

Værdier og værdibaseret ledelse – resultat af undersøgelse

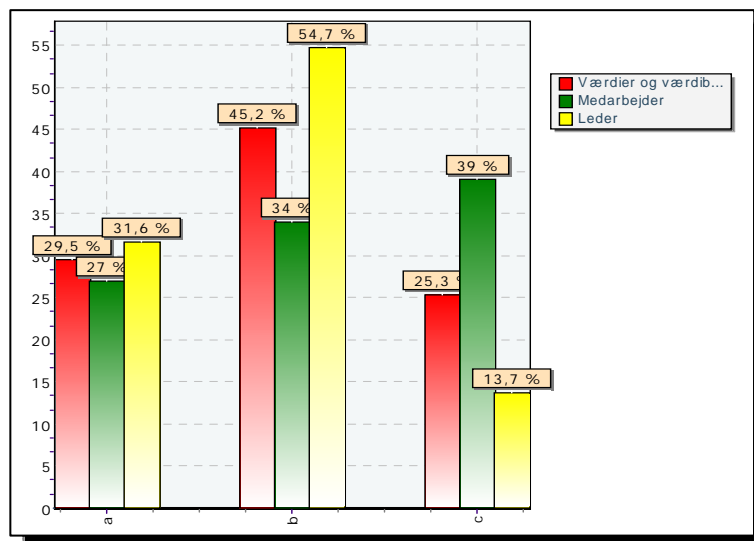
Af: Susanne Teglkamp, Direktør i Teglkamp & Co.

I januar og februar måned 2006 gennemførte Teglkamp & Co. en internetbaseret undersøgelse af Værdier. Der indkom i alt 225 besvarelser. Udover at svare på spørgsmålene i undersøgelsen har flere end 50 valgt at knytte personlige kommentarer og erfaringer til undersøgelsen. Tak til alle der bidrog til undersøgelsen.

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.

Lederne har ejerskabet til værdierne

Undersøgelsen viser, at ejerskabet til værdierne ligger hos lederne. Således har 45% af deltagerne i undersøgelsen peget på, at værdierne er formuleret af ledelsen.

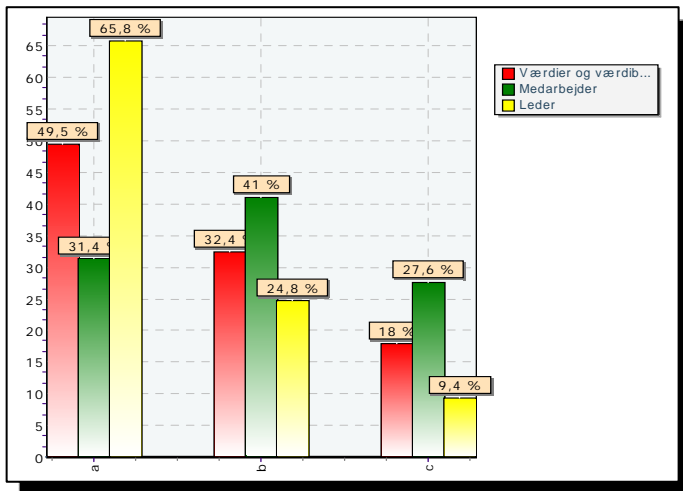


Det har været en fælles proces, hvor alle har været involveret

Værdierne er formuleret af ledelsen

Det ved jeg ikke. De var formuleret, da jeg startede i virksomheden

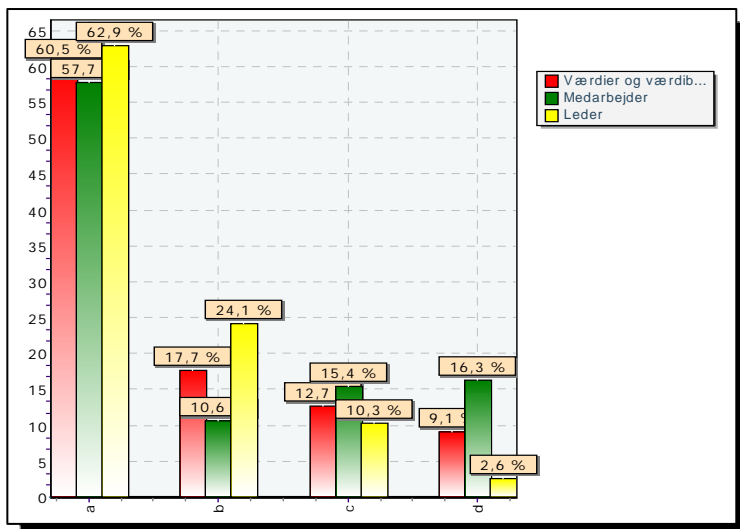
Ledernes ejerskab til værdierne betyder bl.a. at lederne langt bedre kan huske alle værdierne - 66% af lederne mod kun 31% af medarbejderne husker værdierne. Faktisk kan omkring hver 4. medarbejder ikke huske værdierne.



