

## Værdibaseret virksomhedsteori

Mac, Anita

*Publication date:*  
2003

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

*Citation for published version (APA):*  
Mac, A. (2003). *Værdibaseret virksomhedsteori*. Roskilde Universitet. Workingpaper / Center for Værdier i Virksomheder Nr. 9

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact [rucforsk@kb.dk](mailto:rucforsk@kb.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Værdibaseret virksomhedsteori

Anita Mac

Center for Værdier i Virksomheder  
Institut for Samfundsvidenskab & Erhvervsøkonomi  
Juni 2003

## Indholdsfortegnelse

<b>Værdibaseret virksomhedsteori</b> .....	1
Nye tendenser i virksomhedsteorier.....	1
Det sociologiske spor.....	2
Ledelsestemaet i klassiske teorier og i værdibaseret teori .....	2
Hvordan tematiseres ledelse i klassiske ledelsesteorier.....	3
Hvordan tematiseres ledelse i teori om den værdibaserede organisation .....	5
Forskelle mellem klassiske ledelsesteorier og værdibaseret ledelse .....	8
Diskussion .....	10
Litteratur .....	13

# Værdibaseret virksomhedsteori

Anita Mac

## Nye tendenser i virksomhedsteorier

Der tegner sig en række nye tendenser i organisationsforskning og -praksis, der peger i retning af ændringer i ledelsesform, virksomhedens organisering og i virksomhedens relationer til dens omverden. Ledelse, organisering og omverdensrelationer, er klassiske virksomhedsteoretiske problemstillinger.

Mange forskellige, virksomhedsteoretiske bidrag tematiserer de enkelte elementer teoretisk og metodisk. Den lærende organisation er én retning, virksomhedskommunikation en anden retning og videnledelse en tredje retning, der kan placeres som teori og metode, der argumenterer for nye måder at lede, organisere og kommunikere på. Det er tendenser i forskning og praksis, der på mange måder peger i samme retning, nemlig i retning af at styrke og udvikle virksomhedens interne, immaterielle ressourcer samt at udvikle relationerne til omverdenen. Dette afspejles i fokus på bl.a. virksomhedens image, dens læringskapacitet, dens evne til at fastholde og tiltrække medarbejdere, evnen til at udvikle og anvende viden og evnen til at kommunikere sin eksistensberettigelse til omverdenen. Det er tendenser, der dels handler om nye måder at udvikle virksomhedens interne ressourcer, og dels om nye måder at konkurrere på og opnå samfundsmæssig legitimitet. 'Den værdibaserede organisation' er i denne sammenhæng een af de nyere måder at beskrive moderne organisationer.

Der er et stærkt fokus på temaet "virksomhedens værdier" i de nye teorier og praksisformer. Med værdier menes der generelt, at virksomheden formulerer hvilke mål den i særlig grad lægger vægt på at leve op til, og hvilke metoder den vil tage i anvendelse hertil. Det formuleres ofte i "visioner", "missioner" og kommunikeres i gennem etiske og sociale regnskaber. Internationalt bruges der en række betegnelser herom, f.eks. Corporate social responsibility, business ethics, good corporate citizenship

og accountability. Jeg bruger betegnelsen "den værdibaserede organisation" og henviser hermed til virksomheder, der *eksplicit* formulerer værdier og bruger værdier som redskab for ledelse, kommunikation, organisering eller strategi.

Det virksomhedsteoretiske felt er imidlertid generelt præget af, at der opstår nye koncepter og organisationsbetegnelser, som lever en tid og derefter glemmes og afløses af nye. Som nævnt ovenfor er begreberne 'læring', 'videnledelse' og 'kommunikation/storytelling' trendsættende nu, som afløses for begreber som 'kvalitetsstyring', 'balance scorecards' og 'miljømanagement'. Atter nye begreber, som f.eks. 'æstetisk ledelse', synes at være i fremmarch.

