



- Viden i fællesskab

2013

Værdibaseret ledelse

Værdier drejer sig om begrundelserne for vore handlinger og for dét, vi foretrækker. Værdier danner udgangspunkt for de mål, som vi stiller os som individer og som institutioner og virksomheder.

Af Steen Hildebrandt, Professor, Ph.d., Aarhus Universitet

Vi bruger værdierne til at afgøre, hvad der er rigtigt, og hvad der er forkert, hvad der er godt, og hvad der er mindre godt. Værdier udgør dermed en referenceramme for antagelser, holdninger, normer og forventninger. Værdier kræver ingen videre begrundelser. De *er* begrundelser. De er overordnede kriterier for vurdering af beslutninger og handlinger - hos individer og i organisationer. Værdierne er indlejret i vore handlinger. Værdier lever i og spejles af vore handlinger. Værdier styrer - eller er med til at styre handlinger og adfærd og på den anden side påvirker adfærd tilsyneladende også værdier.

Værdier før og nu

Det har altså mening at tale både om individuelle værdier og om fælles værdier. Fælles værdier i grupper og i organisationer. Vi taler om værdibaseret ledelse, værdistyring, værdiledelse, etisk regnskab m.m. Der er flere betegnelser, og de dækker alle over en bevidsthed om og en optagethed af værdier i forbindelse med ledelse. Principielt er der intet nyt i dette. Værdier hører til blandt de mest anvendte forklaringsfaktorer i organisationsteorien. Der har derfor altid været en interesse for værdier i forbindelse med ledelse, men i praktisk ledelse er der tale om en tendens, der først har fået ord og med vægt har gjort sig gældende inden for de sidste par årtier. Men det er omvendt klart: Til alle tider har værdier spillet en rolle, når mennesker fx har truffet beslutninger.

Inden for ledelsesområdet er der tale om en tendens, der dækker over flere forskellige tilgange, metoder og synspunkter. Noget fælles er en optagethed af værdier. Og noget fælles er en

forestilling om - i ét eller andet omfang - at erstatte regler for adfærd med nogle mere grundlæggende værdier. Men der er meget langt fra en simpel optagethed af holdninger og værdier - sådan i al almindelighed - og til en konsekvent gennemført bestræbelse på værdibaseret ledelse i den forstand, der antydes nedenfor.

Værdibaseret ledelse end kontinuerligproces

Det er nærliggende at spørge, hvorledes værdier kommer ind i organisationer. For en organisations værdier er ikke blot en simpel sum af de enkelte individers og interessenters værdier, hvordan en sådan sum så end skulle findes. Men det er på den anden side disse individuelle og interessentbaserede værdier, der ligger til grund for organisationens værdier. Interessentbegrebet er derfor vigtigt, når talen er om værdier og værdibaseret ledelse. Vi må nemlig betragte en organisation som en helhed, der består af interessenter, og som udvælger de interessenter, som den vil samspille med, og hvor interessenterne på den anden side indgår i den samtale, der er med til at danne eller etablere organisationens fælles værdier. Værdibaseret ledelse kan ses som en kontinuerlig proces, hvor organisationen identificerer sine interessenter, forstår deres værdier, og hvor virksomheden og dens ledelse derefter formulerer og kommunikerer de mål, som skal bidrage til værdiopfyldelse for alle interessenterne.



Værdibaseret ledelse som et minimum

Dette er én formulering af forestillingen om værdibaseret ledelse, en formulering, der i praksis kræver megen øvelse for at kunne lykkes i en virksomhed. I en anden formulering kan man sige, at værdibaseret ledelse som et minimum indebærer, at ledelsen ikke lægger hovedvægten på at lede gennem en detaljeret styring og regulering med omfattende kontrol og sanktionsmuligheder, men tværtimod lægger vægt på en udstrakt involvering eller delegering i virksomheden ud fra en forestilling om, at den enkelte medarbejder kan agere fornuftigt og hensigtsmæssigt ud fra et kendskab til det fælles værdigrundlag og ud fra en forventning om, at den enkelte medarbejder har en personlig ansvarsfølelse i relation til dette værdigrundlag. Det er her, vi har baggrunden for, at begreberne værdibaseret ledelse og selvledelse er to sider af samme sag.

