

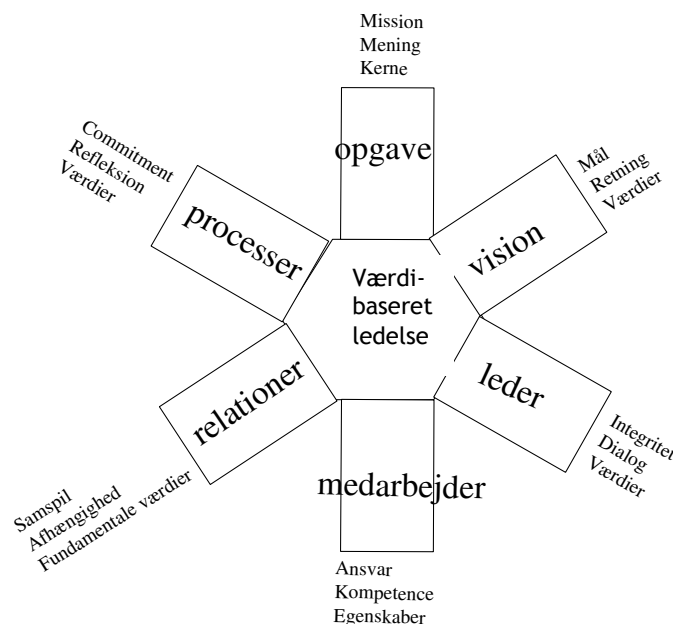
Værdier giver ikke værdibaseret ledelse - i sig selv!

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

Det kommer jo ikke bag på nogen, at der arbejdes på livet løs med at afdække, skabe, definere og formulere værdier og værdigrundlag i danske virksomheder - offentlige såvel som private. Der er stor forskel på, hvor grundige overvejelser der ligger bag virksomhedernes arbejde med det - lige fra "so ein Ding müssen wir auch haben" til en gennemtænkt og afklaret begrundelse. Der er også forskel på, hvor stor opbakningen fra medarbejderne i de enkelte virksomheder er, og især er der forskel på, om det får nogen betydning i praksis.

Mit ærinde her er at afklare en væsentlig pointe: Formuleringen af værdier for virksomheden indebærer på ingen måde, at så har man indført værdibaseret ledelse - eller bare er i nærheden af at have skabt grundlaget for det. Min påstand er, at en virksomhed eller organisation i princippet kan ledes værdibaseret uden at have formelt formulerede værdier, og formuleringen af værdier har i sig selv kun lidt at gøre med værdibaseret ledelse. Det er dog hensigtsmæssigt at formulere værdier, når man ønsker, at virksomheden skal ledes værdibaseret, hvilket jeg forsøger at uddybe i det følgende. Jeg mener også, at tankegangen om at nogle få - mere eller mindre tilfældige og selvfølgelige - værdier ikke i sig selv kan erstatte regler og politikker, tværtimod mener jeg, det kan skabe masser af problemer og frustrationer, hvis man uden videre afskaffer regelsæt efter at have formuleret værdier. På den anden side kan regoristisk regelstyring ikke gå hånd i hånd med værdibaseret ledelse.

Hvad er så værdibaseret ledelse? Værdibaseret ledelse indebærer en omfattende ændring af kultur og lederstil, som indbefatter de elementer, der indgår i nedenstående model.



Formålet med værdibaseret ledelse er, at medarbejderne i virksomheden handler mere selvstændigt og i højere grad træffer beslutninger på egen hånd inden for nogle rammer. Baggrunden herfor er blandt andet en stigende kompleksitet og specialisering, der indebærer, at ledere er tvunget til at overdrage ansvar og beslutninger til medarbejdere og grupper af medarbejdere. Det skyldes også krav om så hastige forandringer og omstillinger, at en bureaukratisk beslutningsproces er hæmmende for virksomhedens udvikling, som tværtimod har behov for stor handlekraft. Dertil kommer nutidige medarbejders krav om ansvar, udvikling og mening. Derfor er der ingen vej uden om værdibaseret ledelse, hvorfor det er nødvendigt, at man rundt om i virksomhederne får langt større indsigt i, hvad værdibaseret ledelse er, samt hvilken rolle værdier spiller i denne sammenhæng.

I det følgende vil jeg knytte nogle kommentarer til hvert af "benene" i modellen.

Alle aktiviteter skal tage udgangspunkt i ”opgaven”

For det første forudsætter værdibaseret ledelse, at virksomhedens - og den enkelte afdelings - mission eller opgave er klar. Opgaven er en del af den ramme, der er vejledende for medarbejdernes handlinger og beslutninger: Har denne aktivitet noget at gøre med den kerneopgave, vi skal løse her i afdelingen? I enhver organisation er der tilbøjelighed til, at man hele tiden finder på nye opgaver og udvider sine områder, uden at man reflekterer over, om aktiviteten egentlig har betydning for den opgave, man er sat til at løse. Heri ligger også behov for at få afstemt forventninger til de enkelte medarbejdere. Det at den enkelte medarbejder kan se meningen med sit arbejde i forhold til virksomhedens opgave er en væsentlig faktor for, at medarbejderen prioriterer rigtigt.