### **Det sociologiske spor**

Imidlertid kan man definere en bred teoretisk interesse for de sociologiske perspektiver på organisationen, i de nyere organisationsbegreber og koncepter. Hermed menes de sociale dynamikker, der støtter, udvikler og forandrer virksomheden, til forskel fra økonomiske perspektiver, deri højere grad lægger vægt på kapitalforhold, drift, effektivitet og teknologiske innovationer. Både læringsteori, kulturperspektivet, videnledelse og værdibaseret teori kan defineres som sociologiske perspektiver på virksomheden. Det betyder ikke, at det økonomiske perspektiv udgrænses som uvæsentligt, men det betyder et fokus på det sociologiske miljøes betydning for virksomhedens samlede aktiviteter, herunder økonomiske aktiviteter.

Inden for nyere sociologiske virksomhedsteori, er det generelt betragtet de immaterielle ressourcer, de menneskelige relationer samt den samfundsmæssige legitimitet står i centrum. Den værdibaseret organisations teori og praksis må ses i sammenhæng med dette sociologiske perspektiv på virksomheden.

### **Ledelsestemaet i klassiske teorier og i værdibaseret teori**

I nyere såvel som i klassiske virksomhedsteorier, står ledelse frem som et af kernetemaerne og ledelsestemaet er et institutionaliseret problemfelt i organisationsforskning og -praksis. Organiserede enheder har en eller anden form for lederskab, formelt eller uformelt, og ledelse har været belyst som en afgørende faktor i

organisatorisk udviklingsprocesser. Det sociologiske spor i virksomhedsteorier viser sig også i forhold til ledelsestemaet, herunder særligt i forbindelse med værdibaseret ledelse. Jeg vil i det følgende bruge ledelsestemaet til at diskutere værdibaseret ledelsesteori i forhold til to klassiske ledelsesparadigmer, nemlig scientific management og human resource management, for dermed at indfange forandringer i de fordringer, der stilles til ledelse.

Der trækkes på en velkendt teoretisk og empirisk belyst institution, når man i nye ledelsesteorier diskuterer den særlige ledelsesform, der benævnes værdibaseret ledelse. Teori og praksis om den værdibaserede organisation stiller heller ikke spørgsmålstejn ved ledelse som en institution i organisationer, men der stilles spørgsmål og forslag til grundlaget for ledelse og til ledelsesmetoder.

### **Hvordan tematiseres ledelse i klassiske ledelsesteorier**

I forhold til tankegangene bag de klassiske ledelsesteoretiske paradigmer; Scientific Management og Human Ressource management, er teorier om værdibaseret ledelse på visse punkter afgørende anderledes, men lægger sig op af Human Ressource management på andre punkter. Scientific management paradigmet er båret af en ide om den mest rationelle drift og ledelse af den profitmaksimerende virksomhed, der fungerer på markedsvilkår. Ledelsesmæssigt bygger scientific management filosofien på, at medarbejderne bytter deres arbejdskraft for løn og så at sige lader sjælen blive hjemme (Zey 1992). Medarbejderne motiveres af løn og derfor organiseres virksomheden på en måde, hvor mere arbejde medfører mere løn. Samlebåndets akkord er det idealtypiske eksempel herpå (Burrell & Morgan 1979)). Ledelsens funktion er således knyttet til den effektive drift og til at motivere medarbejderne gennem økonomiske belønninger. Det er ikke arbejdet i sig selv, der anses for motiverende, men derimod det økonomiske udbytte af arbejdet. Ledelsesrollen er kontrollerende og instruerende, efter princippet om, at medarbejdere på et lavere hierarkisk niveau kontrolleres og instrueres af en leder på det umiddelbart højere hierarkiske niveau (Yukl 1998).

Ledelsen har i dette paradigme beslutningssuverænitet. Beslutninger, i betydningen strategidannelse, planlægning og daglige beslutninger, er ledelsesmæssige ansvars- og kompetenceområder, mens medarbejderne ingen beslutningskompetence er tildelt.