Forudsætninger

Værdibaseret ledelse forudsætter således nogle brud med gængse ledelsesopfattelser. Perspektivet i virksomheden udvides fra alene at dreje sig om overskud, økonomi og budgetter og ejernes interesser til at omfatte flere interessenter og de værdier, som de har til fælles med virksomheden. Og virksomhedens mål udvides til at dreje sig om flere eller alle interessenters værdiopfyldelse. Dette kræver en løbende proces, hvor interessenterne og deres fælles værdier identificeres; hvor organisationens fælles værdier identificeres, forklares og gøres målelige, hvor ledelsen vurderer, i hvor høj grad dens strategier og beslutninger er med til at fremme de værdier, som organisationen har forpligtet sig til at fremme, og endelig kræver det, at interessenterne deltager i en værdibaseret vurdering af organisationens handlinger.

Samtalens nødvendighed

Det er ikke svært at få øje på, at alt dette kræver, at man taler sammen. 'Man' er interessenterne og virksomhedens ledelse. Det forudsætter en

samtalekultur. Det kræver et sprog at tale sammen med, og det kræver et forum eller nogle fora at mødes i. Sådan er det, og det må man konkret vurdere og tage stilling til i forbindelse med en samlet stillingtagen til den ledelsesopfattelse og -praksis, der nu og i fremtiden skal karakterisere den enkelte virksomhed.

Alt dette er formelle formuleringer. I den virkelige verden ser meget anderledes ud. Der er en leder/ledelse. Der er et antal medarbejdere. Der er patienter, beboere, elever – eller hvilke konkrete betegnelser, der nu i den konkrete situation benyttes. Det er nogle opgaver, formål, mål, aftaler, måske ligefrem kontrakter, der skal overholdes og indfries. I en gammeldags og autoritært ledet institution kunne man forestille sig, at ledelse kunne praktiseres uden særlig megen kontakt og kommunikation ledelse, ansatte og fx beboere imellem. Der var nogle regler, procedurer og rutiner – og ikke særlig megen snak. I dag er dette af mange forskellige grunde totalt ændret. Og det er i dette ændrede virkelighedsbillede, at værdibaseret ledelse er opstået. Værdibaseret ledelse kan kun tænkes, hvis der er udviklet en samtalekultur på institutionen. En sådan samtalekultur forudsætter, at der er et fælles sprog. Det handler om uddannelse, seminarer, videndeling mm. Man må simpelthen kunne forstå hinanden. Dette sprog er nødvendigt, for at man kan tale om mål, hvor interessenter og deres værdier, forventninger mm. Dernæst må der etableres nogle fora, nogle sammenhænge, nogle mødeformer, hvor det er muligt at samtale, at drøfte, at forhandle, at videndele, således at det er muligt at få drøftet de temaer og truffet de beslutninger, der er nødvendige for at få den daglige drift til at fungere, og også med henblik på at tale om langsigtede visioner og strategier.

Et modefænomen

Man kan spørge, om værdibaseret ledelse er et modefænomen eller en ny fidus? Det spørgsmål stiller mange? Bortset fra at værdibaseret ledelse forekommer i mange versioner i praksis, må man



vel sige, at der er tale om et modfænomen i den forstand, at interessen var ny på den måde og i de konkrete formuleringer, som vi mødte i 1990'erne. Men der er ikke tale om et modfænomen i den forstand, at interessen for begrebet vil høre op. Tværtimod! Ledelse vil altid og alle steder have noget med værdier at gøre. En krise i en virksomhed, i en branche eller i vort land, et økonomisk tilbageslag, kan let indebære en tilbagevenden til tidligere tiders forenklede regelbaserede og mekaniske ledelsesopfattelser; men værdierne vil være til stede, og mennesker vil være optaget af dem. Virksomhedens interesser vil være der og spille sammen med virksomheden.

Derfor er der god grund til at forvente, at den langsigtede tendens vil gå i retning af en fortsat interesse for ledelse baseret på værdier og en bestræbelse på at blive bedre til i praksis at arbejde med værdier i ledelse.