

Indholdsfortegnelse

4. Værdier og værdibaseret ledelse	2
4.1 Fra regler til værdier.....	2
4.2 Værdier	4
4.2.1 Tilblivelse af værdigrundlaget	5
4.2.2 Formuleringsprocessen	6
4.2.3 Top 20 over værdier.....	7
4.2.4 Hvad handler arbejdet med værdier om?.....	9
4.3 Værdibaseret ledelse.....	10
4.3.1 De to skoler	12
4.3.2 Transformationen fra regelbaseret til værdibaseret ledelse	13
4.3.3 Understøttende strukturer og processer	16
4.3.4 Værdibaseret ledelse i praksis	17
4.4 Karakteristika af en værdibaseret organisation.....	19
4.5 Implementering	21
4.5.1 Formulering af værdigrundlaget.....	21
4.5.2 Skab engagement.....	22
4.5.3 Kritiske succesfaktorer	24
4.6 Bagsiden af medaljen	25

4. Værdier og værdibaseret ledelse

Vores interesse i værdier og værdibaseret ledelse bunder i vores nysgerrighed og sunde skepsis omkring begreberne. Hvad er det for nogen størrelser, hvorfor har de manifesteret sig så solidt i erhvervslivet og ledelsesdebatten – og er det bare luftkasteller, eller virker de i praksis?

4.1 Fra regler til værdier

Samfundets udvikling fra industrisamfund til videnssamfund har sat sine tydelige spor i organisations- og ledelsesteoriene samt måden, hvorpå disse udmøntes i praksis. Mest markant er paradigmeskiftet fra det rationelle til det humanistiske perspektiv, som repræsenterer en fundamental ændring i måden, vi opfatter verden og mennesket på. De klassiske teorier bygger på antagelser om, at verden er forudsigelig, og at menneskets handler rationelt, og dermed kan styres gennem regler – hvorimod de humanistiske teoretikere peger på, at verden er uforudsigelig, og at menneskets handlinger ikke altid kan forklares ud fra rationelle motiver, hvorved styring efter regler vanskeliggøres.

Den stigende kompleksitet i opgaverne som følge af samfundsudviklingen betyder, at den enkelte leder ikke længere kan være den alvidende ekspert og derfor i stigende grad må uddelegere både beslutninger og den faglige ekspertise. Den samtidige erkendelse af, at vi lever i en foranderlig verden, hvor regler og procedurer ikke længere er tilstrækkelige ledelsesværktøjer, fordrer derfor alternativer. Som supplement eller alternativ til de traditionelle ledelsesværktøjer har værdier og værdibaseret ledelse igennem 1990'erne vundet indpas i såvel forsknings- og forelæsningslokalerne på handelshøjskolerne som i direktionslokalerne i det ganske land (Morsing, 2001). Dette er ikke en tendens forbeholdt den private sektor, men har med 'New Public Management' bølgen, som skyllede indover Danmark i 1980'erne, i den grad manifesteret sig i den offentlige sektor (Greve, 2002). Som Solveig Hansen m.fl. (2003) skriver, så er det nærmest blevet en trend og et must at arbejde med værdier og værdigrundlag i mange kommuner. I en tid hvor den offentlige sektors monopol på løsningen af en række opgaver er brudt, har de danske kommuner for alvor taget værdier til sig i kampen om at balancere færre skatte kroner med et stadig stigende krav fra borgerne om bedre kvalitet.

Forskellen på regler og værdier er, at værdier giver individet mere bevægelsesrum at handle indenfor, hvorimod regler ofte er kategoriske og uflexible, og derfor kan medvirke til at fastlåse et system. Frank Dybdal Jensen (1998) tager skridtet videre, når han pointerer, at regelstyring i værste fald fratager os muligheden for et moralsk ansvar for egne handlinger, og at regelstyring er problematisk, idet vi alligevel ikke kan skabe de ønskede resultater baseret på regler alene. Regler og kontrol egner sig til stabile omgivelser og forudsætter en centraliseret organisation, og passer derfor dårligt med den udvikling, samfundet undergår.

