

Er succesfuld ledelse designet til evigheden?

- Et ønske om at undersøge dilemmaet mellem ledelsesret og meningsfuldt arbejde og løse op for dette dilemma gennem brugen af værdibaseret ledelse.

- Odense Zoo: Administrerende direktør Henrik Lehmann Andersen
Sdr. Boulevard 306, 5000 Odense C., tlf. 66 11 13 60/email: hla@odensezoo.dk
- Dansk Erhverv: HR-konsulent Martin Darré
Børsen 1217 København K., tlf. 33 74 62 22/e-mail: mad@danskerhverv.dk
- Dansk Erhverv: Fagchef for HR & Ledelse Birgitte Meisner Nielsen
Børsen, 1217 København K., tlf. 33 74 67 06/e-mail: bmn@danskerhverv.dk

Erfaringsbaseret paper (bestående af et praksisperspektiv repræsenteret ved Odense Zoo, samt et rådgiverperspektiv repræsenteret ved Dansk Erhverv).

Values are determinants of virtually all kinds of behaviour that could be called social behaviour or social action, attitudes and ideology, evaluations, moral judgements and justifications of self and others, comparisons of self with others, presentations of self to others, and attempts to influence others.

Milton Rokeach¹.

Som henholdsvis leder af en zoologisk have samt rådgivende erhvervsorganisation oplever vi i vores dagligdag et stigende behov for at undersøge den aktuelle ledelsesudfordrings brudflader og paradokser. Helt konkret oplever vi et behov for at tematisere og folde begrebet ”ledelsesret” ud. Ledelsesretten er arbejdsgivers ret til at lede og fordele arbejdet i overensstemmelse med de i de kollektive overenskomster indeholdte bestemmelser og med de rettigheder og indskrænkninger, der siden hen er pålagt arbejdsgiverne. Alt andet lige består der i ledelsesretten en konkret og omfattende mulighed for magtudøvelse. I denne mulighed for magtudøvelse er det vores påstand, at der opstår et spændingsfelt mellem på den ene side det enkelte individs ønske om et meningsfuldt og givende arbejdsliv, på den anden side behovet for en ledelsesmæssig struktur og et forretningsmæssigt sigte for organisationen. Hvorvidt dette spændingsfelt kan medvirke til at skabe synergi mellem medarbejderens ønske om et berigende arbejdsliv og behovet for struktur og forretningsmæssigt sigte er et spørgsmål, vi ikke umiddelbart kan besvare entydigt, men som vi mener, kalder på en undersøgelse.

Vores paper retter sig mod at undersøge, om den værdibaserede ledelsesform konflikter eller støtter ledelsesbehovet for et forretningsmæssigt fokus.

Udfordring og dilemma – ledelsesretten under pres

Skal vi pege på en meget levedygtig udfordring i dansk ledelse anno 2008, så er det synliggørelsen, måske endda retfærdiggørelsen af ledelsesretten. Og dette skal ses i lyset af, at medarbejdere, både eksisterende og potentielle, i høj grad efterlyser meningsfuldt arbejde og i vidt omfang tillige demokratiske processer.

¹ Rokeach, Milton: *The Nature of Human Values*, the Free Press, 1973.

Der foreligger et dilemma deri, at den enkelte virksomhedsleder varetager et overordnet økonomisk ansvar, som gør det umuligt at afskaffe ledelsesretten. Samtidig skal den enkelte virksomhed kunne sætte rammer op for fælles mål, etablere en platform, hvor ledelse og medarbejdere i fællesskab udvikler og praktiserer en række fælles værdier. Det er vores klare erfaring, at forventningen til virksomhedslederens forståelse af og imødekommenhed overfor medarbejdernes behov for demokratiske processer i dag er markant. Og forventningerne imødekommes i høj grad. De demokratiske processer og initiativer på danske arbejdspladser kommer i mange former og størrelser. Medarbejdere inddrages i langt højere grad end tidligere i virksomhedens strategiske processer, de involveres direkte i visionsprocesser og i udarbejdelse af værdigrundlag og implementering af værdiprocesser.

