

Den etiske virksomhed

Lektor Steen Thomsen, Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse, Handelshøjskolen i København

1. Indledning

Etik er blevet moderne. Tendensen er tydelig i politik, offentlig administration, forskning og begynder også at vise sig i erhvervslivet. Og fænomenet er internationalt, f.eks. har mange udenlandske lærebøger i erhvervsøkonomi nu et appendiks eller et kapitel om etik – enkelte har ligefrem et afsnit med »etiske dilemmaer« efter hvert kapitel. Internationalt har bl.a. Etzioni (1988) og Binmore (1994) på teoretisk niveau beskæftiget sig intensivt med forholdet mellem etik og økonomi. Inden for erhvervsøkonomien er udkommet adskillige lærebøger i business ethics (f. eks. Hoffman & Frederick 1995) og der findes nu en veletableret »Journal of Business Ethics«. I Danmark har ikke mindst Peter Pruzan og Ole Thyssen slået til lyd for inddragelse af etiske hensyn i virksomhedsledelse, bl.a. i forbindelse med »etiske regnskaber« (f.eks. Thyssen 1988, Pruzan og Thyssen 1990).

Man kan have forskellige meninger om hvorfor etikbølgen er kommet. Den skyldes dog næppe, at borgere og virksomheder pludselig er blevet mere etiske. En synsvinkel er at opfatte etikbølgen som en reaktion på de senere års skandaler i erhvervsliv og politik. Dette lægger op til at betragte etik som et øjebliksfænomen¹. En anden vinkel er at betragte etikdiskussionen som en konsekvens af mere grundlæggende samfundstendenser – f.eks. kan man se den som en reaktion på en

voksende anomi, en udtynding af samfundets grundlæggende normer. Man kan sige, at det er blevet mere nødvendigt, at en virksomhed formulerer en etik, fordi en etisk standard ikke længere kan tages for givet. Man kan også se etikdiskussionen som en følge af en stadig større afhængighed mellem aktørerne i det moderne samfund og et deraf voksende behov for at tage gensidige hensyn, f. eks. således at virksomheder i stigende grad tager hensyn til økologi, lokalsamfundet, leverandørernes og medarbejdernes trivsel.

I denne artikel forsøges det at give etikdebatten struktur ved hjælp af økonomisk teori. Specielt ses der nærmere på begrebet »den etiske virksomhed«.

2. Etik og økonomi

Etik (læren om den rette handlemåde) er naturligvis et spørgsmål om værdier. Nogle økonomer vil givetvis hævde, at alle værdier kan opfattes som et udtryk for folks præferencer, de tilgængelige ressourcer og den teknologiske udviklings stade. F.eks. benævntes den økonomiske teori om prisdannelse tidligere »værditeorien«. Det ligger imidlertid i hele etikdiskussionen, at der med etik menes hensyntagen til værdier, der ikke er afspejlet i de relative priser. Ingen vil formentlig kalde det uetisk (eller etisk) at undlade at købe en dyr vare.

Ikke desto mindre kan man sige, at økonomisk adfærd er etisk for så vidt som den er rationel, og priserne korrekt afspejler samfundets værdier, d.v.s. for så vidt som priserne i sig selv er »etiske«. Det ligger altså i begrebet, at priserne ikke korrekt afspejler alle tilgængelige værdier, eller med en teoretisk betegnelse, at der er tale om »markedsfejl«. Den amerikanske økonom og nobelpristager Kenneth Arrow har formuleret det sådan, at etik kan betragtes som en institution, der i tilfælde af markedssvigt kunne træde i stedet for pris-mekanismen (Arrow 1969).

Et eksempel er blodgivning. Principielt kunne man forestille sig, at denne aktivitet blev udført af virksomheder, der ansatte personer med særligt velegnet blod som donorer. Man kunne også forestille sig, at ansatte i private eller offentlige virksomheder, for eksempel i militæret, blev beordret til at give blod. Der har endda været forlydender om, at et mellemøstligt land lod tappe blod af politiske fanger. Disse løsninger må betegnes som varianter af hierarkisk eller autoritær koordination. Et alternativ hertil er markedsløsningen, hvor donorer mod en fast pris kan give blod på en klinik. Endelig er der det frivillige system, som praktiseres i Danmark, hvor mange giver blod uden at få noget for det (en rendyrket »etisk« løsning).