I sin bog "Værdibaseret ledelse – den ældste vin på den nyeste flaske" (2006) tilslutter Peter Beyer sig, at regler og procedurer viser sig utilstrækkelige som ledelsesværktøjer i dagens stadig mere dynamiske og foranderlige verden. Decentraliseringen af ansvar og kompetencer skaber samtidig et behov for fælles retning, og ifølge Peter Beyer kan værdibaseret ledelse netop være midlet til at sikre denne fælles retning i den enkeltes handlinger og beslutninger. Også Finn van Hauen m.fl. (1999) er for ledelsesfilosofien værdibaseret ledelse, idet de fremhæver, at planlægning og kontrol baseret på forudsætningen om styring ud fra regler og forskrifter ikke slår til i en verden, der er i konstant forandring:

"Den traditionelle overbevisning bag forestillingen om at kontrollere mennesker må revurderes. Hvis du ønsker at skabe vilje og evne til tilpasning, bliver du nødt til at bemande din organisation med mennesker, der kan styre sig selv." (van Hauen et al, 1999, s. 27)

Peter Beyer (2006) og Cristian Lima¹ (Petersen og Lassen, 1997) er således enige om, at globaliseringen og den digitale økonomi som drivkræfterne bag udviklingen mod værdibaseret ledelse som ny ledelsesfilosofi. De peger begge to på, at den hastige udvikling i den globale økonomi og informationsteknologien byder på forandringer og udfordringer i form af fusioner og omstruktureringer for såvel den private som den offentlige sektor. Integrationsprocesser som fordrer, at organisationen formår at udnytte synergien for at lykkes succesfuldt, og hvor de mener, at værdibaseret ledelse kan være den kritiske succesfaktor. Mette Morsing (2001) kommer frem til mere eller mindre den samme motivation for at formulere et værdigrundlag, nemlig manglende sammenhæng i forbindelse med sammenlægninger ledelses- og generationsskifte, konkurrence om de bedste medarbejdere, omstilling til mere fleksible organisationsstrukturer eller for de offentlige virksomheders vedkommende omstilling til markedsøkonomiske forhold. Også hun peger på, at kontrol ikke er en nutidig ledelsesform, men at innovative og vidensintensive forretninger fordrer ledelse baseret på tillid. I dag handler det altså i højere grad om social innovation frem for teknisk innovation, idet vi ganske simpelt ikke kan imødekomme morgendagens udfordringer ved blot at løbe hurtigere.

Hertil kommer, at vi som mennesker er blevet langt mere bevidste om os selv og bevidste om, at vi er bevidste om os selv i verdenen, hvorfor vi i stadig stigende grad reflekterer over, hvem vi er, hvad vi skal, og hvad meningen er (Cristian Lima i Petersen og Lassen, 1997). En påstand Mette Morsing kun kan erklære sig enig i: *"Værdi-ledelse **skaber forventninger** som rækker ud over økonomi og teknik og ind på et andet rationale om **"større perspektiver"**. At arbejde med værdier skaber forventninger om andre end økonomiske svar på spørgsmål om "hvorfor?". Spørgsmål om hvad det er at arbejde og at være medarbejder."* (Morsing, 2001, s. 7)

Her kan værdier, eller corporate branding om man vil, være måden, hvorpå virksomhederne differentierer sig på i forhold til sine interessenter med særligt henblik på nuværende og fremtidige medarbejdere:

¹ Cristian Lima (f. 1961), cand.psych. med organisationspsykologi som speciale og ansat som chefkonsulent inden for ledelses- og produktivitetsudvikling i Dansk Industri

"Virksomhedens værdigrundlag er en erklæring om, at virksomheden også har et menneskeligt ansigt, virksomheden har en anden funktion end blot at producere varer til forbrug, at betale løn, og at generere et overskud til ejerne. Virksomheden producerer også identitet, den producerer identitet til sine medarbejdere, og fortæller at de ikke er medlemmer af en hvilken som helst organisation, men af en organisation som står for nogle bestemte værdier". (Mette Morsing i Casparij, 2004)

Dette udsagn bakkes op af ordførende direktør Peter Straarup i Den Danske Bank og bestyrelsesformand Lars Kolind, som begge understreger, at grænsen mellem arbejdstager og arbejdsgiver er stadig sværere at trække i moderne organisationer (Casparij, 2004). Ikke alene sender virksomhedens værdigrundlag et signal om dens mere humane sider, men kan i tider, hvor en stigende del af arbejdsmarkedet går efterløn- og pensionsalderen i møde, samtidig med at ungdomsårgangene er historisk små, være med til at skærpe konkurrencen om at tiltrække og fastholde medarbejdere (Hansen et al, 2003). To faktorer der synes stadig vigtigere i dagens videnssamfund, hvor virksomhederne i stigende grad får behov for medarbejdere, der udviser kreativitet, ansvarlighed og motivation.