Ofte er medarbejderrepræsentanter med til at formulere virksomhedens overordnede personalepolitik, det vil sige, at de er med til at formulere virksomhedens overordnede holdninger til sygdom, efter- og videreuddannelse, socialt ansvar og lignende. På det overordnede niveau kan formen være helt formel gennem arbejdet i samarbejdsudvalg eller mindre formel via afdelingsledene. På individniveau er medarbejderudviklingssamtaler det ældste og mest anvendte værktøj for en struktureret dialog mellem leder og medarbejder om arbejdet, dets udførelse og medarbejderens faglige og personlige udvikling. I denne samtale fylder feedback på lederens ledelsesstil mere og mere.

Dilemmaet, som vi vil granske, bliver helt konkret i sådanne situationer, hvor virksomhedens, og dermed ledelsens overordnede holdninger og værdier i forhold til virksomhedens drift, dens kunder og produkt, udliciteres til en demokratisk proces i SU, SiU, på MUS og i andre dialog- og konsensusbaserede samtaleformer og strukturer på arbejdspladsen.

Dilemmaet er helt konkret dét, at ansvaret, det endegyldige ansvar og overblik, kun er forankret et sted, nemlig i topledelsen. Og lige netop den del er ikke, og kan ikke udliciteres til en demokratisk proces. Når vi siger det, så betyder det også, at den enkelte leder kommer til at stå i et dilemma, for han/hun er både bundet af et ledelsesansvar for det ovenstående og et ønske om at efterleve medarbejdernes forventninger om indflydelse. Lederen anno 2008 ved godt, at arbejdets mening ikke kan reduceres til, at han/hun har kontrol, klarhed og tilstrækkelige kompetencer eller for så vidt, at medarbejderen har kontrol og klarhed over sit eget arbejde samt kompetencer til at løfte opgaverne. Både ledere og medarbejdere har høje

forventninger til, at virksomheden skal bidrage til at skabe mening. Kan den ikke det, finder både ledere og medarbejdere et andet sted at udvikle sig. Et sted, hvor de selv kan skabe mening.

Tidligere undersøgelsesresultater af dansk praksis

Vi vil i dette paper pege på de muligheder for en imødegåelse af dilemmaet, der ligger i den danske praksis omkring værdibaseret ledelse. Få forskningsbaserede undersøgelser foreligger i dag, men det er centralt i denne sammenhæng at se på de undersøgelser, der er foretaget, hvad de viser og hvordan dette kan bringes i spil.

Tidligere undersøgelser og casestudier er foretaget af Professor ved Copenhagen Business School, Mette Morsing, og Ph.d. sammesteds, Peter Mejlby. Mette Morsing kortlagde i 2001 301 offentlige og private danske organisationers arbejde med værdier og Peter Mejlby udgav i 2007 sit casestudie af Miljøkontrollens værdiarbejde. Begge disse studier danner skole i dansk forskning på området.

Både Morsings og Mejlbys analyser pegede på en bred anvendelse af værdibaseret ledelse i private såvel som offentlige organisationer i Danmark. Morsings kortlægning af 301 danske virksomheders arbejde med værdier er den hidtil største undersøgelse i Danmark, og kortlægningen viste flere interessante ting. I denne sammenhæng er det centralt at fremdrage Morsings konklusion om, at kun de færreste virksomhedsledere har held med at søsætte og føre værdierne ud i virksomhedens daglige liv. Ligeledes viste hendes undersøgelse, at det ikke er så afgørende, hvordan værdierne bliver formuleret. Medarbejderne behøver ikke være med fra starten eller være dem, der sætter det største fingeraftryk på værdierne. Det, der er langt vigtigere, er, om ledelsen formår at få værdierne til at leve i organisationen og blive ved med at gøre det bagefter. Disse pointer vil vi vende tilbage til i det følgende.

Peter Mejlbys Ph.d. *Frihed og fængsel, en del af den samme drøm?*² fra 2007

er et casestudie af Miljøkontrollen og centrerer sig om forholdet mellem kontrol og frihed, et forhold Peter Mejlby betegner som modernitetens styringsparadoks. Mejlbys ambition var at belyse dette styringsparadoks i moderne organisationer ved at se på følgende: Hvordan kan

² Mejlby, Peter: *Frihed og fængsel, en del af den samme drøm?* Forlaget Samfundslitteratur, 2007, s. 1.