Der er for mig ingen tvivl om, at værdibaseret ledelse kan overflødiggøre nogle af virksomhedens regler og politikker, fordi de er hæmmende for medarbejdernes handlemuligheder, og fordi det er ansvarligheden, der er afgørende for beslutninger og handlinger. Men så lang tid regler og retningslinier ikke prioriteres over ansvarligheden og bruges til at ”dunke” nogen i hovedet med, mener jeg godt, man kan bibeholde nogle regler og politikker som vejledende støttefunktioner.

En klar vision

For det andet indebærer værdibaseret ledelse en klart formuleret og formidlet vision. Hvis medarbejderne i højere grad skal være selvstyrende, er det nødvendigt, at de ved, hvor virksomheden skal hen. Visioner er ofte meget brede og ikke særlig handlingsvejledende. Hvis en vision skal have værdi i forhold til værdibaseret ledelse er det vigtigt, at den bliver så præcis, at medarbejderne får et indtryk af, om en beslutning eller handling bringer virksomheden nærmere opfyldelse af visionen. Det vil ofte kræve, at visionen nedbrydes i nogle mål eller milepæle, der er mere retningsvejledende end visionen i sig selv, men som ikke udvisker drømmen. Som et redskab til at arbejde i den rigtige retning for at nå visionen, kan man overveje hvilke værdier, der skal være styrende i virksomheden på vejen mod visionen.

Lederen - omdrejningspunktet i værdibaseret ledelse

Den mest afgørende faktor i værdibaseret ledelse er lederen selv. Værdibaseret ledelse kræver dels nogle bestemte egenskaber hos lederen, dels en anden ledelsesstil end traditionel regelbaseret ledelse. I og med at lederen i mindre grad er involveret i de enkelte aktiviteter og beslutninger, fungerer lederen snarere som coach og sparringspartner. Lederen har en væsentlig opgave i at rekruttere medarbejdere og sikre, at de opnår den personlige og faglige kompetenceudvikling, der er nødvendig. Og lederen er sparringspartner i de løbende refleksioner, der er nødvendige i den værdibaserede organisation. Dialogen er det væsentligste ledelsesredskab, fordi der ikke er så mange traditionelle kontrolrutiner i den værdibaserede organisation. Et helt afgørende forhold er derfor, at der er tillid mellem lederen og medarbejderne. Dette forudsætter en høj grad af integritet hos lederen - d.v.s. overensstemmelse mellem ord og handlinger, at lederen er et forbillede i udlevelsen af virksomhedens værdier. Særlig væsentlig er lederens kommunikationsopgave - opad, nedad, udad, indad. Og værdier kommunikerer ikke primært i form af ord, men i form af handlinger, fortællinger, billeder m.m.

Værdibaseret ledelse stiller store krav til lederen. Der er tale om en voldsom ændring i ledelsesopgaven fra industrikulturens fokus på beslutninger, kontrol og styring til fokus på lederens evne til at turde give slip, give frihed til medarbejderne og udvise og skabe tillid.

Krav til medarbejderne

Denne ændrede ledelsesstil stiller også krav til medarbejderne. De skal kunne fungere inden for disse rammer, der kan synes mindre trygge og som stiller større krav til selvstændighed, proaktivitet, åbenhed, evne til dialog, beslutningsdygtighed m.m. Først og fremmest kræver den værdibaserede organisation, at medarbejderne er ansvarlige, både i forhold til opgaven og visionen, men især også i forhold til lederen og de øvrige medarbejdere i virksomheden. Der stilles således også særlige krav til medarbejdernes kompetencer i den værdibaserede organisation, især hvad angår personlige og sociale kompetencer - det man kunne kalde personlige egenskaber. Og endelig er det vigtigt, at der er samklang mellem virksomhedens værdier og den enkelte medarbejders værdier. Ikke i den forstand af de to sæt af værdier skal være ens, men de skal kunne harmonere, de må ikke være i modstrid, fordi det så enten vil gå ud over respekten for virksomheden eller respekten for medarbejderen.

Samspillet er afgørende

Dette fører til næste element i den værdibaserede virksomhed. Værdibaseret ledelse stiller ikke kun krav til den enkelte leder og medarbejder, men også til relationerne. Organisationen skal på alle måder kunne fungere selvstændigt, dynamisk og proaktivt. Dette kræver, at samarbejdet og kommunikationen præges af værdier, der fremmer samarbejde og dialog, hvor konflikter og problemer løses konstruktivt, og hvor der sker en selvorganisering, der fremmer opgaveløsningen til fremme af visionen. Igen er tillid og gensidig ansvarlighed nogle fundamentale værdier der er afgørende for, at relationerne fungerer optimalt. Virksomheden er som en kæde - den er ikke stærkere end det svageste led. Med andre ord: Hvis det optimale udbytte skal nås, hvis visionen skal opfyldes, hvis ledere og medarbejdere skal fungere godt er det vigtigt at erkende, at den enkelte er afhængig af de andre, og de andre er afhængig af den enkelte. Derfor er gode samspilsværdier afgørende for at den værdibaserede ledelse kan fungere og dermed for, at virksomheden kan nå et godt resultat.