Denne tendens kan ses i forlængelse af Hjalte Tins teori om de tre verdensopfattelser, hvoraf vi er ved at bevæge os fra udviklingsordenen til naturens orden. Dette tredje verdensbillede indbefatter værdier, moral og etik i den forstand, at vi ikke alene står til ansvar for os selv og vores nærmeste, men også for naturen og vores medmennesker (Beyer, 2006). Det stigende fokus på virksomheders samfundsansvar eller Corporate Social Responsibility (CSR) er endnu et synligt bevis på denne udvikling – og med regeringens lancering af sin "Handlingsplan for virksomheders samfundsansvar" i maj 2008 er CSR for alvor kommet på dagsorden i Danmark (Morsing et al, 2008).

Steen Hildebrandt (1998), Mette Morsing (2001), Søren Casparij (2004) og Peter Beyer (2006) erklærer sig enige i, at værdier og værdibaseret ledelse ikke blot er et modefænomen, idet ledelse altid vil være forbundet med værdier – spørgsmålet er blot, hvordan værdier og værdibaseret ledelse kommer til udtryk. Altså har begreberne værdier og værdibaseret ledelse fundet fodfæste i såvel teori som praksis, men hvad dækker begreberne egentlig over?

4.2 Værdier

Som Søren Casparij (2004) skriver, så er værdier ikke noget nyt begreb, men har historisk set været tillagt en økonomisk værdi snarere end en menneskelig værdi. En opfattelse han deler med Peter Beyer (2006), der med sin undertitel "Den ældste vin på den nyeste flaske" hentyder til, at værdier ikke er noget nyt fænomen, men snarere har kendetegnet god ledelse gennem tiderne. Denne tvetydighed af ordets betydning er ligeledes evident i Gyldendals Dansk-Dansk ordbog, hvor ordet værdi forklares med følgende ordlyd: *"Man fandt mange værdier i det sunkne skib; et hus til en værdi af 600.000 kr.; indsætte en værdi i en*

ligning; værdien af et ord; åndelige værdier" (Dissing, 2001, s. 565). Det er den sidste betydning af ordet 'værdi', der er mest interessant, når vi snakker om værdier og værdibaseret ledelse.

Ifølge Steen Hildebrandt, professor ved Handelshøjskolen i Århus, dækker begrebet værdier over følgende:

"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 organisationer. Vi bruger dem 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." (Hildebrandt, 1998, s.1)

Ligeledes definerer Peter Beyer værdier som *"...et lille antal tidløse leveregler, som det ikke er nødvendigt at argumentere for eller at begrunde. De menneskelige værdier har en indbygget indre værdi for det enkelte menneske og dermed for ansatte i organisationen"*, og *"Værdierne definerer indirekte den måde, virksomheden vil drive forretning på..."* (Beyer, 2006, s. 91).

Om værdier siger Mette Morsing: *"Værdier skaber betydning ved at kæde ting sammen. Værdier kan skabe sammenhænge, som er mere motiverende end dét, at man skal tjene penge og gøre som der bliver sagt. [...] Der ligger en befrielse i at tænke sin adfærd ud fra værdier frem for ud fra regler. Regler er tekniske, og værdier er almene."* (Morsing, 2001, s. 74).

Mette Morsing arbejder i sin rapport *"Værdier i danske virksomheder – skitse af et fænomen med mange ansigter"* (2001) med værdibegrebet ud fra filosofen Ole Thyssens definition af værdier: *"En værdi er præmis for beslutninger"* (Morsing, 2001, s. 7). Og i modsætning til Peter Beyer (2006), som fastholder, at en værdi er et mål i sig selv og ikke blot et middel for at nå målet, har hun valgt at arbejde ud fra Ole Thyssens definition, netop fordi hun på denne måde ikke lægger sig fast på, hvorvidt værdier er et mål eller et middel.

4.2.1 Tilblivelse af værdigrundlaget

Set med Peter Beyers øjne (2006), bør en virksomhed have et værdisæt for at definere, hvad den står for, og ikke kun fordi et godt værdisæt kan give virksomheden strategiske fordele. Han holder på, at et godt værdisæt blot bør indeholde et lille antal værdier, sædvanligvis mellem 3-5 værdier, idet flere værdier kan give et diffust billede af virksomheden. Værdierne skal være så 'stærke', at de kan bestå, selv om omgivelserne ændrer sig – de skal være så stærke, at der ikke kan findes undskyldninger for at ofre dem til fordel for kortsigtede resultater. Jf. James Collins bog *"Built to last"* (Beyer, 2006; van Hauen m.fl., 1999) er det deri, forskellen består – det er det, der gør de bedste organisationer til de bedste.

