

Værdier og ledelse - alt eller intet?

- en sammenhængende forståelse af værdier og værdibaseret ledelse

Udviklingskonsulent, cand.rer.soc., Master i etik og værdier i organisationer, Jes Jessen
Co-pilot

Skuffede forventninger?

Man kunne have den holdning, at nu kan der snart ikke vrides mere ud af temaet om værdibaseret ledelse. Alligevel dukker der konstant en lind strøm op af bøger og artikler om emnet. Grunden hertil er dels, at der sker en læring i takt med de erfaringer, man gør sig rundt om i virksomhederne, dels at der fortsat sker en teoriudvikling. En væsentlig del af erfaringen synes at være følgende: Det virker ikke!

For mig at se står vi i øjeblikket i følgende dilemma: På den ene side risikerer man at tabe værdibaseret ledelse på gulvet fordi medarbejderne mange steder ikke oplever, at det har nogen praktisk betydning, det er blot beskæftigelsesterapi på direktionsgangen - som om direktionen ikke havde noget vigtigere at tage sig til, som for eksempel at lede. På den anden side har man ikke noget valg: Komplexiteten af opgaver stiger fortsat og kravene til løbende omstilling og udvikling er benhårde, så der er ikke tid til bureaukratiske beslutningsgange, yderligere politikker, regler samt kontrolprocedurer. De enkelte medarbejdere må tage ansvar og være beslutningsdygtige og herigennem mere motiveret til at være selvdelevne. Udfordringen er således fortsat at lede efter en forståelse af værdibaseret ledelse, der er sammenhængende, som balancerer mellem enkelthed og alligevel er acceptabel i forhold til den kompleksitet, der er omkring værdier, og som kan anvendes i praksis.

Det forekommer mig, at de bud der hidtil har været bragt frem enten er for forenkede og har befundet sig i samme boldgade som de mange målemetoder, der har været bragt på banen gennem 90'erne, eller at de er for filosofiske og dermed vanskelige at omsætte til praktisk ledelse. Problemet er jo netop, at værdier og værdibaseret ledelse befinder sig i et vanskeligt område mellem noget kvantitativt og noget meget kvalitativt.

Jeg har sat mig for at komme med et bud på en sammenhængende model. Elementerne i modellen er for så vidt ikke nye, men værdien af øvelsen fremkommer via en kobling mellem nogle af de kendte modeller med det formål at fremme den praktiske anvendelighed gennem en bred forståelse af værdier og værdibaseret ledelse.

Som at bygge et hus

Det er vidt forskelligt hvilket formål eller hvilken indgangsvinkel de virksomheder har haft, som har taget hul på arbejdet med værdier og værdibaseret ledelse. Fuldstændig indførelse af værdibaseret ledelse kræver en langvarig og vedholdende proces. Det er ikke ensbetydende med, at hvis ikke man har mod på det, kan man lige så godt lade helt være. Det kan udmærket have betydning for den enkelte virksomhed at nøjes med at arbejde med en del af det samlede værdikompleks, som beskrives her. Man skal ikke betragte indførelse af værdibaseret ledelse og organisationsudvikling som en linier proces. Man skal snarere betragte de elementer, jeg beskriver i dette skrift, som en række byggeklodser. Den enkelte virksomhed kan vælge de byggeklodser, man ønsker og stort set bygge dem op i den rækkefølge og på den måde, det passer virksomheden. På den måde bliver de "bygningværker" virksomhederne bygger op vidt forskellige. Betragt altså hvert af de følgende afsnit som en byggeklods, der kan anvendes i etableringen af virksomhedens "værdihus".

Hvad er en værdi?

Mange taler om værdier og værdibaseret ledelse, som om det er underforstået, hvad en værdi er. Men det er bestemt ikke klart. Andre har kortlagt virksomheders værdier og prøvet at kategorisere¹ dem uden at forholde sig til principielt til, hvad værdier er for en størrelse.

¹F.eks. Zsolnai: Ethics in the Economy, Peter Lang 200?, kap 13: Morsing og Pruzan: Values-based Leadership.

Af de definitioner på værdier jeg er blevet præsenteret for, finder jeg følgende mest dækkende og brugbar i praksis:

En værdi er en stabil struktur af overbevisninger, følelser og handlinger²

Det ligger heri, at værdier er holdninger, ikke redskaber. Eller mere korrekt: Værdier er en delmængde af holdninger, og heri ligger en central pointe. For at der kan være tale om en værdi af betydning skal den udmønte sig både i en fast overbevisning, involvere et følelsesmæssigt engagement og føre til konkrete handlinger. Det følelsesmæssige engagement bliver ofte mest synligt i ekstreme situationer, det vil sige i overordentligt ”lykkelige” situationer, eller når værdien bliver ”trådt under føde”.