Processer - strukturer, systemer og rutiner - og et intermezzo om værdierne

Det sidste forhold, der skal nævnes i forbindelse med værdibaseret ledelse, er processerne i virksomheden, vel at mærke de processer eller rutiner der giver mulighed for dialog og eftertanke omkring værdierne. Disse processer er eksempler på såkaldte værdimarkører, som er de konkrete og synlige udtryk for værdierne i hverdagen. Men først lige en opsamling ud fra spørgsmålet: Hvor er de værdier, alle virksomhederne eller organisationerne har så travlt med at få afdækket? Svaret er, at de befinder sig rundt omkring i modellen, men afdækket og defineret i forhold til hvert enkelt formål. Et værdisæt handler om de værdier, der skal kendetegne organisationen for at nå visionen. De er altså styringsredskaber i forhold til visionen og kan være værdier, der er anderledes end de eksisterende værdier i virksomheden, men som er nødvendige for at få den rigtige retning. Et andet sæt værdier er ledelsesværdierne, som er omdrejningspunkt for lederens integritet og dermed troværdighed som værdibaseret leder. Det er især disse værdier, der giver medarbejderen "licens til kritik", som man kalder det i Københavns kommune, og som medarbejderne især kan holde lederen fast på i den løbende dialog.

Et yderligere sæt af værdier har til formål at sikre de gode relationer, det gode samarbejde. Der kan aftales samspilsværdier, som danner grundlag for en jævnlig dialog om hvor godt samarbejdet fungerer, og dermed hvor der er behov for forbedringer. Ud over de sæt af værdier, der indgår i modellen, kan der formuleres værdier, der danner grundlag for virksomhedens branding og som altså handler om, hvilket image virksomheden ønsker at opnå i forhold til eksterne interessenter, f.eks. kunder, samarbejdspartnere, borgere.

Tilbage til processerne: Et værdisæt kan selvsagt aldrig være dækkende for de værdier, der præger en virksomhed, ledelsen, samarbejdet etc. Vi er styret af utallige værdier - bevidste såvel som ubevidste. Formålet med alligevel at have et begrænset sæt af værdier på forskellige områder er dels at sætte fokus på nogle bestemte sider, der skal styrkes i forhold til formålet, dels at danne omdrejningspunkt for refleksion om, hvad det er, vi gør, og hvorfor vi gør det. Værdierne er altså en slags "mantra", der giver en fælles referenceramme når ledere, medarbejdere og andre interessenter skal drøfte, om man lever op til værdierne. Denne refleksion kan konkret foregå på forskellige måder: Ledelsesværdierne og de værdier, der skal være styringsredskaber i forhold til visionen, kan for eksempel være sidste punkt på ethvert chefmøde, hvor spørgsmålet lyder: Er de beslutninger, der er truffet på mødet, i overensstemmelse med værdierne?

Andre konkrete måder at dagsordensætte refleksion om værdierne kan være via et afsnit i MU-samtaleskemaet om værdier eller via et afsnit i den årlige trivselsundersøgelse. Samspilsværdierne kan f.eks. dagsordensættes på et afdelingsmøde en gang i kvartalet, hvor man gennemfører en scoring, der danner grundlag for en dialog i afdelingen om, hvor man ikke lever tilstrækkeligt op til værdierne, og hvordan man bliver bedre. Den reflekterende og dialogbaserede praksis, der er en central del af værdibaseret ledelse, er altså ikke en luftig og ustruktureret opgave, men et element der konkret lægges ind i forskellige ledelsesmæssige og kommunikative rutiner i virksomheden.

Indrømmet: Modellen lægger vægt på resultaterne og de konkrete handlinger i forbindelse med værdier. Men processen omkring afdækning og formulering af værdier er naturligvis i sig selv værdifuld, fordi her begynder refleksionen, og der skabes et værdifællesskab. Men uden et præcist formål og uden inddragelse af de andre elementer i modellen bliver der ikke tale om værdibaseret ledelse.

Indførelse af værdibaseret ledelse i en virksomhed er en omfattende proces, som jeg har forsøgt meget kortfattet at introducere i denne artikel. Det er imidlertid ikke et alt eller intet. Man kan sagtens anvende værdier på enkelte af de nævnte områder. Det vigtige er, at man gør sig klart, hvad man vil med

værdierne, for formålet har betydning for, hvilke værdier man når frem til, og hvordan de skal omsættes til praksis.

Der er mange andre problemstillinger i forbindelse med værdier i virksomheder, f.eks. hvordan medarbejdere og andre interessenter inddrages, hvordan der skabes ejerskab, hvilken betydning de enkelte medarbejders personlige værdier har i sammenhængen etc. At ville indføre værdibaseret ledelse er ikke et nemt og hurtigt redskab, som lige med et snuptag kan indføres og evt. erstatte hidtidige styringsværktøjer. Det er derfor, man i mange virksomheder og medarbejdergrupper er blevet skuffede over, at det ikke virker, bare fordi man har fået sat nogle værdier på papir.