Det andet hovedparadigme inden for ledelsesforskning og - praksis, er koncentreret om ledelse af de menneskelige ressourcer - Human Resource management. Dette bygger i modsætning til scientific management på, at medarbejderne ikke motiveres af løn alene. Behovet for social tilknytning, anerkendelse, ansvar og andre sociale faktorer, ses som relevante for at medarbejderne arbejder mere og bedre (Hassard 1993). Der er i human resource skolen et andet menneskesyn repræsenteret end i scientific management, idet human resources skolen eksplicit tematiserer betydningen af sociale relationer og anerkender det socio-kulturelle miljø en væsentlig organiseringsfaktor. Arbejdet skal i sig selv være motiverende, økonomiske belønningssystemer er kun én dimension af de arbejdsmotiverende faktorer. Ledelsesrollen er i højere grad arbejdsmotiverende end kontrollerende og instruerende. (Gulddahl-Rasmussen 2000)

Ledelsen har i human resource tilgangen fortsat beslutningskompetencen, men den arbejdsmotiverende tilgang lægger imidlertid op til, at medarbejderne inddrages i de daglige beslutninger vedrørende arbejdsopgaverne tilrettelæggelse. I beslægtede ledelsesteorier, som "den lærende organisation" tages der i teori og metode eksplicit udgangspunkt i, at medarbejderne skal udvikle en vis dømmekraft overfor arbejdet og udvikle en helhedsforståelse af virksomhedens sammenhængende drift og strategier. (Wahlgren m.fl 2002)

En af hovedkritikpunkterne overfor både scientific management og human resources paradigmerne er, at tages det for givet, at formålet med virksomheden er lønsomhed mens organiserings sociale og tekniske indretning alene er midler hertil (Hassard). Dette er åbenlyst i scientific management paradigmet, mens det er mere uklart inden for human relation paradigmet. Human resource management er hånligt kaldt for "cow sociology", og der henvises metaforen, at "en tilfreds ko giver mere mælk end en utilfreds ko." (Scott 1992) I begge paradigmer er ledelse først og fremmest et middel til at forfølge økonomiske mål. Ifølge kritikere, er human resource management dermed

ikke et spørgsmål om at humanisere arbejdslivet, men om at skabe højt ydende medarbejdere. Det er ledelsens rolle at skabe højt ydende medarbejdere.

Forskellene mellem scientific management til human resource management, handler i høj grad om forskelle i opfattelser af arbejdsmotivation. Scientific management regner arbejdets løn som motiverende, human resource management medtager en række sociale faktorer i motivationsforståelsen. Dette gør naturligvis ledelsesopgaven væsensforskellig, men ledelsesopgaven er imidlertid tæt koblet til at sikre virksomhedens lønsomhed. Man kan iagttage en forandring mellem de to paradigmer i ledelsens midler til at forfølge organisationens målsætning, idet human resource management eksplicit fokuserer på de menneskelige faktoreres betydning for virksomhedens succes, mens scientific management fokuserer på arbejdseffektivitet i en tayloriseret arbejdsopdelt virksomheden. Der kan desuden ses en tendens til uddelegering af dele af beslutningskompetencen fra ledelse til medarbejdere i human resource management, mens beslutningskompetencen fremstår som et suverænt ledelsesanliggende i scientific management. Mens ledelse i den tayloriserede organisation kendes på 'kontrol og instruktion' kendes human resource management på 'motivation'.

### **Hvordan tematiseres ledelse i teori om den værdibaserede organisation**

Mens den klassiske ledelsesteori har som uproblematiseret forudsætning, at virksomhedens økonomiske målsætning har forrang for alle andre målsætninger, således at andre mål og aktiviteter er afledt heraf, er det en forudsætning i værdibaseret ledelse, at virksomhedens målsætninger defineres af virksomheden og dens interessenter, herunder medarbejdere.

Denne forskel i forudsætninger om virksomhedens målsætninger, er den radikale forskel mellem værdibaseret ledelse og klassiske ledelsesteorier. Dette er ganske omfattende ændringer i tematiseringen af ikke bare ledelses, men af hele organisationens funktion og arbejdsprincipper.