Eksempler:

Værdien ”fortrolighed”: Det er meget vigtigt for at kunne have tillid og derved trygt kunne give udtryk for sin holdning, at andre ikke viderebringer denne uberettiget. Hvis det alligevel sker, reagerer man med vrede og irritation. Handlingsmæssigt viser værdien sig ved, at man selv sørger for at holde betroede hemmeligheder for sig selv.

Hvis man mener, at man skal hjælpe de sultende i Afrika, men ikke selv støtter med midler, så er det kun en holdning - ikke nogen værdi.

I definitionen henviser ordet stabil til, at værdier er noget man har over længere tid. Hvis man hyppigt ændrer opfattelse, er der ikke tale om en værdi, men kun om en løs holdning der jo som bekendt er underlagt det træk, at ”man har et standpunkt til man tager et nyt”. Med andre ord: Værdier er en del af ens holdninger, nemlig de holdninger der er stå stærke, at de også udløser følelser og handlinger. Holdninger kan således også udvikle sig til værdier.

Man kan operere med at værdier har forskellig intensitet, det vil sige grad af vigtighed. Hvor vigtig en værdi er for én, fremgår af hvor meget man er villig til at yde, anstrenge sig eller ofre for at efterleve den pågældende værdi.

Etik og værdier

Sammenhængen mellem etik og værdier er ikke entydig, men man fornemmer umiddelbart, at der må én eller anden sammenhæng.

Etisk regnskab kunne også kaldes et værdi-regnskab. Bag modellerne for etisk regnskab ligger den forståelse, at en værdi er etisk, når alle interessenter er enige om den. Ifølge denne opfattelse er et resultat (i form af en værdi) etisk, såfremt processen er etisk. Den etiske proces indebærer at alle interessenter har været inddraget via nogle repræsentanter, og at der har været en etisk samtale.³ Denne definition på etik er jeg ikke tilhænger af, idet etik dermed bliver noget relativt, noget der ændres, når interessenterne bliver enig om noget andet. Jeg opfatter dette som en deflatering af etik-begrebet, idet vi fortsat har brug for et begreb, der betegner de dybereliggende forpligtelser, mennesker har i forhold til livet som sådan, til andre mennesker, og til de naturlige ressourcer vi forvalter.

Jeg er fortalere for en opfattelse om, at værdier får en etisk dimension eller et etisk indhold, når de får betydning for overholdelse af nogle etiske grundværdier såsom menneskers selvstændighed/autonomi, frihed, lighed, retfærdighed, ikke at forvolde ondt og pligten til godgørenhed.

En værdi bliver således etisk, enten fordi virksomheden decideret begrunder deres valg af den pågældende værdi med, at det er værdiens etiske indhold der fokuseres på, eller fordi en værdi bringes i anvendelse på en måde, der kompromitterer de etiske grundværdier. Tag for eksempel værdien produktivitet. Den er ikke i sig selv etisk, det er en økonomisk eller driftsmæssig værdi. Men i det øjeblik kravet til produktivitet bliver så stort, at det går ud over medarbejdernes helbred og frihed, får værdien produktivitet en etisk konsekvens og dermed et etisk indhold.

Med andre ord:

En værdi får et etisk indhold, når grundlæggende etiske principper/grundværdier sættes på spil.

² Husted: Deskriptive værdier, Århus Universitet, 2003

³ Peter Pruzan: Etik, værdibaseret ledelse og Det Ethiske Regnskab. I Ledelse nu, Red. af Hildebrandt og Johnsen, Børsen, 1994.

Der findes imidlertid etiske værdier, som nødvendigvis altid skal være til stede for at en virksomhed kan fungere. Vi kalder dem fundamentale værdier.⁴

De udspringer af det vilkår, at mennesker er dybt afhængige af hinanden, og at opgaver i virksomheden ikke kan løses, hvis ikke samarbejdet fungerer. Afhængigheden indebærer et gensidigt ansvar, der er eksistentielt, og som er et grundvilkår for menneskelivet. Dette ansvar må udmøntes i nogle fundamentale værdier: Åbenhed, tillid, oprigtighed, empati m.v. Hvis ikke disse værdier er til stede fungerer dialogen og samspillet ikke. Disse værdier er altså absolutte, de er ikke til debat. Det centrale indhold i de fundamentale værdier er den enkeltes ansvar for at andre mennesker trives og kan udfolde sig. Den enkelte kan vælge ikke at ville tage dette ansvar, det ændrer imidlertid ikke på, at man har det.

Hvis man bruger et billede fra den maritime verden kan man sammenligne de fundamentale værdier med landfaste fyrtårne, medens de øvrige værdier er flydende sømærker og koste, som kan flyttes afhængigt af, hvilken rute man ønsker skibene skal sejle.