På samme måde som prissystemet kan en lovgivning udmærket være etisk, men man vil næppe af den grund kalde den, der retter sig efter den for »etisk«. Det ligger altså også i hele etikdiskussionen, at der er tale om både »politikfejl« og »markedsfejl« – at ikke alle samfundsværdier er udtrykt i lovgivning og regulering eller i priserne.

En fuldstændig parallel er diskussionen om økologi og økonomi. Økonomisk adfærd er for så vidt økologisk som den jo »holder hus« med ressourceforbruget. Fra en teoretisk

synsvinkel ville al økonomisk adfærd i princippet være økologisk bæredygtig, hvis det økonomiske og det politiske værdisystem (priserne og lovgivningen) korrekt afspejlede, hvad der skulle til for at tilpasse produktion og forbrug til et økologisk bæredygtigt niveau.

3. Etik i erhvervslivet

Det er altså ikke så vanskeligt at give et økonomisk rationale for etik. På denne baggrund kan man undre sig over, hvorfor etik ikke allerede spiller en mere fremtrædende rolle i erhvervslivet.

Schumpeter (1950) giver muligvis en nøgle til forståelse af problemet. Han undrer sig over, at kapitalisten i langt mindre grad end sin forgænger – herremanden – har karismatisk appel. Og det er jo også mærkværdigt, at der den dag i dag er noget fint og romantisk over ridderen, mens købmanden eller fabrikanten betragtes med foragt. Ikke desto mindre har fabrikanten uden tvivl gjort langt mere for den jævne mand end herremanden. Schumpeter forklarer denne forskel i popularitet med forskelle i socialpsykologi – som type er kapitalisten rationel, kalkulerende og dermed dårligt skikket til at appellere til affektive værdier. Tværtimod ligger der i selve den økonomiske kalkule noget værdinihilistisk, der tenderer mod at undergrave etablerede værdier. Når fabrikanten den dag i dag har et dårligt image er det således ikke mindst, fordi man hele tiden ser ussel mammom som det underliggende motiv for hans adfærd – og fordi man ser dette motiv i konflikt med andre, mere grundlæggende værdier.

I denne forbindelse er der grund til at huske på, at markeder og lovgivning kun er to af flere måder at koordinere økonomiske aktiviteter på. Meget tyder på, at førindustrialiserede og specielt helt primitive samfund i langt højere grad end industrialiserede markedsøkonomier betjener sig af kultur og etik (soci-

ale normer) som social koordinationsmekanisme (North 1990). I et statisk samfund vil det da også være mere meningsfuldt at foreskrive en bestemt adfærd som den rigtige i en given situation – og denne adfærd kan da betinges gennem rutiner, ritualer og religion.

Hos Schumpeter er kapitalistens rolle netop at bryde denne statiske tilstand (et circular flow uden økonomisk vækst) ved innovation, f. eks. store tekniske og sociale forandringer, der uvægerligt må føre til et opgør med de etablerede normer og sædvaner. Denne »kreative destruktion« af etablerede værdier er formentlig en forudsætning for egentlig økonomisk vækst, men den er i sagens natur ikke »etisk«: den vil i reglen stå i modsætning til det etablerede samfunds værdier.

