

Betydningen af det manglende "s": Value(s)-Based Management er ikke værdibaseret ledelse

Af Jeanette Lemmergaard

Resumé

Forskellige traditioner anvender værdibaseret ledelse til forskellige formål, og dette skaber høj grad af forvirring, ikke mindst for dem, som stifter bekendtskab med konceptet for første gang. Denne forvirring forstærkes af, at der praktikerer meget forskelligartede implementeringstilgange. Internationale teoretikere, især repræsenteret ved amerikansk litteratur, sondrer mellem værdi defineret dels ud fra en moralsk, og dels ud fra en økonomisk tradition. Danske teoretikere fremstiller den værdibaserede ledelseslitteratur som et multi-dimensionalt ledelses- og styringskoncept, hvis hovedsigte er at konkretisere, understøtte og udvikle de grundlæggende humanistiske værdier. Uanset tilgang undersøges værdiernes betydning over tid med det formål at påvirke og skabe en kultur omkring adfærden i virksomheden. Der er således

inden for begge traditioner tale om mere end en model og nogle særlige indsatsområder med fastsatte måltal. Afgørende for forståelse af konceptet og succes med implementering er, at det teoretiske udgangspunkt er klart. Denne artikel skitserer de overordnede og meget forskellige teoretiske traditioner bag konceptet og demonstrerer, hvorledes konceptet i en dansk kontekst med fokus på de humanistiske værdier ofte er ensidigt belyst. Artiklen konkluderer, at oversættelsen af Value-Based (s) Management til værdibaseret ledelse ikke alene er misvisende, men også er medvirkende til at skabe forvirring. Endvidere konkluderes det, at den danske udgave af værdibaseret ledelse læner sig op af den særlige skandinaviske ledelseskultur, der handler mere om adfærdsregulering, og mindre om ledelse.

Introduktion

Forskellige traditioner anvender værdibaseret ledelse til forskellige formål, og dette skaber høj grad af forvirring, ikke mindst for dem som stifter bekendtskab med konceptet for første gang. En omfattende litteraturanalyse viser, at der ikke er nogen entydig tilgang til value-based management, som på danske oversættes til værdibaseret ledelse. På samme måde viser undersøgelser af praktikernes arbejde med værdibaseret ledelse, at der heller ikke her er enighed om, hvorledes konceptet bør implementeres. Denne manglende konsi-

stens blandt teoretikere og praktikere omkring forståelse af konceptet ikke alene forstærker forvirringen, men er også medvirkende til at implementeringen af konceptet ikke altid lykkes tilfredsstillende. Denne artikel skitserer de overordnede og meget forskellige teoretiske traditioner bag værdibaseret ledelse med udgangspunkt i forskellen mellem value(s)-based management og værdibaseret ledelse. Endvidere demonstreres hvorledes konceptet i en dansk kontekst ofte er ensidigt belyst, og der argumenteres herunder for, hvorfor en

positiv synergi mellem økonomiske og humanistiske værdier vil være at foretrække.

Value(s)-Based Management og værdibaseret ledelse

Value(s)-based management i den internationale litteratur handler om virksomhedens strategiske og økonomiske forhold. Herunder om hvorledes virksomhedens konkurrencemæssige forhold og de gældende industristrukturer har betydning for identifikation, kvantificering og gennemførelse af værdiskabende aktiviteter. F.eks. kan økonomisk værdiskabelse ske gennem en satsning på virksomhedens kernekompetencer med det formål at forøge virksomhedens fremtidige finansielle værdi, eller ved at strategiske tiltag følges op af målinger af virksomhedens økonomiske præstationer og øjeblikkelige økonomiske position.

Value-based management er således strategiske modeller (f.eks. Porters værdikæde, Hamel og Prahalads kernekompetence model, SWOT analyse, McKinseys 7-S model og Ansoffs produkt/markedsmatrix model), modeller for værdiansættelse og modeller for validering af den økonomiske værdi af en virksomhed (f.eks. igennem en diskussion af EVA-modeller, Capitalized Earningsmodeller, Dividendemodeller og P/E-metoder). Den internationale tilgang til konceptet beskæftiger sig således med forbedring af den interne kommunikation og af den numeriske analyse med det formål at forøge virksomhedens indre værdi, værdien af investorerrelationerne og markedsværdien.