a	Ja, jeg kender alle værdierne
b	Ja, jeg kan i hvert tilfælde komme i tanke om de fleste
c	Nej, jeg kan ikke huske dem

Enighed om, at det er vigtigt at have et formuleret værdisæt

Der er ingen tvivl om, at både ledere medarbejdere generelt set, synes, at det er vigtigt at der er formuleret et værdisæt. Således mener knapt 80% af deltagerne, at formulerede værdier er vigtige og et godt ledelsesværktøj.



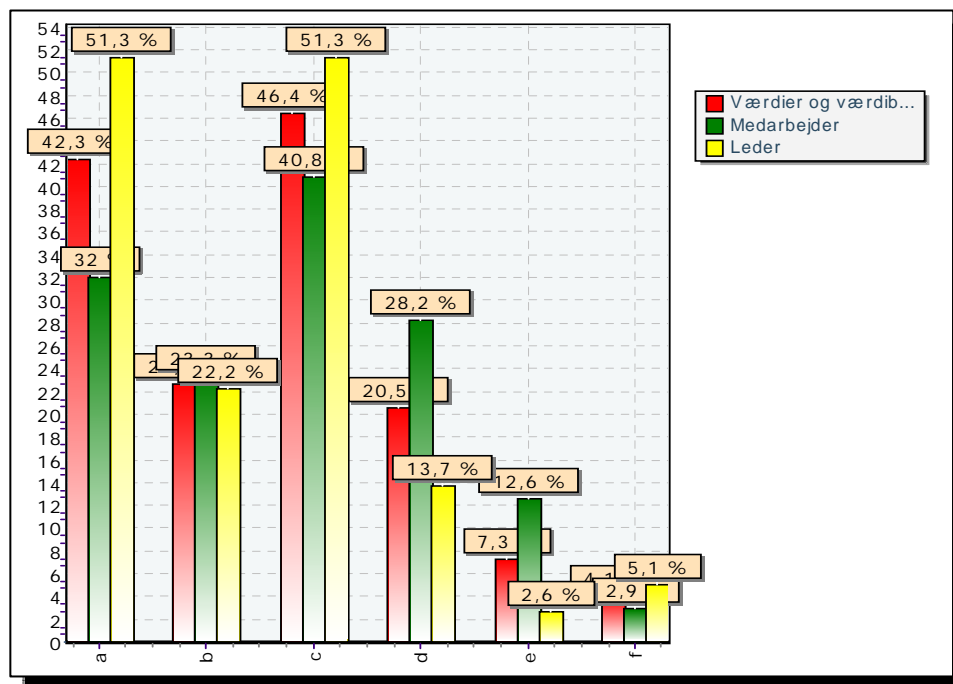
a	Fordi det er vigtigt at have et fælles værdisæt
b	Fordi det er et godt ledelsesværktøj
c	Fordi det har alle andre, så det må vi nok også have
d	Det ved jeg ikke

At der kan være langt fra de fine ord og til virkeligheden viser en af de kommentarer, som en deltager i undersøgelsen er kommet med: *"Vores værdier betyder meget, fordi de er formuleret, men de er samtidig årsag til enorm frustration, fordi de alt for åbenlyst ikke bliver praktiseret/båret frem af dem, som vi forventer skal være synlige i processerne."*

Hver 6. medarbejder er dog skeptisk overfor motiverne omkring virksomhedens værdier. De mener man primært har formuleret værdier, fordi alle andre har det.