For så vidt som etik blot rationaliserer status quo kan der altså argumenteres for, at etik er fremskridtets værste fjende. Og på denne baggrund er det let at forstå, hvorfor begrebet ikke rigtig fanger an i erhvervslivet, der hele tiden er tvunget til at forny sig – også selv om det er upopulært i store dele af befolkningen. Som nutidigt eksempel kan man nævne bioteknologien. Her er den politisk korrekte standardfortolkning (Andersen, Husted og Mortensen 1992), at den teknologiske udvikling åbner uhyggelige muligheder for totalitær manipulation med generne eller for katastrofale følger ved udslip af kunstige, gensplejsede organismer. En alternativ, mindre debatvenlig udlægning er, at bioteknologien indebærer radikale muligheder for at afskaffe sygdom og hungersnød samt at forlænge menneskers levealder, men at »etiske« mennesker føler sig utrygge ved udviklingen (eller måske oplever, at deres velerhvervede privilegier trues) og derfor forsinker den bl. a. ved unødigt stram regulering – på bekostning af de mange, der ikke når af få gavn af den.

På denne baggrund må man nærmest spørge sig selv, om etikbølgen er uetisk. Det er dog

nok at gå for vidt, fordi det ville forudsætte, at markedsmekanismen og det politiske system fungerede så effektivt, at der ikke var behov for alternative koordinationsmekanismer. Hertil kommer, at det måske er lidt for forenklet at betragte etik som bundet til status quo. Derimod er det oplagt, at den til enhver tid herskende etik ikke nødvendigvis er optimal fra en samfundsmæssig synsvinkel. I et public choice perspektiv er det f. eks. muligt, at velorganiserede interessegrupper kan øve overproportional indflydelse på den offentlige mening og netop bruge deres indflydelse til at sikre velerhvervede rettigheder og magtpositioner. Argumentet kan f. eks. være det klassiske, at interessegrupperne har meget præcise interesser, mens brede samfundsmæssige interesser er langt mere diffuse. Et lignende synspunkt var iøvrigt baggrunden for, at Schumpeter på spørgsmålet »Kan kapitalismen overleve?« faktisk svarede »nej«. Årsagen var ikke selvmodsigelser i kapitalismens væsen, men derimod en dyb skepsis med hensyn til de intellektuelles (»Etikernes«) samfundsmæssige rolle.

Et alternativt syn findes i Max Webers udlægning af protestantisk etik som en forudsætning for den moderne kapitalisme (Weber 1972). Weber lægger som bekendt vægt på personlig ansvarlighed, en stram arbejdsdisciplin og sparsommelighed som forudsætninger for kapitalismens fremvækst. Kapitalisten er hos Weber altså ikke en »rational economic man«, men derimod et socialt væsen, der i høj grad er formet af etiske principper, som med mellemrum også tilskrives moderne erhvervsledere. Ikke desto mindre kan Webers analyse siges at understøtte Schumpeters ved at pege på kulturelle forudsætninger for kapitalismen. Etik er hos Webers etiske protestant et individuelt anliggende, hvilket sammen med energi (flid) og ressourcer (opsparing) muliggør realisering af projekter, der bryder med traditionerne.

4. Etik og virksomhedsøkonomi

Spørgsmålet er så, hvilke konsekvenser der kan drages af ovenstående, f. eks. i spørgsmålet om virksomhedsetik.

Som det ivrigt pointeres i økonomisk teori kan der argumenteres for, at virksomheder i det daglige udfra et ønske om den størst mulige indtjening på mange måder handler rigtigt fra en samfundsøkonomisk synsvinkel – og dermed antagelig etisk. Dette er f. eks. Friedmans klassiske argument (Friedman 1970). Erhvervslivet siges f. eks. at producere varer til en pris, som giver det størst mulige forbruger- og producentoverskud. Fra denne synsvinkel er det etisk at producere noget der efterspørges efter til en pris så tæt som muligt på marginalomkostningerne. Forudsætningen for, at ræsonnementet holder er dog, at markedsmekanismerne i kombination med statslig intervention ikke efterlader væsentlige politik- eller markedsfejl.