Hovedtesen i teori om værdibaseret ledelse er, at virksomhedens mål og midler bør defineres i samspil mellem virksomhed og interessenter. Det vil sige, at virksomhedens målsætninger principielt er til debat og forhandling mellem parter og derfor må virksomheden kunne håndtere en flerhed af målsætninger, herunder også konfliktende målsætninger. Værdibaseret ledelses forskning beskæftiger sig bl.a. med, hvordan værdier skal defineres i virksomheden og hvilken rolle ledelse skal spille heri. (Thyssen 1997; Mac & Rendtorff 2001)

I Danmark findes der flere bidrag om værdibaseret ledelse, og det er særligt handelshøjskolen i København v/ Pruzan (Pruzan 1998), Meyer (Meyer 1996) & Thyssen (Thyssen 1997) og Århus Universitet v/ Verner Petersen (Petersen 2002) der har markeret sig forskningsmæssigt, med forslag til praktisk implementering af værdibaseret ledelsesformer. Begge forskningsenheder tager udgangspunkt i, at værdier skal styre ledelsens beslutninger og kendetegne lederens ledelsesmetoder. Dette indebærer, at organisationen henholder sig til et sæt af værdier, som har implikationer for, hvorledes ledelse kan bedrives og for hvilke beslutninger der kan træffes. Disse værdier træder i stedet for, og/eller kvalificerer de økonomiske målsætninger, som ledelsesrollen traditionelt har været bygget op omkring. De to forskningsmiljøer forholder sig forskellig til, hvordan værdier skal defineres. Handelshøjskolens forskere peger på, at det er essentielt, at virksomhedens interessenter i dialog forhandler sig frem til virksomhedens værdier. Forskningsmiljøet i Århus peger på det modsatte, nemlig er det essentielt, at man netop ikke ekspliciterer værdier, men derimod, at ledelsen gør sig værdier bevidst og i praksis handler på baggrund af disse værdier. Internationalt debatteres dette som 'value management' typisk med begrebet stakeholder management (Owen m.fl. 1996), og med dette menes der ledelse under hensyntagen til virksomhedens stakeholders (Freeman 1984). Stakeholders er interessenter, der betyder noget for virksomheden, eller som virksomheden betyder noget for.

Ledelsen tilskrives rollen som den visionære facilitator/coach, der forhandler interesser mellem multiple stakeholders. Dette indebærer en opfattelse af, at virksomhedens mål og midler ikke er fastlagte, men kontingente. Dette perspektiv er klart sammenhængende med flere andre faktorer, som diskuteres i moderne

virksomhedsforskning. For det første, at opgavevaretagelsen ikke i samme grad som i den klassiske industrivirksomhed er forudsigelig. Refleksiv dømmekraft i enkeltituationer er påkrævet og i forhold hertil er kontrol og instruktion ikke hensigtsmæssig. Høj kompleksitet og deraf følgende usikkerhed kræver et refleksivt beredskab, der kan anvendes i opgaveløsningen (Wahlgren m.fl. 2002). I modsætning til den tayloriserede arbejdsdeling i industrivirksomheder, er moderne virksomheder præget af, at der hele tiden opstår nye problemstillinger og situationer. Medarbejdernes evne til selv at tage stilling og udvikle mere hensigtsmæssige handle-mønstre er nødvendige. Dette lægger op til det andet forhold, nemlig en bevægelse i retning af selvledelse. Selvledelse vil sige at kunne opstille målsætninger, tidsplaner, kvalitetskrav og evaluering-kriterier for arbejdet. Det er denne rolle, som især mange mellemledere har varetager i virksomheder, og som i stigende grad er under pres (Yukl 1998). For det tredje, at moderne medarbejdere forventer selvstændig opgavevaretagelse, råderum og medindflydelse. Den instruerende og kontrollerende leder passer dårligt sammen med sådanne forventninger.

Lederrollen i moderne ledelsesteori - også den der rækker ud over værdibaseret ledelse - nuancerer ledelsesfunktionen, idet man diskuterer en samledes ledelsesopgave som henholdsvis 'management' og i 'leadership' (Tomer 1999; Yukl 1998). Management vil sige administration, regelstyring og kontrol. Leadership vil sige at tegne det visionære, ideen, værdierne og metoderne. Inden for denne ledelsesteoretiske debat anses begge dimensioner af ledelse som nødvendige for den organisatoriske stabilitet og forandringsdygtighed, men vægten forskydes i moderne ledelsesteori fra overvægt af management til vægt på leadership. Denne tankegang genfindes i teorier om værdibaseret ledelse, idet den kontrollerende og instruerende ledelsesmetode foreslås erstattet med lederens sociale formidling af virksomhedens visioner og værdier. Dette er i flere henseender en opfølgning af kulturteoretiske bidrag, der tager udgangspunkt i at opbygge refleksive organisationer, der er i stand til at håndtere flertydighed og usikkerhed, frem for et organisatorisk rationale, der designes efter entydige målsætninger og målrationel forfølgelse heraf.