Hver 4. medarbejder mener, at værdierne ikke bruges i det daglige

Der er stor forskel på lederne og medarbejdernes opfattelse af, hvordan værdierne er integreret i dagligdagen. Således mener godt halvdelen af lederne at værdierne bruges som daglig rettesnor for den enkelte medarbejders beslutninger og at værdierne leves i det daglige. Tilsvarende mener kun omkring hver 3. medarbejder.

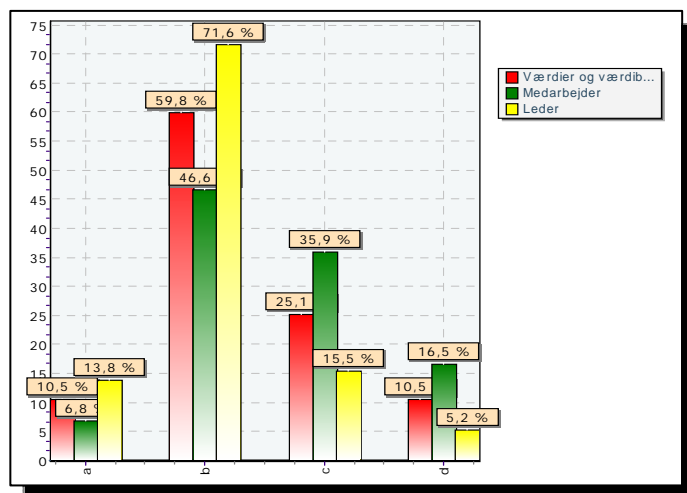


- a De bruges i det daglige som rettesnor for den enkelte medarbejders beslutninger
- b De er primært et signal udadtil over for vores kunder
- c De er en integreret del af hele virksomhedens drift. Vi lever dem i det daglige
- d De bruges overhovedet ikke
- e Det ved jeg ikke
- f Andet (beskriv eventuelt i kommentarfeltet til sidst)

Flere end hver 4. medarbejder mener, at værdierne ikke bruges i det daglige. Som en af deltagerne i undersøgelsen udtrykte det: "Stort set alle steder findes et værdisæt, men jeg har endnu ikke oplevet nogen virksomhed (især ledelsen) efterleve dem!"

Værdierne betyder meget og mest for lederne!

For lederne er der ingen slinger i valsen – 72% angiver at værdierne betyder meget for dem mod kun 47% af medarbejderne.



- a Virksomhedens værdier betød meget for valget af jobbet
- b De betyder meget for mig
- c De betyder ikke ret meget for mig
- d De betyder ingenting for mig

Flere end hver 2. medarbejder angiver, at værdierne ikke betyder ret meget eller at de overhovedet ingen betydning har.

For hver 10. deltager i undersøgelsen betød virksomhedens værdier meget for valget af jobbet.

Personlige kommentarer til undersøgelsen:

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.

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

Det er glædeligt at se, at lederne har stor fokus på værdier og værdibaseret ledelse. Jeg mener imidlertid, at undersøgelsen er et kraftigt signal til lederne om, at de skal gøre en indsats for at bringe værdierne helt ud i virksomheden. Det store arbejde ligger i at gøre værdierne vedkommende for den enkelte medarbejder i virksomheden og ikke mindst at leve dem i det daglige.

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.

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.

Om analysen: Til undersøgelsen er anvendt det web-baserede analyseværktøj Questback. Undersøgelsen er gennemført ved at links har været lagt på Teglkamp & Cos hjemmeside og på jobportalen StepStones website. Alle besvarelser er anonyme.

Yderligere oplysninger

Direktør Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co., telefon 48 22 11 41/21 60 29 99,
e-mail: ste@teglkamp.dk

Om Susanne Teglkamp

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Susanne er uddannet jurist og reserveofficer og har bred erfaring fra både den private og den offentlige sektor. Hun har bl.a. været kommunaldirektør, HRdirektør i to forskellige IT-virksomheder og har i mange år arbejdet som managementkonsulent.

Om Teglkamp & Co.

Teglkamp & Co. arbejder bl.a. med ledelse, projektledelse, karriererådgivning, web-analyser, udvikling af organisation og medarbejdere. Se mere på www.teglkamp.dk