Den danske værdibaserede ledelseslitteratur tager afsæt i organisatoriske adfærds- og ledelsestraditioner. Udgangspunktet er overlevelse i foranderlige, komplekse og globaliserede omgivelser, hvor de traditionelle juridiske og erhvervsøkonomiske tankegange ikke er tilstrækkelige. Konceptet beskrives som et multi-dimensionalt ledelses- og styringsværktøj, der med udgangspunkt i de humanistiske værdier kan skabe

en stærk, dynamisk og ikke mindst konkurrencedygtig virksomhed. Værdibaseret ledelse handler om holdninger, værdier og overbevisninger, ofte med vægt på det etiske. Stærke og synlige værdier erstatter præcise regler og formalia, og den daglige adfærd i virksomheden reguleres gennem værdier og overbevisninger. Værdibaseret ledelse kan således sidestilles med den særlige skandinaviske ledelseskultur, hvor såvel medarbejdere som ledere får nye roller, hvor graden af frihed for den enkelte medarbejder øges (selvstyrende grupper, samarbejdsudvalg o. lign.), og hvor fleksibilitet og tolerance over for det ustrukturerede er nøgleord (Bakka & Fivelsdal, 1993).

Den danske tilgang til værdibaseret ledelse bygger således på teorier inden for etik (f.eks. Pruzan & Thyssen, 1990; Thyssen, 2002), kultur (f.eks. Petersen & Stuhr Lassen, 1997), kommunikation og storytelling (f.eks. Nymark, 2000), læring og forandring (f.eks. Argyris, 1995; Beyer, 2000). Konceptet dækker alt fra abstrakte værdibegreber til holdninger omkring, hvad der er rigtigt, og hvad der er forkert.

Hvor den internationale value(s)-based management litteratur tager udgangspunkt i en traditionel strategisk og økonomisk tankegang, tager den danske værdibaserede ledelseslitteratur udgangspunkt i afspinnin-gen af de grundlæggende moralske og humanistiske værdier. Tabel 1 nedenfor viser de grundlæggende forskelle mellem de to tilgange til konceptet.

Til trods for traditionernes væsensforskellighed er der i de senere år – især i praksis – sket en vis integration. Uanset tilgang undersøges værdiernes betydning over tid med det formål at påvirke og skabe en kultur omkring adfærden i virksomheden. Uanset om det handler om value(s)-based management eller værdibaseret ledelse, er der tale om mere end en model og nogle særlige indsatsområder med fastsatte måltal. Koncepterne bygger på en filosofi, der konsekvent og konsistent søges genfundet i virksomhedens tanker, ord og handlinger. Ved begge tilgange er værdig-

Table 1. Value(s)-based management kontra værdibaseret ledelse

	Værdibaseret ledelse	
	(Value(s)-based management)	(Værdibaseret ledelse)
	Strategisk og økonomisk tradition ~ den amerikanske tilgang	Adfærds- og ledelsestradition ~ den danske tilgang
Definition af værdi	Økonomisk værdi	Moralsk værdi
Fokus	Værdiskabelse Værdimåling	Værdiforståelse Værdifællesskab/konsensus
Begrundelsen for værdibaseret ledelse og udgangspunktet for værktøjernes udvikling	Negativ begrundelse Flade og decentrale virksomhedsstrukturer kombineret med høj grad af procesorientering har skabt behov for selvstyrende, fleksible og ansvarlige medarbejdere. Regler og procedurer erstattes af selvstændighed og medindflydelse. Der stilles krav til virksomhedernes indre værdi, ikke mindst forhold til rekruttering og fastholdelse af medarbejdere.	Positiv begrundelse Medarbejdere er ikke længere anonyme, standardiserede arbejdskraftinput, men engagerede og ansvarfulde entusiaster med højt personligt engagement. Arbejdet er identitetsskabende, og der stilles derfor krav om personlig udvikling, en faglig karriere og interessant arbejde. Opbygning af en fælles vision og et fælles værdigrundlag, som fremmer en dynamisk virksomhedskultur.
Målsætning(er)	Målestok for hvad der er et tilfredsstillende resultat. Sikre at finansielle målsætninger rodfæstes i operationelle handlingsplaner. Ledelsens opmærksomhed på at få defineret nøgleområder og på konstant opfølgning. Kommunikationsværktøj (internt og eksternt). Ledelsesværktøj til allokering af risiko og kapital.	Fastsættelse, kommunikation og forankring af virksomhedens værdier. Samstemme individuelle og organisatoriske mål. Indirekte ledelse.
Adfærdskontrol	Direkte	Indirekte
Konfliktløsning	Uoverensstemmelser anvendes konstruktivt	Konsensusudgøende
Teoretiske modeller og eksempler på værktøjer	Strategi modeller. Porters værdikæde, Prahalads kernekompetence model og Balanced Scorecard. Federal Sentencing Guidelines. Økonomiske modeller, som f.eks. Economimc Value Added (EVA™), CFROI/CVA og Discounted Cash Flow (DCF).	Det etiske regnskab. Kodeks og andre formulerede adfærdsregulerende erklæringer. Storytelling. Kulturforståelse og -opbygning.
Nøgleforfattere*	Drucker, Peter Kaplan, Robert McTaggart, Jim O'Byrne, Stephen Stern, Joel M. Treacy, Michael	Beyer, Peter Hildebrandt, Steen Jensen, Frank Dybdal Morsing, Mette Nymark, Søren Petersen, Verner C. Pruzan, Peter Thyssen, Ole