## **Forskelle mellem klassiske ledelsesteorier og værdibaseret ledelse**

Hvad er så forskellen på ledelsesideerne i den værdibaserede organisation og i de klassiske ledelsesideer? Den største forskel ligger i grundantagelsen, at virksomhedens målsætninger ikke er givne med dens funktion., men formes i kontingente samspil mellem stakeholders og virksomhed. Det er ikke som i de klassiske ledelsesteorier på forhånd givet, at ledelsesopgaven er at forfølge klare økonomiske målsætninger, det kan nærmere ses som en problematisering af hvilke kvalitative hensyn virksomhedens økonomiske målsætninger underlægges.

Der argumenteres for, at virksomheden bør og skal basere sine aktiviteter og beslutninger på basis af interessenters værdier. Det er ikke afgørende hvad der er for værdier der besluttes, det afgørende er, at værdier er defineret i en diskursetisk kontekst (jf. handelshøjskolens forskning) eller at ledelsen har indsamlet viden om interessenters værdier og på baggrund heraf handler i overensstemmelse med disse værdier (jf. Århus' forskning).

Beslutningskompetencen er i høj grad delegeret. For det første til forhandlinger mellem interessenter om hvilke værdier virksomheden skal organiseres omkring. For det andet er beslutningskompetencen rykket fra ledelse til medarbejdere, udmøntet i tendensen til teamorganisering, selvledelse og opgavebestemt arbejdsindsats (uddybes nedenfor). Imidlertid er der tale om en ikke-bindende uddelegering af beslutningskompetencen, idet ledelse og ejerkreds besidder den formelle, juridiske beslutnings- og ledelsesret.

Tager man en radikal fortolkning af værdibaseret ledelsesteori, ses der et afgørende brud med de klassiske ledelsesforståelser. Det radikale brud udtrykker sig der, hvor ledelsen skal forstå organisationens værdier som mål i sig selv og ikke udelukkende som midler til at forfølge økonomiske mål. Med ideen om værdibaseret ledelse er der dermed åbnet op for en bredere problematisering af hvilke målsætninger organisationen bør forfølge og hvilke midler ledelsen har til rådighed til at forfølge disse målsætninger.

I princippet må ideen om værdibaseret ledelse siges at imødegå kritikken, der fremføres overfor Human Ressource management paradigmet. For værdibaseret ledelse handler om, at virksomheden opstiller flere, samtidige værdier - eller målsætninger og balancerer disse målsætninger over for hinanden. I den internationale debat fremhæves dette som princippet om "the triple bottomline", som angiver tre *ligeværdige* bundlinier; den profitorienterede ("Profit"), den miljøorienterede ("Planet") og den socialt orienterede ("People") bundlinie. Det kan lokalt være andre bundlinier, der arbejder efter, men princippet angiver ligestillingen mellem forskellige målsætninger, eller værdier. En beslutning skal efter dette princip ikke alene være økonomisk bæredygtig, men også socialt og miljømæssigt bæredygtig (Carrol 1996).

Samtidig fremhæves der en pluralistisk indstilling til, hvilke værdier virksomheden kan definere. Stakeholder dialogen er principielt indskrevet i den diskursive etik, der netop lægger op til dialog mellem ligeværdige parter om, hvilke værdier der er værdifulde nok til at virke som virksomhedens beslutnings- og aktivitetsgrundlag (Mac & Rendtorff 2001). Hermed er der i princippet åbnet for, at beslutningsretten flyttes fra ejer- og lederkreds til også at involvere medarbejdere og andre interessenter.