Det alternative synspunkt, der fremdrages i litteraturen om »etisk ledelse« er, at etisk adfærd kan tjene både private og samfundsmæssige interesser (se diskussionen i Hoffman og Frederick 1995). En etisk virksomhed kan karakteriseres ved at lægge visse principper til grund for sine aktiviteter – på en måde, som lægger flere bånd på dens adfærd end andre hensyn – f. eks. lovgivningen eller ønsket om at maksimere profitten – allerede tilsiger. Der kan være tale om en præference for ikke at afskedige medarbejdere eller for at give dem en særligt god uddannelse. Der kan også være tale om et overordnet formål med virksomheden – f. eks. at virke for at helbrede bestemte sygdomme. I amerikanske firmaer (f. eks. hos IBM) formuleres af og til skriftlige etiske kodeks, og tilbøjeligheden til at udfærdige sådanne dokumenter synes at være voksende over tid. Men implicite kontrakter mellem medarbejdere og virksomhed, eller mellem virksomheden og dens kunder

eller leverandører kan udfylde samme funktion, når blot indholdet står klart.

For så vidt som etisk virksomhedsledelse betragtes som optimal fra en privat synsvinkel er der de facto tale om en form for langsigtet profitmaksimering. Umiddelbart kan det virke som noget af et paradoks, at virksomheder kan profitmaksimere ved at pålægge sig etiske begrænsninger. Man skulle jo synes, at profitmaksimerende virksomheder skulle have de samme muligheder som »etiske« – og et par stykker til, således at de aldrig kunne få et ringere økonomisk resultat. Ikke desto mindre er der i industriøkonomisk teori udviklet en række modeller, som viser, at virksomheder i nogle situationer kan opnå fordele ved at pålægge sig sådanne begrænsninger. Her skal blot fra Tirole (1988) refereres eksempel fra litteraturen om troværdige forpligtelser.

En ø er forbundet med broer til land A og B. Lige stærke hære fra de to lande kæmper om kontrollen med øen. Udfaldet af kampen er uvist, men blandt andet afhængigt af tilfældigheder foruden af de ressourcer, som hver af de to parter sætter ind på at vinde. Det potentielle tab er dog også proportionalt med ressourceindsatsen, og de to lande er derfor også forsigtige med at sætte alle ressourcer ind. I denne situation kan en tilsyneladende irrationel adfærd af og til betale sig. Et land sætter alle sine styrker ud på øen og brænder broerne bag sig, hvorved man binder sig til at kæmpe til sidste mand. Fordi modparten ved det, vil dette land tøve med at angribe, hvorved der er erobret en strategisk fordel.

På samme måder kan virksomheder i princippet have gavn af at begrænse deres handelfrihed – f. eks. ved at forpligte sig til at servicere en computer uden betaling, selv efter at produktionen er nedlagt, fordi kunderne i kraft af en sådan garanti vil blive mere tilbøjelige til at købe produktet, hvorved man

reducerer sandsynligheden for, at det faktisk bliver nødvendigt at stoppe produktionen. Et etisk kodeks kan have samme funktion. Og det er oplagt, at virksomhederne ved at udbedre markedsfejl af denne type kan tjene både private og samfundsmæssige interesser.

Dette falder godt i tråd med Alchians klassiske kritik af profitmaksimeringsantagelsen (Alchian 1950): i en usikker verden er det a priori usikkert, hvilke strategier der maksimerer indtjeningen. Derimod er det ex post indlysende, at de mest profitable firmaer er kommet tættest på. Et specialtilfælde af denne tankegang er, at firmaer, der lægger mere vægt på etik end profit under visse omstændigheder vil maksimere profitten ex post.

En anden måde at modellere etik på er som et resultat af gentagne spil (Schotter 1983, Binmore 1994), hvor f. eks. interessenter eller medarbejdere i en virksomhed over tiden lærer hinanden at kende, og hvor selvskadende adfærd måske giver udbytte på kort sigt, men på langt sigt rammes af sociale sanktioner og derfor ikke fremstår som noget attraktivt handlingsalternativ.