Bevidstheden om ansvar og de deraf følgende fundamentale værdier har nogle karakteristika. Blandt andet er de i sig selv igangsættende for udvikling fordi - hvis de fundamentale værdier er til stede i stor udstrækning - der skabes en kultur, hvor medarbejderne tør være kreative, afsløre, dele og afprøve deres ideer, og i det hele taget arbejde på at få realiseret deres livsdrømme. Jeg er klar over, at dette er noget af en påstand, men for en nærmere uddybning og begrundelse henvises til bogen Lex Natura.

Jeg vil også her gøre opmærksom på, at ledelse og værdier er forbundet med et menneskesyn. Det fører for vidt at gå dybt ind i dette i denne artikel, men det er vigtigt at være bevidst om hvilket menneskesyn man står for, og at menneskesynet har nogle konkrete konsekvenser. Eksempelvis ligger der i et NLP-menneskesyn, som har stor indflydelse i vores tid, at mennesket er ubegrænset. Det handler populært sagt blot om at få fjernet de barrierer, der er for at det fulde potentiale kan folde sig ud. I modsætning hertil står et kristent menneskesyn, der siger, at mennesket er begrænset, og netop heri ligger begrundelsen for at mennesker har brug for hinanden og hinandens evner og anlæg samt har ansvar for såvel ens eget som hinandens liv og levned. Menneskesynet har for eksempel betydning i forbindelse med synet på personlig udvikling.

Eksterne og interne værdier

Jeg vil introducere en sondring, som mange virksomheder overser, hvilket kan sende dem i en helt tilfældig retning, når de skal finde frem til virksomhedens værdier.

Jeg mener det er vigtigt at skelne mellem virksomhedens:

1. Eksterne værdier, det vil sige de værdier virksomheden gerne vil være kendt for i omverdenen og/eller som skal være styrende for den måde man optræder over for kunder, samarbejdspartnere, offentligheden m.m., og
2. Interne værdier, det vil sige de værdier der præger samspillet i virksomheden, mellem ledelse og medarbejdere, mellem afdelinger og medarbejdere indbyrdes.

Hvorvidt man ønsker at formulere den ene eller den anden slags værdier, eller begge dele, afhænger af hvilket formål virksomheden har med at ville afdække værdierne, jævnfør et senere afsnit.

Der er en væsentlig pointe vedrørende interne værdier af etisk karakter. De fleste mennesker kan blive enige om væsentlige etiske værdier, og at det er ønskeligt at alle mennesker handler i overensstemmelse med disse. I praksis lever man imidlertid ofte ikke op til disse værdier i forhold til mennesker, man ikke kender særlig godt. I disse tilfælde bliver det altså ved holdningerne uden at det reelt er værdier. Til gengæld overholder man de etiske værdier i forhold til mennesker, man har et nært personligt forhold til. Det betyder, at jo tættere relationer, des mere motiveret er man til at efterleve værdierne. Dermed bliver det en ledelsesmæssig målsætning at medvirke til at skabe nære relationer i virksomheden, idet der hermed er større sandsynlighed for at de interne etiske værdier efterleves i praksis.⁵

⁴ Hagedorn: Lex natura - når virksomheden træder i karakter, memento 1999

⁵ Thomas Nagel: Spørgsmål om livet og døden, analytisk filosofi

En, to, mange - om "italesættelse" af værdier

Et grundlæggende tema der har været diskuteret i forbindelse med værdibaseret ledelse er spørgsmålet om det overhovedet giver mening at udvælge nogle få værdier og så tage udgangspunkt i dem som grundlag for praktisering af værdibaseret ledelse. Eller om det snarere er sådan, at værdibaseret ledelse er tæt knyttet til lederes og medarbejderes personlige karakter, egenskaber og ansvarlighed, samt at de væsentligste værdier der er styrende i en organisation ikke kan artikuleres, men i stedet ligger som tavse værdier bag personers holdninger og adfærd. Eksponenterne for disse to forskellige syn er kendt som henholdsvis Københavner-skolen, hvis syn professor Peter Pruzan⁶ har stået fadder til, og Århus-skolen, hvis syn docent Verner C. Petersen⁷ står som eksponent for. Jeg mener imidlertid, at man udmærket kan kombinere begge indgangsvinkler, især hvis man ikke betragter en begrænset liste af værdier som udtømmende, men i stedet som et grundlag for refleksion om, hvad man gør og hvorfor man gør det, samt hvis formålet er at sætte særligt fokus på nogle bestemte værdier. Kombinationen af de to hovedindgangsvinkler er endvidere inddraget i den samlede opfattelse, jeg gør mig til talsmand for.

