticity*. Cambridge. Harvard University Press.
- Whitehead, Alfred North. 1925/1967. *Science and the Modern World*. New York. The Free Press.
- Whitehead, Alfred North. 1927/1985. *Process and Reality*. New York. The Free Press.
- Whitehead, Alfred North. 1933/1967. *Adventures of Ideas*. New York. The Free Press.