En stærk virksomhedskultur eller en »mission«, der kan engagere medarbejderne ud over det umiddelbart egennyttige, er blandt de vigtigste eksempler på den økonomiske værdi af et sådant commitment, selv om Mintzberg (1979) formentlig gik for vidt, da han fremhævede en ideologisk motivation som fremtidens organisationsform. Lignende tanker findes f.eks. i Ouchis fremhævelse af værdifællesskab (»klanorganisation«) som alternativ til både markeder og hierarkier. (Ouchi 1980, Ouchi og Raymond 1993, Alveson og Lindkvist 1993). Ouchis ide er, at værdifællesskabet er en optimal organisationsform i ustabile omgivelser, hvor der er usikkerhed om både mål og midler – f.eks. i meget udviklingsintensive firmaer, hvor det er uklart

hvad produktudviklingen vil resultere i, og hvordan den skal tilrettelægges.

Selvom der altså kan være fordele ved, at virksomheden a priori lægger sig fast på bestemte værdier, er der naturligvis også omkostninger. Blandt andet er der risikoen for, at omverdenen kan ændre sig, således at disse værdier ikke længere er optimale eller etisk/økonomisk bæredygtige.

Beslutningen om at lægge sig fast på bestemte etiske principper kan derfor i mange sammenhænge forstås som en langsigtet investeringsbeslutning, hvor virksomheden vælger at give afkald på bestemte optioner i fremtiden. Forudsætningen for, at et profitmaksimerende firma vil indlade sig på en sådan transaktion, er dog at den herved har udsigt til et forventet højere afkast. På denne måde kan man altså sige, at etiske firmaer må være mere profitsøgende, d.v.s. stille højere krav til deres forventede afkast.

5. Etik og ejerskab

Spørgsmålet er så, hvordan virksomhederne troværdigt kan forpligte sig til at efterleve etiske standarder. Erfaringen viser jo, at f. eks. et etisk regnskab ikke er garanti for etisk adfærd, når der er tale om store skattefradrag eller andre, væsentlige økonomiske fordele. Og den økonomiske udvikling har tvunget store stærke firmaer som IBM eller AT&T til at opgive hævdevundne principper, f. eks. om afskedigelsespolitik. Man kan også med en vis ret spørge, hvad der blev af 1980ernes satsning på virksomhedskultur i nogle af de store danske virksomheder. Det kan se ud som om virksomhedsetik må betragtes som en langsigtet investering, der forudsætter et vist overskud. Man erindrer Schumpeters hypotese om, at kapitalisten gennem rationel økonomisk adfærd udhuler sit eget værdigrundlag.

En almindelig argumentation i den amerikanske litteratur er, at virksomheder er tvunget til at profitmaksimere, fordi utilfredse aktionærer vil udskifte ledelsen, hvis den handler på anden måde. Heller ikke i Danmark er det ualmindeligt at hævde, at der eksisterer en arbejdsdeling mellem samfundsmæssige og sociale opgaver, hvorefter virksomhedernes opgave er at maksimere profitten, mens den offentlige sektor tager sig af det samfundsmæssige.

En mere korrekt udlægning er imidlertid, at virksomhedernes adfærd skal afspejle ejernes interesser, herunder ejernes etiske såvel som finansielle præferencer. Og en gennemgang af ejerforholdene i dansk erhvervsliv giver ikke belæg for en forhåndsantagelse om profitmaksimering som absolut målsætning (Strandskov, Thomsen og Pedersen 1994). Personligt ejede og familieejede firmaer vil således have en tendens til at afspejle ejernes personlige etik, bl.a. fordi ejerne har vetoret over for aktiviteter, der ikke stemmer overens med deres opfattelser. Erhvervsdrivende fonde skal ofte ifølge fundatsens drives efter høje etiske principper, og som non-profit institutioner har de ikke noget direkte indtjeningsmotiv (Thomsen 1995). Den selvejende institution er af samme grund ofte den foretrukne ramme for aktiviteter med et særligt etisk islæt, f. eks. hospitaler og læreanstalter. Andelsselskaber og offentlige selskaber tager ofte sociale hensyn. Endelig er et fåtal af danske firmaer markedsstyrede med spredt ejerskab ligesom i USA og Storbritannien. I denne gruppe indtager danske institutionelle investorer en fremtrædende placering, og de har ved flere lejligheder vist etiske præferencer, f. eks. ved at prioritere grønne investeringer og ved forsøg på at »redde« store danske virksomheder (Hafnia, B&W).