Note: * Der findes i litteraturlisten henvisninger til relevante artikler/bøger af de nævnte nøgleforfattere.

Kilde: Egen tilvirkning

rundlaget den rettesnor som følges, når der skal indgås kompromiser og foretages prioriteringer. Værdigrundlaget bør endvidere understøtte forretningsstrategien og omvendt, også ud fra et konkurrencemæssigt og økonomisk synspunkt.

Den grundlæggende forskel er værdidefinitionen. Om værdi defineres ud fra en økonomisk eller en moralsk tradition har således signifikant betydning for hvilke værktøjer, der benyttes. Internationale teoretikere, især repræsenteret ved amerikansk litteratur, sonder imellem værdi defineret ud fra henholdsvis en moralsk (values-based management) og en økonomisk (value-based management) tradition. Værdi defineret ud fra den danske tradition (værdibaseret ledelse) bygger grundlæggende på en moralsk forståelse, hvor moralsk og etiske værdier afstemmes mellem interessenter. De følgende afsnit uddyber definitionsforskellen gennem en præsentation af eksempler på praktiske værktøjer.

Økonomisk værdi

Økonomisk teori baseres på en utilitaristisk og individualistisk opfattelse, hvor beslutninger træffes på basis af rationelle præferencer om nyttemaksimering og profit, ofte knyttet til post-event tankegangen. Værdiskabelse sker gennem koordination af investorens og virksomhedens økonomiske mål (Arnold & Davies, 2000), og værdimaksimering er ikke knyttet til en enkeltstående aktivitet, men forankret i samtlige enheder og processer (Elkjær-Larsen, 2002). Målet hermed er at skabe en klarere og mere integreret plan for optimering af virksomhedens performance. Dette sker gennem en top-down styring af virksomhedens primære værdidrivere, gennem en ensretning af det individuelle ansvar og gennem belønninger baseret på virksomhedens værdimål (Arnold & Davies, 2000).

Værdibaseret ledelse forstået som værdiskabelse på virksomhedsniveau kan operationaliseres f.eks. gennem Porters (1985) værdikædeanalyse. Ifølge Porters (1985) model dekomponerer virksomheden værdi-

kæden i dens aktiviteter og studerer den økonomiske implikation af disse aktiviteter. Der arbejdes mod at skabe en sammenhæng mellem strategi og økonomi på en sådan måde, at virksomhedens indre værdi, værdien af investorerrelationerne og markedsværdien øges.