man styre uden at styre? Hvordan kan man give vidensmedarbejderen det nødvendige frirum til at tænke og handle selv for derved at skabe motivation, engagement, innovation og i sidste ende produktivitet og effektivitet og samtidig holde sammen på organisationen og sikre, at alle bevæger sig i en fælles retning? Hvordan balancerer man de individuelle og kollektive hensyn uden at ende op med forstenede og egocentriske individer? Mejlby erkender, at søgningen efter plausible svar på disse udfordringer har optaget organisations- og ledelsesforskningen de seneste 20-25 år. Mejlbys analyse peger på muligheder såvel som faldgruber ved den værdibaserede ledelse, der ifølge Mejlby ikke kun virker frigørende, men også skaber sofistikerede og mere flertydige kontrolformer. Magt og frihed er således i Mejlbys optik hinandens forudsætninger. Også denne optik vil vi vende tilbage til i det følgende, hvor vi folder vores eget analysegrundlag ud og sammenligner med praksiseksempler fra Odense Zoo's værdiarbejde.

Tidligere undersøgelser under Mette Morsing og Peter Mejlby har altså identificeret tre hovedkonklusioner. For det første, at det er af mindre betydning, hvordan værdierne bliver formuleret. For det andet, at det helt centrale er at holde værdierne i live i organisationen. Og endelig, at den værdibaserede ledelse både frigør medarbejdere og ledere ved at minimere en rigid regelstyring og i stedet rammesætter arbejdet ud fra et sæt værdier samtidig med, at der er medarbejdere, der vil vantrives under et sådant ansvar, fordi de ikke kan eller oplever at kunne udfylde rammerne ved egen hjælp.

Disse tre hovedresultater vil vi i det følgende krydstjekke vores praksiserfaring og undersøgelsesresultater op imod. Men først skal der sættes kød på det teoretiske skelet ”Værdibaseret ledelse”.

Eksisterende robusthed i ledelsesfeltet – et praksiseksempel

I Odense Zoo har man i ca. 4 år, med Henrik Lehmann Andersen som administrerende direktør, arbejdet med værdiledelse ud fra den tankegang, at der ligger en vis almengyldighed i et sådant arbejde men også, at indsatsen har et perspektiv, der går videre end morgendagens brandslukningsøvelser. Grundtanken er, at god værdiledelse handler om at se tingene i et skildpaddeperspektiv. Det, man sætter i værk, skal være *designet til evigheden og virke i nuet*. Odense Zoo har gennem sit flerårige arbejde opbygget en praksiserfaring, der er i stand til at

identificere muligheder og faldgruber, forudsætninger for succes og forudsætninger for fiasko. Disse erfaringer tegner et konkret billede af, hvordan værdibaseret ledelse kan være roden til alt godt samtidig med, at der også ses på vigtigheden af at sikre en fortsat oplevelse af relevans ved værdierne. Erfaringen indikerer tillige, at ledelsesret og oplevelsen af et berigende arbejde kan gå hånd i hånd.

Casebeskrivelse – Odense Zoo

Henrik Lehmann Andersen tiltrådte i 2003 som administrerende direktør i Odense Zoo og mødte da en organisation, der var præget af 10 års kontinuerlig vækst. Samtidig var det en topstyret organisation, hvor kommunikationen imellem medarbejdergrupperne var minimal og det deraf følgende tunnelsyn blandt medarbejderne maksimalt. Forandringsparathed var belastet, ”*det gik fint nok ligeud, men besværligt når man skulle dreje*”. Konklusionen for Henrik var et fantastisk potentiale for introduktion af nye ledelsesformer.

Der var fire skridt i det arbejde, Henrik Lehmann Andersen derefter satte i gang. Første skridt var at foretage en interessentanalyse, hvem var interessenterne, hvilken relation havde Zoo til dem, hvilke indsatsområder skulle Zoo have for at ramme dem og endelig, hvad var det særlige ved virksomheden?

Ud fra svarene kunne skridt to foretages. Dette indebar valg af en ledelsesform, der ville ramme så mange som muligt. Ledelsesformen skulle understøtte en proces, hvor medarbejderne, fra at have passet sig selv, havnede et sted, hvor ingen passede sig selv. Der skulle altså findes et ledelsesredskab, der kunne omforme skyklappet entusiasme til helhedsorienteret entusiasme. Henrik Lehmann Andersen opstillede fem krav til dette ledelsesredskab: Det skulle kunne leves, virke naturligt i dagligdagen, være let at forstå og begribe, være sjovt og målbart. Beslutningen om at arbejde med værdibaseret ledelse blev taget, fordi denne ledelsesstil levede op til de fem krav.