Ifølge Mette Morsing (2001) tager identificeringen og formuleringen af værdierne afsæt i fem dimensioner. Den første af de fem dimensioner, kalder hun kultur, og indbefatter de interesser, der har indflydelse på værdierne, nemlig ledelse, medarbejdere, alliance partnere, kunder og eksterne konsulenter. Tiden i form af fortid, nutid og fremtid udgør den anden dimension, idet værdier kan være et udtryk for 'hvem vi er', og 'hvem vi bør være'. På denne måde kan værdierne understrege organisationens nuværende identitet eller dens vision. Endeligt fremhæver hun branche, sted og 'issues' som influenser, idet virksomhedens produkt eller ydelse, dens beliggenhed og tendenser i samfundet såsom projektarbejdsformens fremmarch og den stigende interesse i CSR ligeledes kan påvirke virksomhedens valg af værdigrundlag. Dette til trods peger hun på, at virksomhederne er meget tro mod tidligere værdier, hvorved nye værdier snarere er supplement til frem for erstatning for de eksisterende værdier.

Solveig Hansen m.fl. (2003) sonderer imellem eksterne og interne værdier, altså hvorvidt værdierne er koncentreret mod omgivelserne i form af borgere og brugere, eller snarere er rettet mod organisationen og dermed ledere og medarbejdere. De understreger, at virksomheden bør gøre sig nogle overvejelser omkring, hvor fokus skal ligge for bedst muligt at kunne opfylde sine strategier, mission og vision – dog med det for øje, at det er nødvendigt, at de interne forudsætninger er til stede, hvis virksomheden skal kunne levere sine varer. På samme vis understreger Mette Morsing det interne fokus i værdierne:

*"Vi vil dog hævde at **den primære modtager af værdi-budskabet er ledere og medarbejdere i de pågældende virksomheder.** Vi tror ikke, at mange kunder og investorer interesserer sig for værdierne. Vi tror ikke, at kunderne vil købe flere produkter eller flytte sine økonomiske affærer, fordi en bank benytter Dialog som en værdi. [...] Vi tror derimod, at ledere og medarbejdere i de pågældende virksomheder føler sig tiltalt. Det er dem, som værdierne primært er til for. **Det er dem, som giver identitet til værdierne, og som får identitet fra dem.**" (Morsing, 2001, s. 23)*

4.2.2 Formuleringsprocessen

"Jeg er ked af at jeg ikke selv var med til at formulere værdierne, men jeg er ikke i tvivl om at der ville have stået det samme, hvis jeg havde været med" (Morsing, 2001, s. 39)

Sådan har en medarbejder i en offentlig virksomhed udtalt sig. Idet der tilsyneladende er så bred enighed om, hvilke værdier der er de vigtigste, gør det så nogen forskel, hvem der har formuleret værdierne? Og ja, det gør en forskel – spørgsmålet er bare, hvori den forskel består.

Der skelnes som udgangspunkt mellem to fremgangsmåder, top-down modellen eller den centrale model, som implicerer, at topledelsen definerer værdigrundlaget og melder det ud i organisationen, kontra bottom-up modellen eller den decentrale model, hvor medarbejderne inddrages i formuleringen af værdigrundlaget (Morsing, 2001; Hanset et al, 2003). Selv om top-down modellen grundlæggende ikke underbygger

værdiarbejdet (Gaardsted, 2007), begrundes valget af top-down modellen typisk i virksomhedens størrelse – jo større en organisation, desto vanskeligere er det at opnå enighed, hvorved processen trækkes i langdrag, og risikoen for en dalende motivation og begejstring er grundlagt. Centralt formulerede værdier kan desuden sikre, i hvert fald som udgangspunkt og i ordlyden, at værdierne er de samme for alle, uanset niveau og afdeling. Ydermere kan værdierne på denne måde kobles op mod organisationens strategier, mission og vision. Der er 'bare' den hage ved det, at værdier formuleret af topledelsen kan virke fremmede og i værste fald meningsløse for medarbejderen på gulvet. Bottom-up modellens absolutte force er, at den qua sin inddragelse af hele organisationen fremmer følelsen af ejerskab og fællesskab for værdierne. Denne fremgangsmåde kan også i sig selv være kompetenceudviklende, idet både ledere og medarbejderne allerede i formuleringen af værdigrundlaget trænes i refleksion og dialog ud fra andre kriterier end de vanlige økonomiske, tekniske og juridiske – hvilket jo er grundstenen i værdiarbejdet.

