

Virksomhedens værdier er tom snak



Det er svært at være uenig i udsagn som: »Vi vil være fleksible, gøre en forskel og have kunden i centrum«. Alligevel bruger virksomheder energi og ressourcer på at formulere et værdisæt. Men medarbejderne gør, som de plejer, og eksperter ser værdirejsen som vigtigere end destinationen.

Af Martin Ellermann

De fleste virksomheder har dem. Værdierne. Typisk fire-fem ord eller udsagn, der forsøger at beskrive firmaets styrker, identitet og visioner for fremtiden.

Nogle hænger plakater op med dem, andre får lavet T-shirts, kaffekrus og brochurer, mens de fleste som minimum har en hjemmeside, der definerer værdisættet i detaljer.

Managementkonsulent og forfatter, Susanne Teglkamp, arbejder blandt andet med organisationsudvikling. Hun mener ikke, at værdierne fylder meget i hverdagen ude på arbejdspladserne.

»Værdierne bruges faktisk ikke så tit i praksis, når først de er formuleret. Primært bruges de i forhold til rekruttering af nye medarbejdere – til at signalere, hvad det er for en slags virksomhed, man er eller gerne vil være,« forklarer hun.

Hun oplever, at det ofte er svært at få medarbejderne til at tage værdierne til sig.

»For det første fordi medarbejderne sjældent har været med til at formulere værdierne. For det andet fordi lederne ofte ikke er særlig konsekvente i håndhævelsen af dem. Når først værdierne er formuleret og står på kopper og posters, så glemmes de ofte i dagligdagen,« siger hun.

Værdier løser intet

Selvom det typisk er ledelsen, der ønsker at få værdierne tydeliggjort, betyder det ikke, at de er bedre til at få noget konkret ud af dem.

Mette Lund Kristensen er forskningsleder ved Institut for Marketing & Management på Syddansk Universitet. Hun mener ikke, det gør megen forskel for virksomheden at have fem kategoriske visionsord flagrende på deres hjemmeside.

»Jeg sammenligner det med et bryllup. Optakten og ceremonien er god, men så kommer hverdagen efter den store dag. Og man slår nu hinanden i hovedet, med de løfter man afgav. Og alle vil uundgåeligt komme til at gøre noget, der går mod den gode intention i værdierne,« forklarer hun.

Forskningslederen tror samtidig, at mange ledere hopper med på værditrenden, fordi alle andre gør. Men hun har svært ved at se, hvilket problem værdierne løser.

»Ikke mange medarbejdere går og taler om værdiprocesser til dagligt. De dukker mere op til de arrangementer, hvor nogle eksterne konsulenter ernærer sig ved at tage rundt og hjælpe virksomhedens medarbejdere med at lave fx en planche. Men når planchen er færdig, hvad er det så egentlig ordene på den løser for virksomheden? Det kan være svært at få øje på,« forklarer hun.

Nå aldrig i mål

Mette Lund Kristensen mener, at man skal passe på med at tro, at værdier gør noget konkret for en arbejdsplads.

Processen med at tale om tingene kan dog være god, men værdierne i sig selv løser ikke noget.

»Medarbejderne ved ikke nødvendigvis, hvad de skal gøre anderledes, når værdierne er formuleret. Processen er det vigtigste. Og hvis du virkelig vil ændre noget, så skal værdiprocessen køre hele tiden og ikke afsluttes,« forklarer hun.

Hun mener, at man kun kan blive skuffet, hvis man har et endemål med værdisnakken. Og udover at virksomhederne ikke ved, præcist hvad værdierne løser for firmaet, så er også selve indholdet af værdierne problematisk.

»Oftentimes ender man ud med en blanding af udsagn, der både handler om, hvor man er, og hvor man vil hen. Men er det et ambitionsprojekt, eller beskriver vi vores nuværende identitet? Generelt vil folk ikke lave en status quo-fortælling, og man tydeliggør derfor ikke, at virksomheden fx af og til misser deadlines. I stedet fortæller man historien om, at man fremadrettet vil være professionel, holde deadlines, have respekt, engagement og så videre,« forklarer forskningslederen.

Ingen er uambitiøse og ufleksible

Arbejdet med de bløde værdier, følelserne og de gode hensigter kan sjældent måles og vejes. Men det er ikke for medarbejdernes blå øjnes skyld, at virksomhederne forsøger at indprente nogle værdier i dem.

Mette Lund Kristensen beskriver værdibaseret ledelse som et værktøj til at få medarbejderne til at lede og motivere sig selv.

»Trenden inden for selvledelse og demokratisk ledelse består i, at du selv definerer dine arbejdsopgaver og skaber fremdrift. Her bliver værdierne et ledelsesinstrument, da de udgør nogle pejlemærker og retningslinjer, du kan holde dig til,« fortæller hun.

Problemet er her, at man ofte ender med en række ord eller udsagn, som ingen kan være uenige i. Og managementkonsulenten, Susanne Teglkamp, mener, at mange værdier er selvindlysende floskler.

»Hvis de [værdierne] skal have en effekt, er man nødt til at bruge lidt krudt på at fortælle, hvad man mener med dem, og hvilke forventninger man har til deres udlevelse i hverdagen. Altså hvad vil det helt konkret sige, at vi fx er kundeorienterede,« forklarer hun.

Hun understreger, at hun har oplevet, at værdidiskussionen kan være brugbar. Især hvis den foregår i mindre grupper og i samspil mellem medarbejdere og ledere, men ligesom Mette Lund Kristensen mener hun, at det er selve processen, der er vigtig og ikke de endelige udsagn.

På spørgsmålet om hvad hun mener, det ville ændre, hvis virksomhederne ikke brugte hjemmesideplads på at formulere deres fire-fem overordnede værdier, svarer hun:

»Jeg tror faktisk ikke, det ville ændre noget overhovedet«.