På dette tidspunkt i processen blev der nedsat medarbejderudvalg med repræsentanter fra hele virksomheden og Odense Zoo's værdier blev defineret via værdispil i alle afdelinger. Resultatet var seks værdier med tilhørende handlinger og forklaringer.

Her i 2008 kører implementeringsprocessen på femte år og den holdes i gang af en lang række tiltag og initiativer i hverdagen. Der er faste værdiaktiviteter hver dag med Henrik Lehmann Andersen som afsender. Han sender alle hverdage året rundt to positive sms'er til to medarbejdere, der i løbet af dagen har gjort det godt i forhold til én af værdierne. Det kan være at have hjulpet en travl kollega, gået en ekstra tur med fejekosten eller et hav af andre praktiske tiltag. De bliver set og anerkendt. Værdierne er fast dagsorden på ugentlige infomøder, månedlige afdelingsmøder og ledermøder, på kvartalsvise værdiuger, og endelig kåres årets medarbejder, ligesom værdierne er en integreret del af den årlige medarbejderudviklingssamtale.

Dansk Erhverv undersøgelse om værdibaseret ledelse 2008 - formål

Dansk Erhverv gennemførte i oktober 2008 en undersøgelse blandt sine medlemsvirksomheder, hvor disse blev stillet en række spørgsmål om deres erfaringer med anvendelse af værdibaseret ledelse. Disse vil nu blive fremlagt, eksemplificeret og endelig holdt op imod de forskningsresultater, som Mette Morsing og Peter Mejlby tidligere er fremkommet med.

Fakta om Dansk Erhverv

Dansk Erhverv er erhvervsorganisation og arbejdsgiverforening for fremtidens erhverv. Vi repræsenterer 20.000 virksomheder og 100 brancheorganisationer inden for handel, rådgivning, oplevelse, transport og service.

I denne sammenhæng repræsenterer vi dels erfaringen fra daglig 1 til 1 rådgivning af virksomhedsledere, dels repræsenterer vi en afdækning af praksis i forhold til værdibaseret ledelse.

Baggrunden for undersøgelsen var adskillige henvendelser fra små og store virksomheder, der søgte rådgivning og sparring om værdiprocesser. Det kunne være rådgivning i forhold til udarbejdelse af et værdigrundlag, basisviden om, hvad værdier er og hvad de betyder, opstilling af kriterier for hvad værdier skal kunne, samt rådgivning om selve implementeringsaktiviteterne.

Vi besluttede os derfor for at afdække, i hvilket omfang virksomhederne har formuleret et værdigrundlag samt i hvilken grad, værdibaseret ledelse anvendes som et ledelsesværktøj. Alt sammen for at få et overblik over, hvad der gøres på området. Vi søgte dermed at kvalificere vores praktiske erfaringer fra den daglige rådgivningsfunktion, der udgør vores grundservice.

Vi udarbejdede derfor en spørgeramme, der udover at afdække ovenstående også skulle afdække graden af interesse fra virksomhedens interessenter udover medarbejderne og lederne selv (dvs. kunder, leverandører, samarbejdspartnere m.fl.) rettet mod virksomhedens værdier. Ligeledes skulle spørgeskemaet afdække, hvilke eventuelle målemetoder, der bliver anvendt og hvordan virksomhederne kommunikerer værdier internt og eksternt. Endelig rettede spørgeskemaet sig mod at afdække, i hvilken grad fælles værdier er med til at øge

organisationens handlerum, øge graden af frihed og selvbestemmelse, ejerskab og proaktiv dialog.

Det, der startede som et ønske om at afdække praksis og dermed kvalificere vores egen rådgivning, udviklede sig derefter til i høj grad også at undersøge, hvordan den værdibaserede ledelse som metode kan virke understøttende i forhold til de to behov, vi har fokus på i dette paper, behovet for forretningsmæssigt sigte og styring og behovet for mening og berigelse.