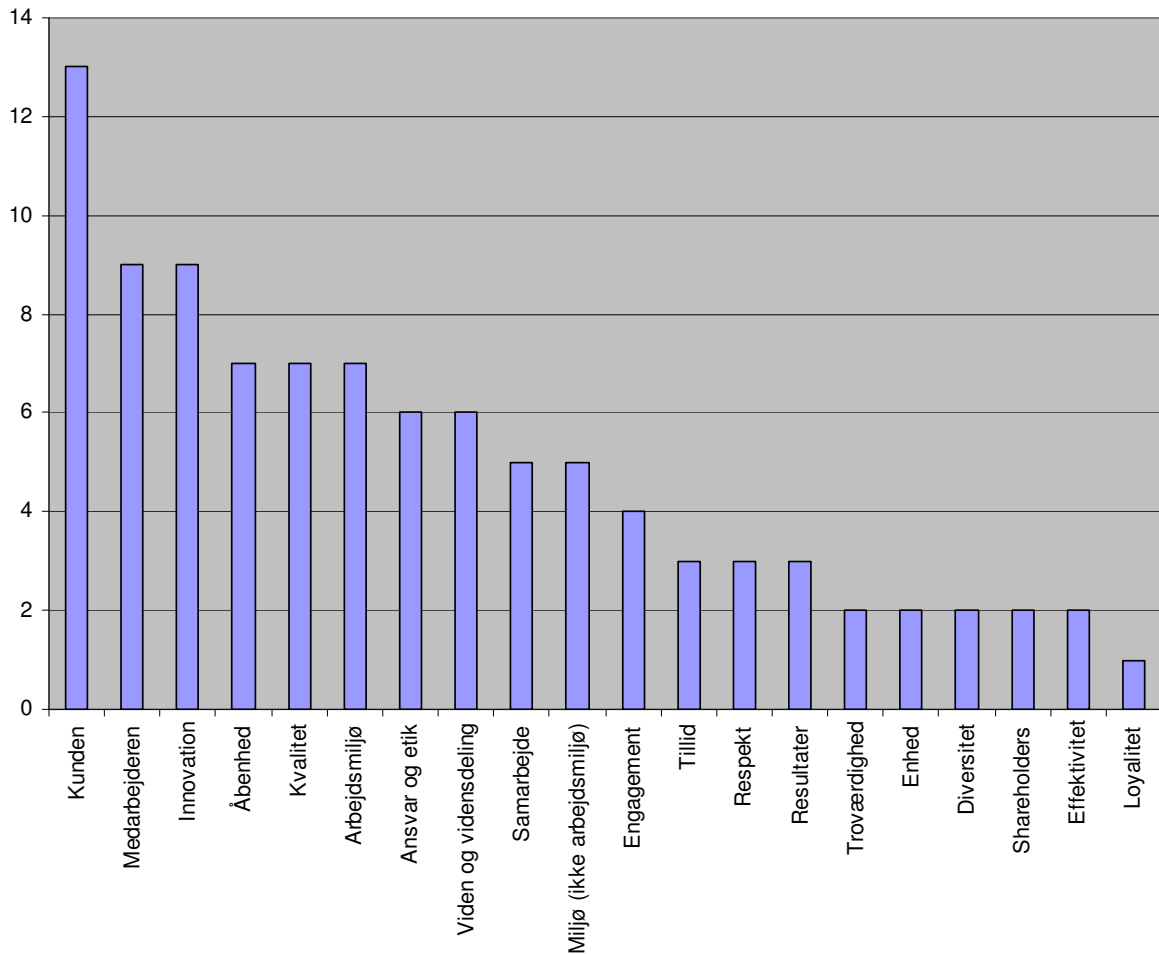
Mette Morsing (2001) understreger, at det er en selvfølge, at ledelsen uanset fremgangsmåde er nøgleaktør i arbejdet med værdier, idet processen uden ledelsens medvirken vil løbe ud i sandet. For hende ligger forskellen snarere i, hvor høj grad resten af organisationen og andre aktører er involveret i processen. Men især top-down modellen fordrer, at topledelsen går foran og statuerer et eksempel, idet denne som grundlægger af værdierne nøje vil blive målt på, hvorvidt de selv efterlever værdigrundlaget. Hun konkluderer dog:

"...at det ikke er afgørende for værdiledelse, om værdierne er formuleret centralt eller decentralt. [...] Det er snarere afgørende, hvordan værdierne håndteres i virksomhedens daglige arbejde: hvordan der tales om dem, og hvordan der handles i forhold til dem. En stærk værdiledelse er en proces, som kræver stadig bekræftelse og begrundelser om sammenhænge." (Morsing, 2001, s. 42-43).