Værdibaseret ledelse tegner et radikalt brud med de klassiske ledelsesteorier, når organisationen bryder med ledelsens beslutningssuveræniteten og inddrager princippet om interessentdialog som grundlag for definering af virksomhedens målsætninger. Dette indebærer, at målsætninger og metoder er til forhandling og genstand for interessenternes opmærksomhed. Hermed er værdibaseret ledelse ikke så meget et spørgsmål om hvilke værdier der aktuelt sættes på dagsordenen, men om processen omkring definering og forhandling af hvilke værdier der skal arbejdes ud fra. Det er et brud, for så vidt som det kvalitative grundlag for det økonomiske rationale problematiseres og det er efter vores opfattelse denne nyorientering, der tegner en interessant forandring for virksomhedens samfundsmæssige legitimitet.

Princippet om at bruge værdier som redskab for ledelse, adskiller sig fra de klassiske ledelsesteorier, først og fremmest ved, at virksomhedens værdier ekspliciteres - og dermed ikke tages for givet. Dette åbner vide perspektiver for debat om virksomhedens

samfundsmæssige ansvarlighed, og om dens kvalitative kriterier for at forfølge målsætninger. Dernæst adskiller det værdibaserede princip sig ved, at virksomhedens interessenter værdier medinddrages i virksomhedens værdigrundlag, det vil sige at en bredere kreds af interessenter medregnes som væsentlige for virksomhedens legitimitet.

I forhold til ledelses redskaber, argumenteres der for at prioritere "leadship" dimensionen frem for "management" dimensionen af ledelse. Dette argument hører sammen med behovet i moderne organisationer for vedvarende situationstilpasning og refleksivitet, hvilket gør medarbejderens muligheder for at opøve sådanne kompetencer, til et kritisk ledelsesanliggende. Den management orienterede leder passer bedre til forudsigelige situationer og fastlagte arbejdsprogrammer.

## Diskussion

I forhold til ledelsesdimensionen af virksomhedsteori, kan vi sammenfatte forskelle mellem værdibaseret ledelse, human ressource management og scientific management i følgende oversigt:

Ledelsesparadigme	Mål og succeskriterier	Metode
Værdibaseret ledelse	Stakeholder værdier Shareholder værdier Multiple bundlinier	Interessentdialog
Human ressource management	Shareholder værdier Medarbejdertilfredshed	Motivation
Scientific Management	Shareholder værdier	Kontrol, instruktion

I alle tre paradigmer spiller shareholder værdier en central rolle som mål og succeskriterium, men måderne hvorpå shareholder værdier genereres, ændres. Dette reflekteres ikke blot i ledelsesteoretiske perspektiver, men også bredere i virksomhedsteoretiske tilgange. Shareholder - stakeholder problematikken tematiserer væsentlige problemstillinger om virksomhedens samfundsmæssige legitimitet, herunder

hvilken rolle virksomheden indtager samfundsmæssigt og hvordan de relationelle former mellem mange interessenter danner og udvikler virksomheden (Mac 1999).

*Scientific Management* knytter sig til ideen om virksomheden som en rationel, økonomisk enhed, som at Morgan (Morgan 1996) beskrives som opfattelsen af virksomheden som 'en maskine'. Shareholder values opnås i maskinmetaforens rationale bedst gennem opsplitting af arbejdet og af ansvar, gennem kontrol og instruktion af medarbejdere samt ved produktivits- og effektivitetsforbedringer. Relationen til omverdenen tænkes primært som markedsmæssige mediering, mens stakeholder hensyn ikke medgår som en relevant betragtning. Virksomheden blev ikke alene beskrevet som en maskine, men også som et lukket system, med en fastlagt drifts- og udviklingslogik.

*Human relation management* knytter sig derimod til ideen om virksomheden som en social enhed, der med Morgan beskrives som 'en levende organisme'. Shareholder værdier opnås i denne forståelse bedst ved at skabe gensidige fordele for medarbejder og for ledelse/shareholders, gennem tilfredsstillelse af medarbejdernes sociale og økonomiske forventninger, idet medarbejdernes bidrag til virksomhedens succes anses som essentielt og en bredere forståelse af medarbejderen som social aktør forankres. Relationen til omverdenen er ikke væsentligt fokuseret i human resource management, hvis fokus er medarbejderrelationen, men organisationsteoretisk kan tænkningen siges at høre sammen med opfattelsen af virksomheden som et åbent system, hvis drifts- og udviklingslogik ikke i samme omfang forstås som fastlagt.