Et andet eksempel er Balanced Scorecard styringskonceptet (Kaplan & Norton, 1996). Dette værktøj anvendes til at legitimere virksomhedens indtjening både moralsk og politisk gennem værdiopgørelser efter specifikke beregningsprincipper. Konceptet bygger på antagelsen, at styring baseret alene på økonomiske måltal hæmmer virksomhedens værdiskabelse. Kernen i konceptet er en top-down styret nedbrydning af virksomhedens strategi i afbalancerede præstationsmål (Kaplan & Norton, 1996). Indsigt i, hvordan virksomheden kan realisere sin strategi, opnås ved at koble præstationsmål til kritiske succesfaktorer, ved at skabe øget forståelse for hvilke faktorer, der påvirker det finansielle resultat, og ved at fokusere på vigtige beslutninger. Det enkelte måltal er et led i en kæde af årsagsvirkningsrelationer, der kommunikerer betydningen af forretningsenhedens strategi for virksomheden. Gennem anvendelsen af et Balanced Scorecard oversættes strategi og vision til et praktisk værktøj, som kommunikerer strategisk intention og motiverer og forfølger performance mod etablerede mål.

Et tredje eksempel er de amerikanske Federal Sentencing Guidelines, som bygger på antagelsen, at kriminel adfærd kan reduceres gennem procedurer og standarder (Palmer & Zakhem, 2001). Her defineres moral som en juridisk størrelse og moralen anbringes i en sanktioneringsramme. Virksomhedens ansvar relateres til dens interessenter i en reference af institutionel legitimitet ved straffenedsættelse til de virksomheder, som erklærer sig etiske, socialt og miljømæssigt ansvarlige (Izraeli & Schwartz, 1998). En virksomhed med etiske regelsæt, som er indbefattet en rapporterings mekanisme, får således formildende straf og bødenedsættelse i tilfælde af en

kriminelt adfærd, hvilket betyder en forøgelse af virksomhedens finansielle værdi og dermed af aktionærens formue (Izraeli & Schwartz, 1998; Palmer & Zakheim, 2001).

Det er dog ikke overraskende, at værdibaserede ledelsesværktøjer som f.eks. Porters værdikæde, Balanced Scorecard og Federal Sentencing Guidelines er udviklet i USA. Udgangspunktet i strategi og økonomi er både kulturelt og institutionelt betinget og står i stærk kontrast til den dominerende danske tilgang til værdibegrebet, som tager udgangspunkt i en humanistisk værdidefinition. Følgende afsnit giver eksempler på værdibaserede ledelsesværktøjer under den humanistiske tradition.

Moralsk værdi

Arbejdet med værdibaseret ledelse har i Danmark været domineret af pre-event tankegangen og værdi i moralsk forstand. Denne tilgang fjerner sig fra det empiriske niveau omkring adfærd og adfældsregulering til et dybereliggende delvist følelsesbestemt og især holdningsbestemt niveau (Thyssen, 2002). Tankegangen bygger på ledelse som en kognitiv og empatisk proces, hvor udgangspunktet er virksomhedens mission. Det er via mission at ideer, værdier og handlinger direkte udspringer (Thyssen, 2002; Grenness, 2003). Værdierne synliggøres gennem dialog og er ikke en top-down styret monolog (Thyssen, 2002). Moralitet og individuelt ansvar opfattes som supplement til og mulig erstatning for rationel, regelbaseret styring.

Danske teoretikere har inden for denne tradition positioneret sig ved udviklingen af f.eks. det etiske regnskab, der tager afsæt i filosofiske overvejelser (Pruzan & Thyssen, 1990; Morsing, 1991; Hjelmar, 1997). Det etiske regnskab bygger på antagelsen, at individer handler i en social kontekst, hvor tilhørsforholdets fællesidentitet er bestemmende for adfærden (Meyer & Arentsen, 1997). Endvidere antages det, at værdier er hierarkiske af natur, og at rangordenen er mere betydningsfuld end indholdet. Det er således værdiernes rangorden, som

bestemmer den foretrukne adfærd, dog i en kontekst bestemt af f.eks. kultur og sociale institutioner (Pruzan, 1994). Værktøjet har rødder i diskursetikken (Habermas, 1981), hvor enighed blandt samtlige interessenter opnået gennem den rationelle dialog er afgørende for, hvad der kan betragtes som accepteret adfærd. Åbenhed og gensidig erkendelse kendetegner den konsensus-søgende dialog. Det er igennem dialogen, at de værdier man vil kendes på, forpligtede sig til, og som man ønsker at forpligte tredjemand på, findes (Morsing, 1991; Hjelmar, 1997; Meyer & Arentsen, 1997). Konsensustankegangen skal dog ikke betragtes som ensopret, idet konflikter og modstridende meninger netop er det, der er med til at skabe et kreativt miljø (Thyssen, 2002).