Dansk Erhverv undersøgelse om værdibaseret ledelse 2008 - resultater

121 små og store virksomheder deltog i undersøgelsen i løbet af september og oktober måned 2008. Disse virksomheder fordeler sig over brancher som service, rådgivning, handel og transport og resultaterne kortlægger dermed den eksisterende praksis for anvendelse af værdibaseret ledelse som ledelsesform meget repræsentativt.

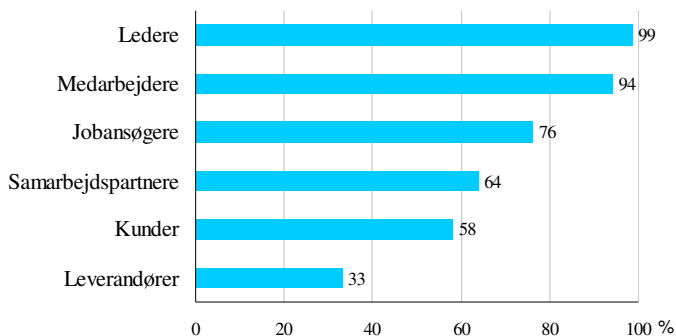
Undersøgelsen viste en masse spændende ting, som kan samles under syv hovedkonklusioner. Disse vil nu blive udlagt og eksemplificeret, og der summeres sidst i afsnittet op med en perspektivering ved inddragelse af Morsing og Mejlbys konklusioner. Illustrationer er sat ind i teksten, hvor det skønnes relevant.

For det første viste undersøgelsen, at seks ud af ti virksomheder har formuleret et værdigrundlag. Det vil sige, at de har formuleret hvilke værdier, der er vigtige for at tiltrække og fastholde medarbejdere, servicere kunder m.v. Og ud af disse virksomheder svarer 80 procent, at de anvender værdibaseret ledelse som et ledelsesværktøj. Det understreger, at der er en tæt sammenhæng mellem det at formulere værdier og anskue dette som et redskab for virksomhedens overordnede ledelse. Illustreret meget håndgribeligt i Odense Zoo-casen, hvor værdier og ledelsesredskab sås som to sider af samme sag.

For det andet kan vi se af undersøgelsen, at der generelt er stor interesse for virksomhedsværdierne. Den positive interesse er størst blandt ledere og medarbejdere, men også en markant del af de potentielle medarbejdere interesserer sig for værdierne. Tre ud af fire adspurgte virksomheder oplever, at jobansøgere i nogen eller høj grad interesserer sig for værdierne. Virksomhedsværdier har altså både en tiltrækkende og en fastholdende effekt på

medarbejderne. Interessant er tillige, at samarbejdspartneres og kunders fokus på virksomhedernes værdier er en del større end antaget. Dette resultat bekræftes af Odense Zoo, der har kunnet mærke en markant interesse fra publikum, sponsorer og andre eksterne interessenter for deres værdier og den måde, Odense Zoo arbejder med dem på.

I hvilken grad interesserer følgende grupper sig efter din vurdering for virksomhedens værdier?



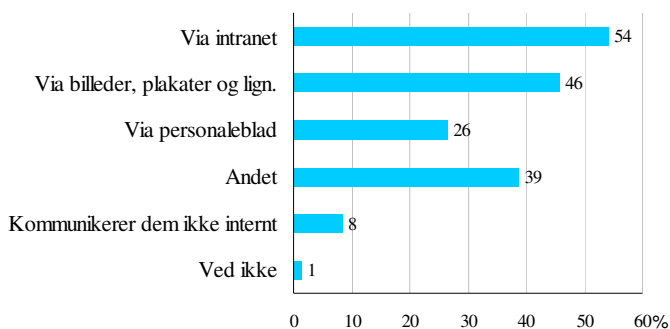
Ann.: Figuren viser den andel, som har svaret i høj eller i nogen grad.

Undersøgelsens tredje hovedkonklusion er, at medarbejderne har et godt kendskab til virksomhedens værdier, det svarer ni ud af ti ja til. Grunden til, at der kan svares så klart på dette spørgsmål er, at der anvendes forskellige metoder til måling af værdierne, nemlig både MUS og trivselsmålinger. Det vil sige, at der måles på individ- og på gruppeniveau. På den måde bliver værdierne jævnlige italesat, og det er en væsentlig del af det at holde liv i ikke bare værdierne, men i den værdibaserede ledelse som metode. Én af de erfaringer, Henrik Lehmann Andersen har gjort sig i processen i Odense er, at det er den faste daglige, ugentlige, månedlige og årlige rytme i arbejdet med værdierne, der virkelig batter. At det er de samme typer af aktiviteter, der går igen, er faktisk bare en fordel og medarbejderne ser frem til de kendte aktiviteter.