En supplerende vinkel er formuleret af Einar Aadland⁸, som skelner mellem åbenlyse værdier - de værdier, vi *ønsker* som styrende for vore handlinger - og skjulte værdier, som er de værdier der reelt styrer vores adfærd, men som vi ikke er bevidste om. Og problemet er, at disse skjulte værdier ofte er "negative værdier" eller "antiværdier", som strider imod de ønskede værdier. Refleksioner om vores værdier og handlinger har således til formål at afdække de skjulte værdier. Vi kan på den baggrund blive mere bevidste om at lade de ønskede værdier være styrende for os. Målet må her være, at opnå større harmoni mellem den, vi er, og den vi har det godt med at være.

Værdibaseret ledelse

Det er vigtigt at understrege at efter min opfattelse, har man ikke værdibaseret ledelse blot fordi virksomheden har formuleret værdier. Jeg mener endog, at en virksomhed udmærket kan være i stand til at omsætte et formuleret værdigrundlag til praksis, uden at der behøver at være tale om værdibaseret ledelse. Det er i så fald blot tale om, at nogle værdier bliver styrende for handlingerne - man kunne måske definere dette som værdistyring.

Omvendt mener jeg ikke, at der skriftligt behøver at være formuleret værdier for at der er tale om værdibaseret ledelse. Værdibaseret ledelsen knytter sig i højere grad til lederstilen, og hvis den værdibaserede ledelse fungerer, knytter den sig til hele virksomhedskulturen.

Jeg vil definere værdibaseret ledelse på følgende måde:

Værdibaseret ledelse er betegnelsen for den ledelsesstil, der forudsætter en sådan selvstændighed og ansvarlighed hos medarbejderne, at detaljerede regler og retningslinier er unødvendige, hvor medarbejdernes handlinger og beslutninger er styret af en klar vision og klare værdier, og hvor lederen selv går foran i retning mod visionen og er et forbillede på værdierne i funktion.

Den værdibaserede leder er i stand til at kommunikere visionen og rammerne, og ser det som sin væsentligste opgave at skabe de bedst mulige funktionsbetingelser for medarbejderne, især ved at være et forbillede på de fundamentale værdier, det vil især sige, at lederen påtager sig ansvar og udviser tillid.

Værdibaseret ledelse forudsætter således ikke formulering af værdier, men det vil være naturligt at formuleringen udgør en del af rammen. Samtidig kan det være hensigtsmæssigt at vedtage nogle værdier som refleksionsgrundlag eller som katalysatorer for processen til opstart af værdibaseret ledelse. Det er nemlig ikke nok, at lederen forventer ansvarlighed og selvstændighed af medarbejderne, det forudsætter naturligvis, at medarbejderne er i stand til at agere med selvstændig ansvarlighed.

Den ledelsesmæssige målsætning ved værdibaseret ledelse bliver jævnfør ovenstående værdi-definition, at:

⁶ Pruzan og Morsing

⁷ Verner C. Petersen: Beyond rules in society and business, hvb 2002

⁸ Einar Aadland: Etik, dilemma og valg, 2000

1. overbevise organisationen om, at (de evt. formulerede) værdier er vigtige og rigtige, det vil sige overbevise medarbejdernes intellekt eller fornuft,
2. skabe et følelsesmæssigt engagement omkring værdierne, samt
3. eksemplificere hvordan værdierne kommer til udtryk i praksis, dels ved at formulere eksempler fra virksomheden, dels ved at lederen selv ved sit eget eksempel lever værdierne ud i praksis, rose tilsvarende adfærd, forfremme og fastholde værdi-repræsentanter.

Derved lærer medarbejderne af lederens eksempel i forhold til de konkrete formulerede værdier, men det baner samtidig vejen for, at lederen bliver forbillede på alle de værdier der er vigtige for ham eller hende, også dem der ikke kan artikuleres og sættes ord på.

Denne opfattelse af værdibaseret ledelse synliggør en central pointe:

Værdibaseret ledelse er kommunikation og kommunikationsgrundlag

Og det er al form for ledelse i øvrigt, den side af ledelse fokuseres der sjældent på, selv om hemmeligheden i effektiv ledelse i virkeligheden ligger i erkendelsen af dette.

Management er tæt knyttet til intellektet. Men lederskab er knyttet til både intellekt og følelser - den nu døbte følelsesmæssige intelligens- og det gælder i udpræget grad værdibaseret ledelse. Uanset hvordan værdierne er formuleret - om det er ledelsen, eller medarbejderne, eller begge parter, der er nået frem til dem, ligger der en opgave i. at få dem til at virke i praksis. Her vil jeg minde om, at de ord der er formuleret ikke nødvendigvis er værdier, i bedste fald er de måske ønskede værdier, men værdier er de først i det øjeblik, de er blevet til overbevisning, indebærer et følelsesmæssigt engagement og deraf følgende handling - altså et spørgsmål om at der skal tages ejerskab af, som minimum, nøglepersoner i organisationen. Formuleres værdierne alene af ledelsen, vil det være uhyre vanskeligt at skabe ejerskab om værdierne. I de koncepter, der ligger for etisk regnskab anses værdier kun for "etiske" hvis de er resultat af en dialog mellem interessenterne. Selv om jeg ikke bakker op om denne definition af "etisk" er jeg enig i, at fælles værdier må afdækkes i en dialog, der involverer medarbejderne.