Et andet instrument, som tager udgangspunkt i den moralske værdidefinition, er etiske kodeks og værdigrundlag (Somers, 2001). Udfordringer er at gøre værdigrundlaget anvendeligt i den konkrete beslutningssituation. Værdigrundlaget bør være overskueligt, let at huske og ikke alt for detaljeret, uden dog at være selvindlysende plus-ord, som man ikke kan erklære sig uenig i, fordi alt og derved ingenting indbefattes i den valgte ordlyd (Schwartz, 2002; Gibbs, 2003). Omvendt får høj detaljeringsgrad af etiske kodeks karakter af regelstyring. Sådan regelstyring giver på den ene side tryghed, men fjerner samtidig ansvaret (Gibbs, 2003), og der kan således rejses tvivl med hensyn til, om der er tale om værdibaseret ledelse i moralsk forstand.

Et tredje eksempel på et værdibaseret ledelsesværktøj inden for denne tradition er et bevidst arbejde med de formelle fortællinger fra dagligdagen, f.eks. gennem hverdagshistorier, der begrundet værdierne og viser, i hvilken retning virksomheden bevæger sig (Nymark, 2000). Værdiernes indhold og form udfordres f.eks. gennem det, som huskes og fortælles videre, og øvelsen er at få værdierne til at afspejle det ønskede idealbillede gennem en bevidst og aktiv påvirkning af den sociale konstruktive

virkelighed. Værdibaseret ledelse handler således om virksomhedskultur, identitet og image (Jensen, 1999; Schultz et. al., 2000). Andre værktøjer, som f.eks. arbejdet med det etiske klima (Victor & Cullen, 1987, 1988), læner sig op af denne tilgang. Her sker en afvejning mellem profit og person, mellem egeninteresse og altruisme, mellem lovgivning og højere moralske principper. En bevidstgørelse af det etiske klima sætter fokus på, hvilke etiske og moralske kodeks, som påvirker beslutningsprocesserne og derved aktivt styrer virksomheden i den ønskede retning (Lemmergaard, 2003).

Uanset om tilgangen til værdibaseret ledelse er altomfattende eller blot supplerende værktøjer som f.eks. et etisk kodeks, fortæller statistikken, at kommunikationen af værdigrundlaget er altafgørende (Somers, 2001; Schwartz, 2002). En analyse af amerikanske virksomheder viser, at selv om 75 % af alle virksomheder har et etisk kodeks, er kendskabet hertil på individniveau kun 8 %. Statistikken viser dog også, at i virksomheder med et kodeks, er der færre umoralske handlinger og højere grad af medarbejder engagement (Somers, 2001). Men uanset tilgangen til værdibaseret ledelse er kommunikationen af værdigrundlaget vigtig. Værdigrundlaget skal, hvad enten det er økonomisk eller moralsk funderet, afspejles i samtlige signaler, som virksomheden udsender, og kommunikeres i virksomheden, før det får en egentlig betydning.

Oversættelsen fra Value-Based Management til værdibaseret ledelse

Det overordnede mål med værdibaseret ledelse er at skabe et fællesskab omkring virksomhedens værdigrundlag, således at virksomheden til enhver tid arbejder ud fra dette værdigrundlag. Den danske udlægning af værdibaseret ledelse knytter sig primært til det at skabe overensstemmelse mellem den ønskede adfærd og den faktiske adfærd gennem sammenhæng og harmoni mellem ord, tanke og handling. Derved personliggøres en virksomheds værdiramme (Kirkeby, 1998), hvilket står i

kontrast til den økonomiske tilgang til værdi. Det vigtige er ikke ordene, men den fortløbende proces og det fuldkomne engagement. Dette kræver en empatisk ledelse, som er i nærkontakt med medarbejderne, og en fornuftig kommunikation, der gør sammenhængene gennemskuelige.