For det fjerde var det overraskende at se, at værdierne kommunikerer aktivt på både den interne og den eksterne bane. Intranettet, billeder, plakater og personaleblade benyttes ofte på de indre linjer. Og ud af huset kommer værdierne især via hjemmesiden og stillingsopslag.

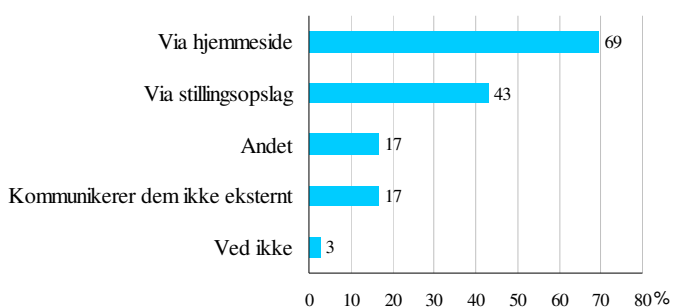
Det Danske Ledelsesakademi konference 8.-9. december 2008
Ledelse – brudflader og paradokser i ledelsesudfordringen

Hvordan kommunikerer virksomheden værdierne internt?



Ann.: Det har været muligt at afgive flere svar.

Hvordan kommunikerer virksomheden værdierne eksternt?



Ann.: Det har været muligt at afgive flere svar.

Som den femte hovedkonklusion står, at værdibaseret ledelse vurderes som en styrkelse af medarbejdernes ejerskab for opgaver, deres selvbestemmelse og frihed, at ledere og medarbejdere får nye handlemuligheder og at dialog og kunderelationer styrkes. Vi mener, at der ligger en central nøgle heri, i forsøget på at finde en løsning på dilemmaet ledelsesret på den ene side og ønske om demokrati og søgen efter mening på den anden side. Selvbestemmelse og frihed, ejerskab og dialog står højt på ønskesedlen hos både ledere og medarbejdere i dag. Dette understøttes af et forskningssamarbejde mellem Aarhus Universitet, virksomhederne Systematic og BDO ScanRevision om mening i arbejdslivet. Ligeledes kan man argumentere for, at det er i tråd med de såkaldte guldkorn ”indflydelse” og ”mening” i figuren nedenfor³.

³ O. Sørensen, A. Mac, H.J. Limborg og M. Pedersen: *Arbejdets kerne*, Frydenlund 2008.

Muligheder for belastning og berigelse i jobfunktionen

Belastende effekt	Guldkorn	Berigende effekt
Magtesløshed, hjælpeløshed	Indflydelse	Handlekompetence, ansvarlighed
Ensomhed, isolation	Social støtte	Social forankring og integration
Fremmedgørelse, normløshed	Mening	Følelse af mening og sammenhæng
Usikkerhed, uvished	Forudsigelighed	Tryghed og sikkerhed
Frustration, værdiløshed	Belønning	Personlig værdighed og følelse af værdi
For høje: Stress For lave: Apati	Krav	Personlig udvikling og vækst

For det sjette viste undersøgelsen også, at værdier har en høj fællesskabende effekt i virksomheden. Mere end otte ud af ti mener, at værdier er med til at skabe sammenhold mellem medarbejderne.

Endelig som den syvende konklusion kan der af undersøgelsen uddrages, at værdier i et vist omfang kan erstatte regler. Hver fjerde virksomhed har svaret, at dette i høj grad er tilfældet, mens to ud af tre vurderer dette til i nogen grad at være tilfældet.

Alle syv konklusioner er i overensstemmelse med den tilgang, man har valgt i Odense Zoo. Kun kan man sige, at man i Odense Zoo har haft en meget høj grad af operationalisering. Værdierne er i høj grad gjort anvendelige og til en uadskillelig del af hverdagen i haven. Dansk Erhvervs undersøgelse peger på, at operationalisering er vigtig, gennem kommunikationen og målingerne, men kan ikke siges at vise den samme grad af praktiske tilgang som Odense Zoo.

