

## Værdibaseret ledelse – hvad er værdierne værd?

Af: *Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co.* [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

Værdier og værdibaseret ledelse er efterhånden udbredt i mange virksomheder. Virksomhedernes værdier bruges ofte som et normsæt for den adfærd, vi gerne ser i virksomheden. De fleste virksomheder har i dag meget kompetente medarbejdere, der arbejder selvstændigt, der på mange måder kan lede sig selv og ofte træffer selvstændige og ret vidtgående beslutninger. Det er vigtigt at disse meget selvkørende medarbejdere arbejder i den rigtige retning og træffer beslutninger i overensstemmelse med virksomhedens overordnede ve og vel. Et velformuleret og vel integreret værdigrundlag går hånd i hånd med uddelegering af ansvar og kompetence.

### Værdierne skal leves i det daglige

Jeg kom på et tidspunkt i en virksomhed og bemærkede at der på alle kaffekrusene stod 5 ord. Jeg spurgte en af medarbejderne, hvad meningen var med de 5 ord. Medarbejdere trak på skulderen og sagde, at det var et stunt med nogle værdier, som ledelsen kørte for et par år siden og i den forbindelse blev det trykt på alle krusene. Og det var så det! Siden blev det ikke fulgt op og ingen havde reelt et forhold til ordene. At det ikke er et enestående eksempel viser min undersøgelse omkring værdier. 20% af deltagerne mener, at værdierne overhovedet ikke bruges i det daglige.

Hvis det skal give mening at bruge ressourcer på at formulere et værdisæt i en virksomhed og bagefter at bruge tid på at rulle det ud i virksomheden, så skal det også til stadighed følges op og leves i det daglige.

### Ledelsens eller medarbejdernes værdier

Hvis et værdisæt skal være langtidsholdbart, så skal det hverken være ledelsens eller medarbejdernes værdier. Det skal være et fælles projekt med at formulere, konkretisere og vedligeholde værdierne.

### Kvalitetstjek værdierne

Værdier kan let blive selvfølgeligheder og uden indhold. Man kan kvalitetstjekke værdierne ved at sætte "ikke" ind i sætningen eller formulere værdien modsat. Nedenfor er taget et eksempel fra en dansk virksomhed:

- "Vi gør det nemt og bekvemt for kunden" bliver med ikke-testen til "*Vi gør det svært og ubekvemt for kunden!*"
- "Vi giver ren besked" bliver til "*Vi giver ikke ren besked*"
- "Vi yder uvildig rådgivning" bliver til "*Vi yder ikke uvildig rådgivning*"

Ikke-testen viser klart, at værdierne ikke giver mening, men er udsagn, der af kunderne må betragtes som en selvfølge. Faktisk kan sådanne værdier have en negativ effekt. Tag eksemplet med: "Vi giver ren besked!" Det er så selvfølgelig, at det aldrig kan gå hen og blive en værdi. Ved at have det som en værdi, lader man kunderne tilbage med en følelse af: Gad vide om de tidligere ikke gav ren besked? Gad vide om medarbejderne er nødt til at minde hinanden om, at de skal huske at give ren besked til kunderne?

### Værdier med mening

Hvis værdisættet ikke bare skal ende som nogle tomme ord på et kaffekrus eller i en folder på glittet papir, men også skal have et indhold og give mening i det daglige liv, så er der en række elementer, der bør indgå i arbejdet med værdierne:

#### Hvad er formålet med at formulere værdierne?

Find ud af, hvad værdierne skal understøtte – er det et signal udadtil i forhold til kunderne og samarbejdspartnerne? Eller er de guidelines for medarbejderes adfærd og beslutninger i det daglige?

#### Skab bred involvering i formuleringen af værdierne

Inddrag alle i virksomheden i processen med at finde frem til de værdier, som er afgørende for virksomhedens liv og udvikling. Involveringen kan eksempelvis være på afdelingsmøder, workshops eller ved interviews. På baggrund af en bred proces, kan ledelsen beslutte de værdier, der i vides muligt omfang understøtter virksomhedens visioner og strategier.

#### Formuler ganske få værdier

Hvis vi skal have nogen chance for at huske værdierne i det daglige, skal der ikke formuleres mere end 4 til 5 værdier.

#### Konkretiser værdierne

Når de overordnede værdier er formuleret, så lad hver enkelte afdeling sætte ord på, hvad det betyder for dem i deres daglige arbejde.

#### Følg op på værdierne

Det er en vigtig ledelsesopgave, at følge op på at værdierne leves i det daglige. Hvis man mener værdier alvorligt, skal det også have en konsekvens, hvis man ikke handler i overensstemmelse med værdierne.

#### Værdierne gælder for alle – også for lederne!

Et værdisæt skal gælde for alle. Det giver ikke mening at have et værdisæt, der kun gælder for lederne, når det er belejligt. Medarbejderne opdager det med det samme og mister dels respekt for den pågældende leder og dels respekt for værdierne.

Hvis værdierne skal have værdi, skal der arbejdes med dem både i forbindelse med selve formuleringen og i det daglige. Ellers kan man lige så godt lade være.