Som det fremgår er det altså i dansk sammenhæng en illusion, at virksomhederne handler i et etisk tomrum. Ejerforholdene er så kon-

centrerede, at det i reglen er muligt at holde enkelte ejere ansvarlige for virksomhedernes adfærd. Strandskov, Thomsen og Pedersen 1994). Dette til forskel fra atomistiske og anonyme markeder, hvor den enkelte aktionær ikke har mulighed for at gøre sin indflydelse gældende. Her vil det være vanskeliggere for virksomheden at betjene sig af implicitte kontrakter og commitments, fordi en faldende aktiekurs eller en overtagelse til enhver tid kan føre til en genforhandling af kontrakten. En del af forskningen om firmaovertagelser tyder netop på, at gevinsterne ved overtagelser stammer fra opsigelse af implicitte kontrakter (løn, ansættelsesforhold, jobtryghed) med de overtagne firmaers ansatte (Shleifer og Summers 1988).

En konsekvens af ejerforholdene i dansk erhvervsliv er således, at de færreste firmaer vil gevinstmaksimere i streng forstand. Som argumenteret ovenfor er etiske hensyn dog ikke i modstrid med høje indtjeningskrav, tværtimod kan ønsket om at udfylde en etisk »mission« stille ekstraordinære krav til indtjeningen. Det gælder eksempelvis måske i store medicinalfirmaer, der opfatter en høj løbende indtjening som en kilde til finansiering af investeringer i forskning og udvikling.

En anden konsekvens er, at det i dansk sammenhæng er relativt lettere at indarbejde etiske hensyn i virksomhedsledelsen – et forhold, der altså bliver modarbejdet af tilhængere af engelsk-amerikanske systemer. Hvorvidt dette er til gavn for landet er dog vanskeligere at afgøre. Det er således langtfra indlysende, at motiver som at redde arbejdspladser har en gavnlig virkning på den samfundsøkonomiske udvikling.

6. Konklusion

1. Etik kan udfylde en vigtig økonomisk funktion ved at træde til, hvor andre insti-

- tutioner (markeder, det politiske system) ikke virker tilfredsstillende.
2. Specielt kan virksomhedsetik være gavnlig for den enkelte virksomhed såvel som for samfundet som helhed ved at sætte virksomheder i stand til at handle langsigtet og undgå opportunistisk adfærd.
 3. En sådan adfærd må dog være funderet på etiske præferencer i virksomhedernes ejerskab og på et ret stort ejerengagement i den enkelte virksomhed. Derimod vanskeliggøres den af ejerskabsspredning og de deraf følgende problemer med ansvarsforflygtigelse.
 4. Hvis virksomhedsetik skal være samfundsgavnlig må den dog tage højde for det paradoks, der ligger i, at den til enhver tid herskende offentlige mening ikke behøver at afspejle samfundsgavnlig værdier. Tværtimod kan der argumenteres for, at stærke og strukturkonserverende særinteresser vil øve en særindflydelse på meningsdannelsen, der står i modsætning til den vedvarende kreative destruktion, der skaber økonomisk vækst. Der kan eksempelvis være en tendens til at opfatte afskedigelser eller virksomhedslukninger som uetiske, selv om de er en uundgåelig del af denne proces.
 5. En samfundsgavnlig virksomhedsetik må derfor formuleres uafhængigt af den offentlige mening, hvilket kan reducere dens instrumentelle værdi som redskab i markedsføring og imagepleje. Dette til forskel fra mere opportunistiske forsøg på at ride med på etikbølgen.
 6. Virksomhedsetik indebærer, at virksomheder ikke under alle omstændigheder maksimerer profitten, men der er ingen logisk modsætning mellem etisk adfærd og et krav om høj indtjening. Tværtimod indebærer en tro på en samfundsgavnlig mission, at virksomheden må kæmpe for at overleve og vokse, hvilket igen kræver en høj indtjening.
 7. For at have en gavnlig effekt på virksomheds- og samfundsøkonomien må en virksomhedsetik være fleksibel og åbne mulighed for nye løsninger (kreativ destruktion), f. eks. have et positivt syn på teknologisk udvikling. Samtidig må den på baggrund af de historiske erfaringer antagelig appellere til klassiske kapitalistiske dyder som flid, sparsommelighed, loyalitet og personligt ansvar.