Lad os holde undersøgelsen op imod de tidligere nævnte forskningsbaserede undersøgelser fra Morsing og Mejlby og disses tre hovedkonklusioner. Lad os lige rekapitulere på de tre konklusioner, for det første er det af mindre betydning, hvordan værdierne bliver formuleret. For det andet er det helt centralt at holde værdierne i live i organisationen. Og endelig er den værdibaserede ledelse både frigørende for medarbejdere og ledere ved at minimere en rigid regelstyring og i stedet rammesætte arbejdet ud fra et sæt værdier, samtidig

med at der er medarbejdere, der vil vantrives under et sådant ansvar, fordi de ikke kan eller oplever at kunne udfylde rammerne ved egen hjælp.

Ét af spørgsmålene i Dansk Erhvervs undersøgelse lød: ”Hvem har defineret virksomhedens værdigrundlag?”. Hertil svarede 93 procent ledelsen, 44 procent svarede medarbejderne og 21 procent svarede HR-afdelingen⁴. Til sammenligning pegede Morsing i 2001 på, at succesen med en værdiproces ikke afhænger af medarbejdernes inddragelse fra starten eller af, at medarbejderne skal sætte det største fingeraftryk på værdierne. Det er langt vigtigere, at ledelsen formår at få værdierne til at leve i organisationen. Her forekommer at være overensstemmelse mellem Morsings tal fra 2001, Dansk Erhvervs tal fra 2008 og Odense Zoo-casen. Det aldeles afgørende for værdiernes overlevelse og implementering i medarbejdernes daglige opgaveløsning er, at værdierne har rygstøtte i virksomhedens ledelse.

Det væsentlige er, som Mette Morsing har påpeget, at: ”Værdibaseret ledelse er anstrengende, for det kræver både tid, opmærksomhed og sensibilitet fra ledelsens side. Skal værdierne give mening for medarbejderne og blive ved med at gøre det, skal man som leder konstant være i dialog med de ansatte. Man skal vide, hvordan de har det og have dem til at tænke over, hvad de enkelte værdier betyder for lige netop deres afdeling”⁵. Vi ser det i Odense Zoo-casen. Værdier kræver fokus og aktion, til gengæld blomstrer de ved det konstante fokus og får løbende nyt liv. Dansk Erhvervs undersøgelse påpeger det også: Fokus på MUS, fokus på trivselsundersøgelser, ekstern og intern kommunikation, det er med til at gøre værdiprocesen værdifuld for organisationen som et hele.

Der er områder i Dansk Erhvervs undersøgelse, der synes at vise et nyt fokus: Når virksomhederne sætter fokus på værdier, vækker det de fleste interessentgruppers interesse. Dette synes ikke at blive bekræftet i Morsings og Mejlbys undersøgelser, hvilket leder os til at konkludere, at der er et større forretningsmæssigt fokus på værdibaseret ledelse i dag end for blot syv år siden, da Morsing foretog sin kortlægning. Værdier er ikke et luftigt fænomen i HR-afdelingerne, det er et forretningsmæssigt aktiv.

⁴ Det var muligt at afgive flere svar.

⁵ Interviewartiklen med Mette Morsing ”De halvhjertede værdier” af Annemette Schultz Jørgensen

Forslag til dilemmaets løsning

Vi indledte dette paper med spørgsmålet, om den værdibaserede ledelse konflikter eller støtter behovet for et forretningsmæssigt fokus. Ligeledes spurgte vi lidt senere, om den værdibaserede ledelse har den berigende effekt, som er påkrævet ifølge de i ”Arbejdets kerne” skitserede guldkorn.

Vi er kommet en besvarelse nærmere. Vores praksiserfaring eksemplificeret ved Odense Zoo viser, at Henrik Lehmann Andersen har haft og har succes med værdibaseret ledelse som et ledelsesredskab fortløbende fulgt op af en række aktiviteter. Aktiviteter, der sikrer, at ingen medarbejdere ”passer sig selv”, men at alle spiller sammen på den samme bane. Aktiviteterne er iværksat, så de understøtter denne proces, så værdierne kan leves, falder naturligt, er forståelige og målbare. Denne erfaring og indsats står frem som én blandt flere succesfulde indsatser med værdier som ledelsesredskab, det vil altså sige som både et styrings- og meningsskabende redskab.