Ledelsesopgaven bliver at:

1. Kommunikere de ønskede værdier til medarbejderne, så de opnår en overbevisning om, at disse værdier er vigtige og muligvis nødvendige, for at nå virksomhedens vision. Her handler det om en gedigen og overbevisende argumentation
2. kommunikere de værdierne på en måde, så de vækker eller afføder følelsesmæssigt engagement. Her kan det handle om at kommunikere på en måde, hvor medarbejderen kan identificere sig selv med betydningen af værdien, hvor værdien får betydning for medarbejderens selvværd og selvfølelse, hvor der appelleres til medarbejderens egne værdier, hvor værdien sættes i relation til medarbejderens drømme og kompetencer med videre. Dette kræver nytænkning og væsentlig indsigt i medarbejdernes personlighed. Utraditionelle former for kommunikation som f.eks. storytelling kan spille en rolle her.
3. kommunikere den praktiske betydning af de ønskede værdier. Her handler det dels om at inddrage medarbejderne i finde konkrete udtryk for værdien i praksis samt det attraktive i dens tilstedeværelse - men også om lederen som eksempel og forbillede.

Man kan dermed sige, at værdibaseret ledelse handler om integritet - lederens, medarbejderens og dermed organisationens.

Lederen som person

"Man skal kende sin egen grundtone for at kunne dirigere et symfoniorkester".⁹

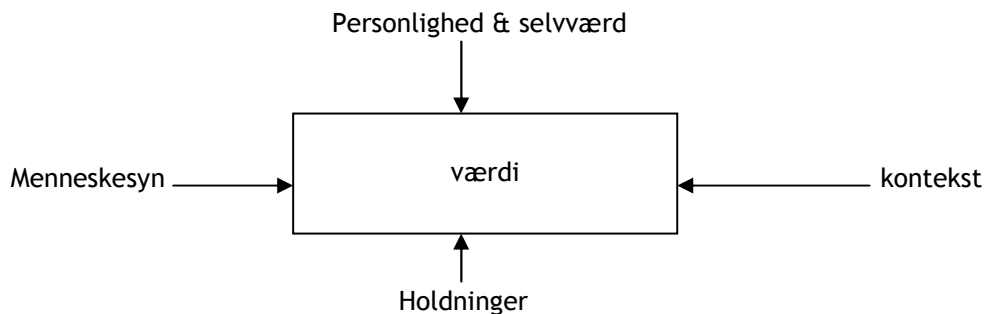
Det siger sig selv, at der med ovenstående opfattelse stilles store krav til lederen som person. Værdibaseret ledelse forudsætter, at lederen er meget bevidst om sine egne værdier og personlige egenskaber. Samtidig skal lederen personificere organisationens værdier. Værdibaseret ledelse kan vel

⁹ Søren Kierkegaard.

indføres alle steder, men lige som ikke alle ledere har de samme kompetencer når det gælder entrepreneurship, kriseledelse, styring med videre tror jeg ikke, at alle ledere har de samme forudsætninger for at praktisere værdibaseret ledelse. De ledere der anses som respekterede værdibaserede ledere i kendte virksomheder er karismatiske ledere, der udstråler troværdighed, ro, balance samt har en bred forståelse af udfordringen i balancen mellem gode resultater og høj organisatorisk trivsel. Jeg tror, at værdibaseret ledelse langt hen ad vejen er en personlig kompetence, som kan inddrages som mål ved rekruttering. Det betyder også, at lederrekruttering og -uddannelse er kickstarter for værdibaseret ledelse og at indførelse af værdibaseret ledelse kan betinge udskiftning af en eller flere ledere.

Den centrale betydning af lederen som person betyder, at fokus i første omgang ikke er på medarbejderne eller på organisationen, men på lederen selv. Lidt floskelagtigt kan det siges, at før du kan lede andre må du kunne lede dig selv. I forbindelse med udvikling af værdibaseret ledelse må man derfor starte med lederne selv - deres integritet, personlige værdier, menneskesyn, selvforståelse og kompetencer.¹⁰

Nedenfor præsenteres en enkel hypotetisk model for, hvad der ligger til grund for lederens værdier og ledelsesstil:



Når en leder skal "uddannes" til værdibaseret ledelse antages det at være én eller flere af ovenstående faktorer, der skal arbejdes med.

Modellen gælder ikke kun ledere, men i princippet enhver, og er således også relevant i forhold til afsnittet om personlige værdier.