*Værdibaseret teori* lægger sig op ad opfattelsen af virksomheden som 'en levende organisme', der ligesom human resource management tager for givet, at det kan og bør etableres gensidige fordele mellem både ledelse/medarbejdere, men også mellem virksomheden og dens øvrige stakeholders. I modsætning til kritisk teori, som i udgangspunktet anser sådanne fællesskaber for umulige, opererer værdibaseret teori generelt med, at det er ønskeligt og muligt i dialoger at skabe gensidige interessefællesskaber. Shareholder values er, på det teoretiske niveau, evidente succeskrav, men betingelserne hvorunder shareholder værdier genereres, er ikke fastlagte. Omverdensrelationerne er af stor betydning, dels som markedsmæssige

relationer, men i høj grad også som stakeholder- og offentligheds relationer. Hermed er det ikke blot indfrielse af shareholder værdier, men også stakeholder værdier, der er evidente succeskrav for den værdibaseret virksomhed.

Den værdibaseret organisations særkende er efter vores opfattelse knyttet til, at den bevidst arbejder på at begrunde og kvalificere det økonomiske rationales kvalitative grundlag. Institutionaliserede værdier og begrundelser, knyttet til virksomheden som en økonomisk enhed hvis formål er at generere shareholder værdier, udfordres af den værdibaserede organisations teori. Nye værdier søges institutionaliseret, som betingelser og begrundelser for virksomhedens formål og aktiviteter (Mac 2003)

## Litteratur

Burrell & Morgan (1979): *Sociological paradigms and organizational analysis*. London, Heinemann.

Carroll, Archie (1996): *Business and Society - Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati, Ohio, Southwestern College Publishing.

Freeman, E (1984): *Strategic management - A stakeholder approach*. Massachusetts, Pitman Publishing Inc.

Gulddahl Rasmussen (2000): *Læringsbetingelser i organisationer med dynamiske strategier*, i Christensen, A, (Red.): *Den lærerende organisations begreber og praksis*. Ålborg, Ålborg Universitetsforlag.

Hassard, John (1993): *Sociology and organization theory*. Cambridge, Cambridge University Press.

Mac, Anita (2003) : *Institutionalisering af nye værdier i virksomheder*. Roskilde, Center for Værdier i Virksomheder, workingpaper 9/2003.

Mac & Rendtorff (2001): *Værdier og socialt ansvar i virksomheder. Fra profitmaksimering til interessentdialog*. Ålborg Universitet, GRUS nr. 65/2001.

Mac, Anita (1999): *Virksomhedernes miljøarbejde - når miljøproblemerne fortolkes og håndteres i praksis*. Roskilde, Samfundslitteratur.

Meyer, T (1996): *Dialogs. Den etiske læreproces*. Ph.d. serie 1.96. Handelshøjskolen i København

Morgan, G (1986): *Images of organizations*. Sage.

Owen m.fl. (1996): *Corporate Social Reporting - Accounting and accountability*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall International.

Petersen, V (2002): *Beyond rules in society and business*. Cheltenham, Edward Elgar.

Pruzan, Peter (1998): *From control to value-based management and accountability*. Journal of business ethics, vol. 17.

Scott, Richard W. (1992): *Organizations. Rational, Natural and Open systems*. Upper Saddle River, Prentice Hall.

Thyssen, Ole (1997): *Værdiledelse - om organisationer og etik*. København, Gyldendal.

Tomer (1999): *The human firm - a socio-economic analysis of its behavior and potential in a new economic age*. London, Routledge.

Wahlgren, B m.fl (2002): *Refleksion og læring. Kompetenceudvikling i arbejdslivet*. Frederiksberg, Samfundslitteratur.

Yukl, Gary (1998): *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, Prentice Hall.

Zey, Mary (1992): *Criticism of rational Choice Models in Decision making; An alternative to rational choice models*. Newbury Park, Sage.