Uanset om formuleringsprocessen tager udgangspunkt i en top-down eller en bottom-up proces, så er formuleringen af værdierne således kun startskuddet til en ændring af organisationen adfærd – en ønsket adfærd, der skal afspejles i virksomhedens valg af værdier.

4.2.3 Top 20 over værdier

Mette Morsing har med sin rapport undersøgt, hvilke værdier de danske virksomheder har vægtet anno 2001. I undersøgelsen, hvoraf 166 ud af i alt 301 virksomheder er private virksomheder, 74 offentlige virksomheder og resterende 61 dot.com virksomheder, har hun således identificeret tyve kategorier af værdier, der er de mest anvendte på tværs af de tre forskellige grupperinger:



Figur 4.1: Top 20 – værdier i danske virksomheder i procent (Morsing, 2001, s. 18)

Af figuren ovenfor fremgår det, at værdien 'kunden' med sin topscore på 13% er den værdi, som er nævnt flest gange. Til trods for at der anvendes mange ressourcer på at identificere og formulere værdierne, viser det sig altså med denne top 20, at det er de samme værdier, der går igen uanset virksomhedens art og branche, og at det primært er meget selvfølgelige og basale værdier, virksomhederne fremhæver. På denne baggrund stiller Mette Morsing spørgsmål ved, hvorvidt virksomhedernes værdier er konforme på en unik måde eller unikke på en konform måde – men påpeger samtidig, at det netop er det centrale i værdiarbejdet, idet vi har forskellige opfattelser af værdiernes betydning.

Ligeledes hævder Solveig Hansen m.fl. (2003), at vi sagtens kan have forskellige vurderinger af, hvordan vi lever og handler i overensstemmelse med værdierne, selv om vi har de samme værdier og tilhører den samme kultur – og dog tager vi værdierne som en selvfølge og reflekterer ikke over dem. Men netop fordi vi

er individer, og værdierne er begrundelser for den enkeltes handlinger, er det vigtigt gennem dialog at identificere samt forstå sine egne og hinandens værdier (Beyer, 2006).

Som Solveig Hansen m.fl. (2003) understreger, er værdier overalt i relationer mellem mennesker og kommer til udtryk på utallige måder. På denne måde hævder nogle filosoffer, at værdier er til for, at vi som mennesker kan leve sammen på en god måde trods vores mangfoldighed, og at værdierne er fundamentet for at skabe en sammenhængskraft i mangfoldigheden, uden dog at miste mangfoldigheden (Beyer, 2006).

4.2.4 Hvad handler arbejdet med værdier om?

Ligesom Mette Morsing fremhæver Solveig Hansen m.fl. (2003), at værdiarbejdet handler om at blive enige om et sæt værdier, deres betydning og konsekvenser for vores handlinger og at bringe dem tydeligt og bevidst i spil. De advokerer for, at en bevidstgørelse af værdierne bærer muligheden for at bringe værdierne ind i et visionært perspektiv, idet vi med diskussionen af værdier får sat ord på det fundamentalt væsentlige – det vi gerne vil stå for i fremtiden. For dem ligger rationalet bag værdiarbejdet altså i værdiernes evne til at fungere som organisationens ledestjerne og til at gøre den fælles vision til et attraktivt mål for den enkelte. Vigtigheden af denne strategiske kobling mellem virksomhedens værdier, mission og vision understreger Iver Gaardsted med sin bog "Fra værdier til virkelighed. Strategisk indførelse af værdier" (2009).

Mette Morsing (2001) fremsætter fire forskellige måder at arbejde med værdier på: religion, demokrati, kontrol og illusion. Som enhver anden ideologi er hver af disse karikaturer af sig selv, og de findes derfor yderst sjældent i sin rendyrkede form i nogen virksomheder – der vil snarere være elementer af alle fire ideologier tilstede, hvoraf én ideologi er mere fremtrædende end de andre.

Værdier som religion handler om, at såvel ledere og medarbejdere tror på værdierne, og at værdierne er en legitim autoritet i sig selv, hvorfor de står uanfægtet hen. Tanken bag værdiarbejdet er, at individet med værdierne får større frihed, selvstændighed og ansvar, og dermed større arbejdsglæde samt følelsen af at deltage i et fællesskab, idet værdierne trækker alle organisationens individer i samme retning. Lederen tildeles en nøglerolle i denne ideologi, idet lederen gennem sine beslutninger og handlinger personificerer værdierne. Styrken ved religion som ideologi er engagement, idet lederen går forrest som fanebærer og statuerer et eksempel. Dens styrke er samtidig dens svaghed, idet de, som ikke tror på og ikke er engageret i værdierne, tvinges til at foregive en ikke-eksisterende tro for at opnå social accept.