Værdier og regler

For nogle er det afgørende, at værdier erstatter regler, at værdibaseret ledelse indebærer afskaffelse af alle regler, love, politikker osv. Det er rigtigt, at værdibaseret ledelse tager udgangspunkt i indre frem for ydre styring.¹¹ Det betyder, at der ikke er mange specifikke regler, politikker, kontrolforanstaltninger og så videre, fordi medarbejderne i stor udstrækning er i stand til selvstændigt at tage ansvar. På den anden side anser jeg det for naivt at afskaffe alle regler og retningslinier - også uønskeligt. Nogle medarbejdere har mere behov end andre for at kunne læne sig op ad nogle retningslinier. Det væsentlige er imidlertid synet på regler. Hvis man lader reglerne "træffe beslutningen" frem for selv at tage ansvar, fungerer det ikke. I en værdibaseret virksomhed har man samme forhold til de eventuelle regler og politikker der er, som professor Dumbledore:¹² "For det første besidder du hans egne sjældne gave som slangehvisker...du er snarrådig...beslutsom...og endelig er du ikke bange for at tilsidesætte reglementer, når du finder det påkrævet...". Det væsentlige er, at lederen og medarbejderne handler ud fra, hvad de finder ansvarligt i forhold til visionen, værdierne og opgaven, så er det for så vidt i orden, at man har nogle retningslinier at læne sig op ad.

Afdækning af værdier

Udgangspunktet er, at medarbejdere og eventuelt andre interessenter (kunder, leverandører, lokalsamfund med flere) deltager i en proces for at nå frem til de værdier. Hvem der deltager kan dog

¹⁰ Robert Clinton

¹¹ Se bl.a. Jacobsen: Tillidsskabende ledelse; Lohse, 2003

¹² Rowling: Harry Potter og hemmelighedens kammer

afhænge af, hvilket formål virksomheden har med at afdække og formulere værdier - se afsnittet om situationsbestemt værdiarbejde. Jeg vil imidlertid nævne nogle væsentlige pointer vedrørende formulering af værdier.

At afdække værdier er en bevidstgørelsesproces - uanset om der er tale om personlige eller organisatoriske værdier. Det er ikke en proces, man skal tage let på. Der er for mig ingen tvivl om, at dette er et område, der ikke er færdigudviklet, for hvis man vil have fat i værdier, der er forankrede og betydningsfulde, skal man søge at bevæge sig ned i dybere psykologisk lag. Det kan for eksempel ske ved at tage udgangspunkt i faktiske handlinger og reaktionsmønstre, hvor man reflekterer over hvilke værdier der ligger bag.

En anden pointe er, at det er vigtigt at sikre fælles forståelse af indholdet af en værdi. Som jeg har været inde på flere gange er ord begrænsede. Folk forstår noget vidt forskelligt ved samme ord. Derfor er det vigtigt, efter at man er nået til enighed om en værdi, at man tager en grundig drøftelse af, hvad man lægger i værdien. Det vil sige, at man skal have udarbejdet en samlet værdibeskrivelse.

Værdibeskrivelse

Værdi: F.eks. innovativ

Hermed mener vi: Nytænkning, udvikling, proaktiv, på forkant

Pictogram: Eller et billede. Skal helst afspejle så meget af værdien og dens indhold som muligt, og har til formål at minde om værdien

Værdien viser sig i praksis (værdimarkører):

Årligt visionsseminar

Kvartalsvis idestorm- og læringsmøde

Ide-konkurrencer

Der er mange eksempler på, at virksomheder kun bruger en del af det indhold, der kan ligge i en værdi. Det kan blandt andet være formålet eller indgangsvinklen der afgør hvilke dele af et værdibegreb, man refererer til (se afnit om formålsbestemt værdiarbejde).

Fra værdi-ønsker til målrettet handling via "Værdimarkører"

Hvis en virksomhed ønsker at formulere nogle værdier, som skal være styrende for adfærden i virksomheden, er det ikke nok, at de kun står på papiret, heller ikke selv om de indrammes og hænges op på væggen i alle afdelinger. Den erfaring har mange vist høstet. Det er heller ikke nok at have skabt commitment ved den festlige lejlighed, hvor værdierne blev formuleret. Værdierne skal omsættes til konkrete ledelsesværktøjer, der er synlige i dagligdagen. Dette er også forudsætningen for, at der er troværdighed og forståelse omkring værdierne blandt medarbejderne. Det er meget muligt, at værdien rent faktisk eksisterer i virksomheden uden at man er bevidst om, hvad den betyder. Øvelsen er i så tilfælde at få synliggjort, hvad værdien indebærer i praksis, enten ved at pege på hvad man gør i forvejen, eller ved at tilføje nye handlinger.

Tidligere nævnte jeg, at værdier er holdninger, ikke redskaber. Det er nu i forløbet, at disse holdninger skal omsættes til konkrete redskaber. For at begrebsliggøre de konkrete handlinger, der udspringer af værdierne, introduceres begrebet værdimarkører.