Oversættelsen fra value(s)-based management til værdibaseret ledelse er ikke alene misvisende, men skaber også forvirring. For det første hindrer dansk sprogbrug den implicite forståelse, der ligger i forskellen mellem values-based og value-based management, hvor flertalsformen pointerer betydningen af værdiernes flerhed (Pruzan, 1998). Netop den konsensus-søgende tilgang til værdibaseret ledelse bygger på værdiernes flerhed, og på hvordan værdier opstår, adapteres og modificeres i interaktionen mellem individer. Værdibaseret ledelse i en dansk kontekst handler således mere om fremfærd end om ledelse, ikke mindst på grund af den indirekte ledelsesform som knytter sig til de praktiske værktøjer under den moralske værdiforståelsestankegang.

For det andet går tendensen blandt praktikere i retning af flere værdimålinger, måleskemaer og retningslinier på linje med de teknikker, som anvendes inden for den økonomiske værditankegang. Værdibaseret ledelse i en dansk kontekst defineret ud fra en humanistisk forståelse giver således en ensidig belysning af konceptet. Uanset tilgang arbejdes der i praksis med kombinationer af principper og teknikker fra strategisk planlægning, ledelse, organisatorisk adfærd og erhvervsøkonomiske discipliner. I den rigtige kombination mellem økonomiske og humanistiske værdimål findes en brugbar synergi, og kun ved en forståelse heraf vil virksomhederne have succes med implementering af værdibaseret ledelse.

Konklusion

Tilgangene til værdibaseret ledelse spænder vidt fra teknikker med mere traditionelle og instrumentelle syn på ledelse mod teknikker, der bygger på kommunikation og

frivillighed (Brytting & Trollestad, 2000). Initiativerne spænder ligeledes fra brede, uforpligtende hensigtserklæringer til forpligtende redegørelser. Men overordnet handler konceptet om værdier, hvorfor også grundlaget for arbejdet med værdibaseret ledelse varierer fra virksomhed til virksomhed. Afhængig af den grundlæggende værdidefinition bestemmes hvilken model, der anvendes i den konkrete virksomhed.

Arnold (2000) repræsenterer en stadig tilbagevendende kynisme og skeptisk holdning til værdibaseret ledelse, som forstærkes dels af forvirringen omkring definitionen af værdi, og dels af de praktiske problemer med implementeringen af værktøjer og teknikker. F.eks. gøres værdibaseret ledelse ikke med fem gode sætninger (Jensen, 1998; MacLagan, 1998). Sammenlignes forskellige virksomheders værdigrundlag, bliver man sjældent imponeret. Ofte kunne en professionel forfatter eller PR-medarbejder have gjort det bedre (Beyer, 2000). Ifølge den danske tradition er det dog ikke ordene, det handler om, men de bagvedliggende holdninger og følelser, hvor værdigrundlagets skabelsesproces, konsensusdannelsen og forpligtigelsen har betydning (Thyssen, 2002). Ledelsesformen, en daglig personlig optræden i overensstemmelse med de fælles værdier og en forankring i medarbejdernes personlige værdier er afgørende, ikke de fem gode sætninger i sig selv (Beyer, 2000).

Den danske udlægning af værdibaseret ledelse rejser flere dilemmaer f.eks. om-

kring en leders konflikt mellem at være tro mod sig selv kontra det at være symbol på virksomhedens kerneværdier samtidig med at der til stadighed reflekteres kritisk (Thyssen, 2002). Et andet dilemma knytter sig til det at kunne formulere et forenklet værdigrundlag, samtidig med at kompleksiteten i de mange fortolkninger af værdierne fastholdes. Et tredje dilemma knytter sig til det paradoks, der findes mellem den styrkende og hierarkiske ledelse og den tilsyneladende imødekommenhed overfor det fælles og værdibaserede. Den danske udlægning af værdibaseret ledelse handler således mere om fremfærd repræsenteret ved reaktioner, holdninger og indstillinger baseret på emotionelle overbevisninger end om ledelse. Om end værdibaseret ledelse dog ikke er en facitliste til løsning af virksomhedens etiske dilemmaer eller til håndtering af konkrete personalepolitiske problemstillinger (Beyer, 2000).

Værdibaseret ledelse er for alle. Selv fravalg af en værdiorientering signalerer et værdivalg, hvorfor værdibaseret ledelse også er kommet for at blive. Formen går dog i retning af højere grad af formalisering, men feltet vil fortsat være præget af forskellige teoretiske og praktiske tilgange. Det er en tænke måde, der næppe har fundet sin endelige form og sit endelige navn. Diskussionen synes allerede i kredse af praktikere at gå i retning af vigtigheden omkring det at kunne skelne mellem tekniske og praktiske muligheder, og mellem juridiske rammer og det ansvarlige.