Samtidig er det Dansk Erhvervs erfaring, at den værdibaserede ledelse i høj grad har medvind i disse år, hvor fokus er på, at medarbejderne søger til de virksomheder, hvor arbejdet og indsatsen virker meningsfuld, og hvor de bliver set og anerkendt som hele mennesker. Det stiller lederne overfor interessante opgaver i forhold til at styrke identitetsfællesskabet mellem virksomhed og medarbejder. Og vores undersøgelse af 121 virksomheder viser, at værdibaseret ledelse vitterligt styrker dette fællesskab og virker samlende. Det giver både ledere og medarbejdere en ny platform at mødes på, nemlig i arbejdet med at udfylde nogle rammer. Og dette fremmer dialog, selvbestemmelse og oplevelsen af frihed.

Vi står altså et nyt sted, end da vi startede. Vi kan begrunde, hvorfor ledelsesopgaven bedst løses gennem anvendelsen af værdier som pejlemærke. Vi kan svare entydigt ja på spørgsmålet, om den værdibaserede ledelsesform støtter ledelsesbehovet for et forretningsmæssigt fokus. Den høje interesse, som virksomhedens samarbejdspartnere, kunder og leverandører udviser for virksomhedens værdier sammen med den høje besvarelse på 77 procent på spørgsmålet, om værdierne styrker kunderelationerne, viser med al tydelighed, at værdier er et forretningsmæssigt aktiv.

Modspørgsmålet er så, om værdibaseret ledelse er i stand til at imødekomme behovet for demokrati på arbejdspladsen og i sidste ende den enkeltes stræben efter mening og berigelse i arbejdet. Også her må svaret være ja, for vi så, at selvbestemmelse og frihed, ejerskab og dialog var et positivt udbytte ved den værdibaserede ledelse. At dette er fremmede for den enkeltes oplevelse af mening og berigelse er understøttet af det omtalte forskningssamarbejde mellem Aarhus Universitet, virksomhederne Systematic og BDO ScanRevision om mening i arbejdslivet. Ligeledes var det vores argument, at det er i tråd med de såkaldte guldkorn ”indflydelse” og ”mening”.

Endelig skal vi også holde vores undersøgelse op imod Mejlbys tese om magten og friheden som uløseligt forbundne og hinandens forudsætninger. Størstedelen af den litteratur, der findes om værdibaseret ledelse ser denne ledelsesform som et nyt værktøj til på sofistikeret vis at kontrollere medarbejderne, og resten af litteraturen ser værdibaseret ledelse som et operationelt demokrativærktøj til at inddrage og frigøre⁶. Det vil sige, at der fokuseres på enten det frigørende eller på det kontrollerende element. Vi kan i undersøgelsen se, at værdier ikke kan erstatte regler helt, men alligevel. En overraskende høj andel af besvarelsene i vores undersøgelse siger, at værdier i høj grad kan erstatte regler. Det er faktisk som i Rokeach-citatet på første side: Værdier determinerer, regulerer og modificerer relationer mellem individer, organisationer og samfund.

Vores konklusion er altså, at værdier hjælper lederen med at udøve sin ledelsesret på en måde, så en rigid regelstyring minimeres og der i stedet sættes rammer op for arbejdet ud fra et sæt værdier. Peter Mejlby har i sin Ph.d. påvist, at der er medarbejdere, der vil vantrives under en sådan fri rammestyring, fordi det pålægger dem et reelt eller oplevet ansvar, som de ikke kan eller oplever at kunne løfte.

Vores undersøgelse nikker genkendende til Mejlbys ene analyseresultat, at der er medarbejdere, der vil blomstre og trives under den friere rammesætning, som værdibaseret ledelse giver det enkelte individ. Vores undersøgelse er derimod ikke i stand til at understøtte eller modargumentere på Mejlbys andet analyseresultat, at der vil være en gruppe

⁶ Mejlby, Peter: *Frihed og fængsel, en del af den samme drøm?* Forlaget Samfundslitteratur, 2007, s. 7.

medarbejdere, som vil mistrives under denne type ledelse. Det spørgsmål er den udfordring, vi bærer videre herfra.