Værdimarkør er konkrete udtryk, der afspejler en eller flere værdier

Det kan ikke afgrænses præcist, hvad en værdimarkør er, for det kan være vidt forskelligt. Formålet med begrebet at bevidstgøre ledelse og medarbejdere om, hvor der er en sammenhæng mellem værdier og hverdag. Ofte betragter medarbejdere værdier som noget teoretisk og utroværdigt, fordi de ikke er opmærksomme på handlinger, som rent faktisk udspringer af værdierne. Ikke mindst hvis værdierne er nogen, vi altid har haft, men hvor der nu blot er blevet sat ord på, samt hvis handlingerne tilsvarende er noget, vi altid har gjort. Værdimarkører kan både manifesteres i noget fysisk, i nogle handlinger eller i

form af symboler. På den måde kan værdimarkører ligge tæt op ad Edgar Scheins kendetegn på en virksomhedskultur¹³.

Jeg finder det hensigtsmæssigt at operere med tre former for værdimarkører:

- **Uspecifikke værdimarkører:** Er ikke knyttet til én speciel værdi, men til det at have et værdisæt som sådan. Formålet er at sikre tid og rum til at reflektere over, hvor godt vi udlever værdierne. Eksempler på uspecifikke værdimarkører kan være et afsnit med spørgsmål til værdier i MU-samtaleskemaet, standard dagsordenpunkt på chefmøde hvor man vurderer om trufne beslutninger er i overensstemmelse med virksomhedens værdier, spørgsmål om værdier i kundeundersøgelse, seminarer med værdier som tema etc.
- **Symboliske værdimarkører:** Logo, sprogbrug, pay-offs, festligholdelser, uniformering m.m.
- **Specifikke værdimarkører:** Konkrete handlinger, der er direkte afledt af én eller flere værdier. Som eksempel kan nævnes information i forbindelse med afskedigelser, indhold i personalepolitik, delegering af ansvar, udviklingsaktiviteter, etablering af konkrete fora etc.

Værdier og stakeholders.

Værdimarkøerne skal ikke nødvendigvis defineres af ledelsen eller af medarbejderne. Hvis der for eksempel er tale om eksterne værdier, som virksomheden ønsker at være kendt for, er det afgørende at vide, hvad der skal til for at kunder, samarbejdspartnere, investorer eller offentligheden er enig i, at værdierne er reelle og tilstede. Det samme gælder interne værdier i forhold til medarbejderne. Man må med andre ord finde ud af, hvilke interesser, der er relevante i forhold til virksomhedens værdier og derefter stille sig spørgsmålet: Hvilke oplevelser vil interessenterne forvente at få, når de bliver bekendt med virksomhedens værdier? Det må man enten spørge interessenterne om, eller man må forsøge at sætte sig i interessenterens sted og tænke sig frem til, hvad de vil forvente. Dernæst må man spørge: hvilke handlinger (værdimarkører) skal der til for at skabe disse oplevelser? Denne dialog kan lægges ind som en tilbagevendende cirkulær proces i arbejdet med værdierne - man kan kalde det en værdimæssig læreproces, som indeholder følgende elementer:

1. formuleringen af virksomhedens værdier (sker ikke i hvert procesforløb, men med nogle års mellemrum eller i forbindelse med forandringer, der fornyer behovet)
2. værdi-evaluering: Hvilke oplevelser i form af adfærd, handlinger eller lignende forventer interessenterne? Samt i hvor høj grad virksomheden lever op til disse forventninger?
3. dialogcirkler/netværksgrupper, hvor repræsentanter for interessenterne inddrages i fortolkningen af værdievalueringen og kommer med ideer til handlinger
4. udarbejdelse af en værdihandlingsplan, hvor nye handlinger (værdimarkører) sættes i værk for i højere grad at skabe den oplevelse, interessenterne vil tage som udtryk for værdiernes realisering.

Personlige værdier

"Hvis du vil flytte verden må du selv have et sted at stå"

Der er yderligere et sæt af værdier, der har betydning i en virksomhed, nemlig medarbejdernes personlige værdier. Det kan meget vel være de værdier, der havde betydning da medarbejderen søgte ind i virksomheden, enten fordi virksomhedens mission og opgaver faldt i tråd med de ønsker medarbejderen havde til jobindhold og realisering af livsdrømme, eller fordi virksomhedens værdier harmonerede med medarbejderens egne.