Summary

Different traditions use value-based management for different purposes and this really creates confusion, not least for those who become acquainted with the concept for the first time. This confusion is strengthened by the practice of extremely different approaches of implementation. International theorists, particularly represented in American literature, distinguish between value(s) defined on the basis of partly a moral, partly an economic tradition. Danish theorists present the value-based management literature as a multi-dimensional management and control concept whose main aim is to concretise, support and develop basic humanistic values. Irrespective of approach, the importance of the values over time is examined with the purpose of influencing and creating a behaviour culture in

the enterprise. Both traditions thus imply more than just a model and specific areas of effort with fixed target figures. It is crucial to the understanding of the concept and the success of implementation that the theoretical basis is clear. This article outlines the overall and very different theoretical traditions behind the concept and demonstrates how, in a Danish context with focus on humanistic values, the concept is often elucidated one-sidedly. The article concludes that a direct translation into Danish of the concept of Value-Based Management is not only misleading but also liable to create confusion. It is concluded that the Danish rendition of value-based management leans on the specific Scandinavian management culture which is more about behaviour regulation and less about management.

Litteratur

- Argyris, C.:** On Organizational Learning, Blackwell Publishers, Oxford, 1995.
- Arnold, G.:** Tracing the Development of Value-based Management. In Arnold, G. & Davis, M. (Eds.), Value-based Management: Context and Application. John Wiley & Sons, LTD, England, 2000.
- Arnold, G. & M. Davies:** Value-based Management: Context and Application. John Wiley & Sons, LTD, England, 2000.
- Bakka, J. F. & E. Fivelsdal:** Organisationsteori. Struktur. Kultur. Processer, Handelshøjskolens Forlag, København, 1993.
- Beyer, P.:** Værdibaseret ledelse: Den ældste vin på den nyeste flaske. Thomson, København, 2000.
- Brytting, T. & C. Trollestad:** Managerial Thinking on Value-Based Management. International Journal of Value-Based Management, 13, 55-77, 2000.
- Drucker, P. F.:** Managing for Results - Economic Tasks and Risk-taking Decisions. HarperBusiness, reprint edition, 1993.
- Elkjær-Larsen, J. K.:** Værdibaseret Procesledelse - de første danske erfaringer. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København, 2002.
- Gibbs, E.:** Developing an Effective Code of Conduct. Financial Executive, 19, 4, 40-41, 2003.
- Grenness, T.:** Scandinavian Managers on Scandinavian Management. International Journal of Value-Based Management, 16, 9-12, 2003.
- Habermas, J.:** Theorie des kommunikativen Handelns, Suhrkamp, Frankfurt a.M., 1981.
- Hamel, G. & C. K. Prahalad:** Competing for the Future, Harvard Business School Press, 1996.
- Hildebrandt, S.:** Ledelse og kvalitet. Børsen Bøger og FDC, 1991.
- Hjelmer, U.:** Etisk regnskab: værdistyring og resultatmåling. Frydenlund grafisk, København, 1997.
- Izraeli, D. & M. S. Schwartz:** What Can We Learn From the U.S. Federal Sentencing Guidelines for Organizational Ethics? Journal of Business Ethics, 17, 9/10, 1045-1055, 1998.
- Jensen, F. D.:** Værdibaseret ledelse - styring mellem regler og visioner. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 1998.
- Jensen, P. B.:** A Value- and Integrity-based Strategy to Consolidate Organization, Marketing, and Communication - The Case of Jyske Bank. Working Paper 99-8, Department of Organization and Management, Faculty of Business Administration, the Aarhus School of Business, 1999.