Betydningen af ideologien demokrati ligger i ordet, idet formålet med denne er at inddrage hele organisationen for dermed at skabe forståelse, diskussion og motivation. Med andre ord skal værdierne være med til at nedbryde den traditionelle opdeling af organisationen. Værdiernes indhold er ligesom i religionsideologien vigtig, men det er processen og dialogen, der er i centrum. Dens styrke er derfor selvsagt inddragelsen i processen, mens dens svaghed er kompleksiteten i selv samme proces.

Den mest kontroversielle ideologi er værdier som kontrol, da der her ikke arbejdes med værdier som et supplement til den traditionelle regelstyring, men tværtom introducerer værdier som et nyt regelsæt indenfor regelstyringstankegangen. Værdierne skal systematiseres, reguleres, sættes på formler og gøres målbare for at kunne kontrolleres – også kaldet normativ kontrol. Denne forenkling og styring er dens absolutte styrke og svaghed, idet den fremmer fokus og hæmmer den motivation og ansvarlighed, som værdier rummer.

Med den fjerde og sidste ideologi er virksomhedens identitet i fokus, idet illusion som ideologi handler om at sende de rigtige signaler til omverden. Den rummer en opfattelse af, at omverden sætter betingelserne for virksomhedens liv, og dermed også virksomhedens værdier. Derfor bruges kunde- og imageundersøgelser i høj grad til at evaluere, hvorvidt omverden føler, at virksomheden lever op til værdierne. Ledere og medarbejdere forventes i lighed med religionsideologien at tilpasse sig, eller groft sagt at forlade virksomheden – men modsat religionsideologien kan man dog iklæde og afklæde sig værdierne efter tidens tendenser og behov i den forstand, at der ikke findes 'sande' værdier. Fordelen ligger netop i det at kunne iklæde sig værdier efter trenden, men samtidig med den risiko til følge, at virksomheden kan fremstå som utroværdig overfor såvel omverden som ledere og medarbejdere.

Uanset ideologien bag værdiarbejdet er målet, at værdierne klart og entydigt afspejler sig i overvejelser, beslutninger og handlinger, således at der er sammenhæng mellem værdierne og det, organisationen rent faktisk gør. Hvis ikke værdierne afspejles i lederne og medarbejdernes adfærd, kan de blive betragtet som ligegyldige og dermed blive genstand for ironisering og latterliggørelse (Morsing i Hansen et al, 2003). Sagt på en anden måde er det tiden efter formuleringsprocessen, der udgør den afgørende test – sandhedens time. Det er i adfærden efter formuleringen af værdierne, som afslører værdiernes styrke eller svaghed: afsløringen af, om værdierne er tom retorik eller bruges som præmis for handlinger og beslutninger – afsløringen af, om de er det første skridt mod en organisation med værdibaseret ledelse.

4.3 Værdibaseret ledelse

Værdier i sig selv er sjældent årsag til konflikt mellem mennesker i den forstand, at man sjældent ser et værdisæt, man kan argumentere imod, da værdier som regel er positivt ladede. Konflikten kommer først, når man efterfølgende skal formulere hvilken adfærd, værdierne indebærer. Derfor er værdier ikke gratis – de fordrer en bestemt adfærd for såvel ledere som medarbejdere, og det er her, man bestemmer, om man vil betale prisen (Beyer, 2006). Ethvert valg er et fravalg, men hvad indbefatter valget af at indføre værdier og værdibaseret ledelse? Dette spørgsmål leder os naturligt videre til en granskning af, hvad ledelsesfilosofien værdibaseret ledelse indebærer.

"Det er civilisationens kendetegn, at man forstår, at det kan betale sig at give afkald på en øjeblikkelig fordel af hensyn til den større interesse i, at samfundet fungerer efter hensigten." (Beyer, 2006, s. 93)

Verner C. Petersen (Petersen og Lassen, 1997) har sat den danske civilisation under den kritiske lup, når han hævder, at vi i Danmark har valgt at lade eksterne instanser om at løse problemerne og derved har sluppet vores personlige forpligtigelse – en tendens der ligeledes præger det organisatoriske liv i form af detaljstyring og den deraf følgende ansvarsfraskrivelse. Ifølge Verner C. Petersen handler værdibaseret ledelse om, at vi alle skal tage ansvar, også ud over det juridiske ansvar, og den virkelige slagmark er derfor vores egen udvikling som mennesker og som samfund. På samme vis anlægger C. Otto Scharmer en samfundssynsvinkel:

"Krisen i vores tid er ikke kun en krise for den enkelte leder, en fragmenteret organisatorisk krise eller en krise vedrørende et særligt land eller en speciel konflikt. Vores tids krise består i, at de gamle sociale strukturer og fortidens tænkemåde er døende." (Scharmer, 2008, s. 9)

Denne samfundssynsvinkel til trods, er værdibaseret ledelse dog ikke betinget af specielle etiske hensyn. Stærke værdier kan derfor godt være i modstrid med, hvad der ellers i øvrigt i samfundet betragtes som etisk forsvarligt (Petersen og Lassen, 1997).