I forbindelse med afdækning eller formulering af virksomhedens værdier er det vigtigt i respekt for medarbejderne, at der også sker en bevidstgørelse hos medarbejderne om deres egne personlige værdier. Alle mennesker handler ud fra nogle værdier, men ofte er man sig ikke bevidst om hvilke - man har ofte ikke fået sat ord på. I forbindelse med personlige værdier gælder de samme vanskeligheder med hensyn

¹³ Edgar Schein

til tavse værdier, om hvorvidt det er muligt at bevidstgøres og sætte ord på sine værdier. Alligevel er det meget vigtigt at få afdækket om der er konflikter mellem virksomhedens værdier og medarbejdernes personlige værdier. De to værdisæt behøver ikke at være ens, og en del af medarbejdernes værdisæt vedrører ikke arbejde. Men det er et problem, hvis værdisættene direkte kolliderer, idet medarbejderen derved aldrig vil kunne få ejerskab til virksomhedens værdier og virksomhedens værdier kommer derved ikke til at udgøre den ramme for medarbejderens handlinger, som det var tilsigtet.

Medarbejdernes bevidsthed om deres personlige værdier danner også grundlaget for respekten for deres integritet og selvværd, idet man ved at kende noget til sine værdier også bliver mere bevidst om ens grænser, og dermed f.eks. hvornår man skal sige fra. I den proces jeg lægger op til i arbejdet med værdier indgår derfor også afdækningen af medarbejdernes egne værdier.

Formålsbestemt værdiarbejde

Det måtte være klart, at en radikal indførelse af værdibaseret ledelse er et omfattende arbejde. Som nævnt i indledningen er det i praksis ofte kun muligt at arbejde med en delmængde af, hvad det indebærer at arbejde med værdier. Altså at tage byggeklodserne én af gangen. Den delmængde afhænger endvidere af, hvad der er behov for, eller hvad der ønskes sat fokus på. Når virksomheder formulerer værdier eller ønsker at implementere værdier i virksomheden har de ofte ikke forholdt sig til, hvad formålet er. Dette er imidlertid meget vigtigt, idet det både har betydning for hvilke værdier, det faktisk er, man skal sætte fokus på, hvem der skal involveres i formuleringen af dem, og for den måde der arbejdes med dem på. I det følgende vil jeg nævne nogle eksempler på tilgange til at arbejde med værdibaseret ledelse.

- Ændring af kulturen i en virksomhed. Der kan være tale om en virksomhed, der er præget af konservatisme og træghed m.h.t. forandringer, og hvor det er nødvendigt at få ændret kulturen hvis virksomheden skal overleve. Her handler det om at få aflært nogle af de hidtidige værdier og få afdækket hvilke nye værdier, der er nødvendige som drivkræfter for at bringe virksomheden ind i fremtiden.
- Visionen som drivkraft og ledestjerne for virksomhedens udvikling. Her er det vigtigt, at der skabes sammenhæng mellem visionen og værdierne, så værdierne er katalysatorer for de handlinger og beslutninger, der skal lede organisationen frem mod opfyldelse af visionen, og hvor værdimarkørerne bliver de konkrete ledelsesværktøjer i denne proces.
- Skabe større selvstændighed og bevidsthed om, hvad man gør og hvorfor man gør det (hvoraf motivationen udspringer). Her skal værdierne danne udgangspunkt for en større grad af refleksion omkring den måde, virksomheden fungerer.
- Overgang til værdibaseret ledelse. Dette er en meget omfattende proces, som ikke så meget handler om formuleringen af konkrete værdier, men hvor der arbejdes med ledernes personligheder og ledelsesstil, og hvor medarbejderne skal klædes på til at fungere ansvarligt og selvstændigt inden for vide rammer, samt endelig hvor vision og rammer skal formuleres så præcist, at de kan danne retning.

Konsulent og ekstern lektor, Hanne Knudsen, har i en beskrivelse af strategier for at arbejde med værdier formuleret fire strategier for værdiarbejde i virksomheder¹⁴:

1. Branding på værdier: Skabe et sandt image hvor beskrivelsen af værdierne afspejler organisationens indre
2. Værdistyring: Sikre ensartethed i organisationens grundlæggende værdier
3. Fællesskabsskabelse: Involvere alle interessenter i defineringen af organisationens værdier, så de sammen skaber et fællesskab
4. Licens til kritik: Skabe en reflekterende og diskuterende kultur, som de fælles værdier inspirerer til.

Den væsentlige pointe i dette afsnit er, at det er meget vigtigt virksomheden forholder sig til, hvorfor de vil formulere værdier, hvad de skal bruges til, og at den proces der følger tager afsæt i dette formål

¹⁴ Hanne Knudsen: Kampen om værdierne - fire strategier for arbejde med værdier i organisationer.

Afrunding

Med ovenstående er der forsøgt givet en sammenhængende forståelse af arbejdet med værdier i virksomheder, herunder værdibaseret ledelse. Jeg er klar over, at det giver anledning til et hav af løse tråde. Målet har imidlertid været at give en forholdsvis kortfattet og sammenhængende forståelse. For en grundig underbygning henvises der til øvrig litteratur på området, herunder de udgivelser der er henvist til.