- Kamhi, L.:** Making Value-Based Management a Way of Life. In Arnold, G. & Davis, M. (Eds.), *Value-based Management: Context and Application*. John Wiley & Sons, LTD, England, 2000.
- Kaplan, R. S. & D. P. Norton:** *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School, Boston, Massachusetts, 1996.
- Kirkeby, O. F.:** *Ledelsesfilosofi. Et radikalt normativt perspektiv*. Samfundslitteratur, 1998.
- Lemmergaard, J.:** *Tolerance for Ambiguity. The Intersection Between Ethical Climate, Psychological climate, and Ethnic Diversity*. Ph.d.-afhandling, Syddansk Universitet, 2003.
- Maclagan, P.:** *Management and Morality*. Sage Publications, London, 1998.
- McTaggart, J. M. & P. W. Kontes:** *The Governing Corporate Objective: Shareholders versus Stakeholders*, Marakon Commentary, Marakon Associates, 1993.
- Meyer, T. & T. Arentsen:** Dialogos – Den etiske læreproces. Værdibaseret organisering – at styre, regulere og kontrollere i samspil. In Petersen, V. C. & M. S. Lassen, *Værdibaseret ledelse – et alternativ til styring, regulering og kontrol?* Dansk Industri, 1997.
- Morsing, M.:** *Den etiske praksis: en introduktion til det etiske regnskab*, Handelshøjskolens Forlag, København, 1991.
- Nymark, S. R.:** *Organizational Storytelling: Creating Enduring Values in a High-Tech Company*, Ankerhus, Hinnerup, 2000.
- Palmer, D. E. & A. Zakhem:** Bridging the Gap Between Theory and Practice: Using the 1991 Federal Sentencing Guidelines as a Paradigm for Ethics Training. *Journal of Business Ethics*, 29, 1/2, 77-84, 2001.
- Peters, T. J. & R. H. Waterman:** *In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row Publishers, New York, 1982.
- Petersen, V. C.:** Making the Leap of Faith. Part I. From Hierarchy to Self-Organization. Working Paper 2000-5. Department of Organization and Management, CREDO. The Aarhus School of Business, 2000.
- Petersen, V. C.:** Making the Leap of Faith. Part II. From Modern Management to Spirited, Value-based Leadership. Working Paper 2000-7. Department of Organization and Management, CREDO. The Aarhus School of Business, 2000.
- Petersen, V. C. & M. Stuhr Lassen:** *Værdibaseret ledelse - et alternativ til styring, regulering og kontrol?* København: Dansk Industri, 1997.
- Porter, M.:** *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York, 1985.
- Pruzan, P.:** Etik, værdibaseret ledelse og det etiske regnskab. In Hildebrandt, S. & E. Johnsen, *Ledelse nu – 10 danske professorers bud på aktuel ledelse*. Børsen Bøger, København, 1994.
- Pruzan, P.:** Nye former for samspil mellem politik, etik og markedet. In *Etik i dansk erhvervsliv*. Fremtidens lederkrav. Jyllandspostens Erhvervsbøger, 1998.
- Pruzan, P. & O. Thyssen:** Conflict and Consensus: Ethics as a Shared Value Horizon for Strategic Planning. *Human Systems Management*, 9, 3, 135-151, 1990.
- Schultz, M., M. J. Hatch & M. Holten Larsen:** *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford University Press, New York, 2000.
- Schwartz, M. S.:** A Code of Ethics for Corporate Code of Ethics. *Journal of Business Ethics*, 41, 1-2, 27-43, 2002.
- Somers, M. J.:** Ethical Codes of Conduct and Organizational Context: A Study of the Relationship Between Codes of Conduct, Employee Behavior and Organizational Values. *Journal of Business Ethics*, 30, 2, 185-195, 2001.
- Stern, J. M. & J. S. Shiely:** *The EVA challenge: Implementing value-added change in an organization*. New York, Wiley, 2001.
- Thyssen, O.:** *Værdiledelse: Om organisationer og etik*. Gyldendal, 2002.
- Treacy, M.:** *Double-Diget Growth: How Great Companies Achieve It – No Matter What*. Portfolio, 2003.
- Treacy, M. & F. Wiersema:** *The Discipline of Market Leaders. Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. Perseus Publishing, 1997.

Victor, B. & J. B. Cullen: A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations. In W. C. Frederick (Ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 9, 51-71, 1987.

Victor, B. & J. B. Cullen: The Organizational Bases of Ethical Work Climates, *Administrative Science Quarterly*, 33, 101,-125, 1988.

Young, S. D. & S. F O'Byrne: *EVA and Value-Based Management: A Practical Guide to Implementation*. McGraw-Hill Trade, 2000.