Note

1. Noe og Rabello (1994) formulerer ligefrem en økonomisk model hvor etikbølger går i cyklus i takt med den økonomiske udvikling. Ideen er, at etiske virksomheder udkonkurrerer uetiske, men at et voksende aktivitetsniveau over tiden forøger incitamentet til uetisk adfærd, således at de etiske standarder slækkes.

Referencer

- Alveson, M. And Lindkvist, L. (1993): »Transaction cost and Corporate Culture«, *Journal of Management Studies* vol. 30 no. 3.
- Andersen, A.: Husted, S. og Mortsen V. (1992): »Bioteknologi og etik«, *Teknologinævnets rapporter* nr. 3.
- Arrow, Kenneth J. (1969): »The Organization of Economic Activity« published in Arrow K. J. (1983): »General Equilibrium. Collected Papers. Volume 2, Basil Blackwell.
- Binmore, K. Game theory and the social contract. Volume 1. Playing fair. Cambridge and London: MIT Press, 1994.
- Alchian, A.A. (1950): »Uncertainty, evolution and Economic Theory«, *Journal of Political Economy* 58 (June) p. 211-221.
- Charkham, J.P., *Keeping Good Company – A Study of Corporate Governance in Five Countries*. Clarendon Press, Oxford 1994.
- Ehrhardt, M. (1995). »The search for Value«, Harvard Business School Press, Boston.
- Amitai Etzioni: *The Moral Dimension*; New York: Free Press, 1988.
- Friedman, M. (1970): »The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits«, *The New York Times*, September 13. 1970, quoted

- from Hoffman, W. and Frederick, R. E.: »Business Ethics«, McGraw-Hill New York 1995.
- Ghemawat, P. (1991): »Commitment- The Dynamics of Strategy«, Free Press.
- Hornby, Ole (1988): »Ved rettidig omhu«, Schultz.
- Josephson, Michael: »Teaching Ethical Decision making and Principled Reasoning«, quoted from Hoffman, W. and Frederick, R.E.: »Business Ethics«, McGraw-Hill New York 1995
- Mintzberg (1979): »Structuring of Organizations«, Englewood Cliffs.
- Noe, T.H. And Rebello, M.J: »The Dynamics of Business Ethics and Economic Activity«, American-Economic-Review; 84(3), June 1994
- Ouchi, W. (1980): »Markets Bureaucracies, and Clans«, Administrative Science Quarterly vol. 25 no. 1.
- Ouchi W. Og Raymond L. (1993): »Hierarchies, Clans and Markets«, Organizational Dynamics vol. 21 no. 4.
- Pruzan, P. og Thyssen, O. (1990): »Derfor skal vi beskæftiges os med etik«, Ledelse i dag.
- Schumpeter, J.A. (1950): »Capitalism, Socialism and Democracy«, Harper, New York.
- Steinberg, R.S.: Optimal Contracts need not be Contingent: The Case of Nonprofit Firms Virginia Polytechnic Institute and State University Working Paper in Economics: E86-07-02, July 1986.
- Steen Thomsen (1994): »A theory of industrial foundations«, working paper no. 2, Institute of International Economics and Management, Copenhagen Business School.
- Shleifer, A. og Summers, L. (1988): »Breach of Trust in Hostile Takeovers« National Bureau of Economic Research Working paper 2342.
- Strandskov, J., Thomsen S. og Pedersen, T. (1994): »Ejerforhold og konkurrenceevne«, Erhvervsministeriet.
- Thyssen, Ole (1988): »Politik og etik«, Gyldendal.
- Tirole, J. (1988): »The Theory of Industrial Organization«, MIT Press.
- Weber, Max (1972): »Den protestantiske etik og kapitalismens ånd«, Fremad.