Gennem spilteorien illustrerer Verner C. Petersen (Petersen og Lassen, 1997) og Frank Dybdal Jensen (1998), hvordan vi som organisation og samfund samlet set taber på grund af den herskende økonomiske rationalistiske tankegang.

		B	
		Samarbejde	Ikke samarbejde
A	Samarbejde	3/3	0/5
	Ikke samarbejde	5/0	1/1

Figur 4.2: "Fangernes dilemma"

Af figuren fremgår det, at den samlede gevinst ved at samarbejde for fællesskabets bedste er 6 enheder. Hvis den ene part i stedet er sig selv nærmest og derfor handler ud fra devisen om nyttetænkning, forudsat at den anden part fortsat vælger at samarbejde, kan den ene part opnå en gevinst på 5 enheder, mens modparten ingen gevinst får. Denne parametriske rationalitet resulterer altså i et samlet tab på 1 enhed i forhold til at samarbejde. Idet parterne ved, at en sådan 'alt andet lige' situation ikke er sandsynlig, vil de handle ud fra en strategisk rationalitet. Således vælger de ikke at samarbejde, selv om de begge er klar over, at den bedste løsning er at samarbejde, idet de frygter, at modparten er sig selv nærmest. Hermed opnår de hver især en gevinst på 1 enhed – altså et samlet tab på 4 enheder i forhold til at samarbejde.

Idet parterne fortsat ikke har fuld tillid til hinanden, men dog ønsker at begrænse det samlede tab, tyes der til etableringen af eksterne kontrolinstanser, som skal sikre overholdelse af aftaler samt sanktionere parterne, såfremt disse ikke overholder aftalerne – og det er denne udvikling, Verner C. Petersen, finder bekymrende,

idet vi dermed fraskriver os vores ansvar og forpligtelser. Samme bekymring deles af Bruce D. Fisher (Jensen, 1998) som betegner udviklingen 'en retspositivistisk etik'. Hvis denne positive ret – hvor mennesket generelt accepterer idéen om, at hvis blot de følger den til hver en tid gældende lovgivning, så har de gjort deres bedste, hvorved samfundet hverken kan eller bør forlange mere af dem – er det eneste grundlag for adfærdsregulering, sættes den indre moralske styring og sociale normer ud af kontrol. I Verner C. Petersens optik har vi vænnet os til denne fraskrivelse af ansvar og efterspørger derfor endnu flere regler, procedurer og politikker til regulering af vores adfærd, som vi til sidst ikke selv kan finde hoved og hale i. Løsningen bliver derfor en del af det problem, den skulle bidrage til at løse, hvorfor reguleringer ikke er det rette svar på problemer. På det organisatoriske plan er det her, filosofien bag værdibaseret ledelse kommer til sin ret.

4.3.1 De to skoler

Teoretisk set er værdibaseret ledelse stadig så nyt et begreb, at der endnu ikke findes nogen international bestseller på området – der er derfor ikke tale om en samling konkrete værktøjer og vejledninger, men snarere et nyt syn på sammenhængen mellem ledelse og værdier. Herhjemme repræsenterer Peter Pruzan og Ole Thyssen Københavner-skolen, som lægger vægt på dialogen i værdiarbejdet og dermed de formulerede værdier. Forskningslektor Thorbjörn Meyer og forskningsassistent Thomas Arentsen ved Handelshøjskolens Institut for Organisation og Arbejdssociologi tager således udgangspunkt i Københavner-skolen i deres arbejde med forskningsprojektet "DIALOGOS – Den etiske læreproces" (Petersen og Lassen, 1997). Ligeledes har Mette Morsings undersøgelse af forskellige virksomheders arbejde med værdier afsat i Københavner-skolens standpunkt. På den anden side i spidsen for Århus-skolen står Verner C. Petersen og Frank Dybdahl Jensen (Morsing, 2001), som lægger vægt på de uudtrykte og tyste værdier i organisationen, idet de argumenterer for, at værdierne mister deres spontanitet, hvis de gøres til genstand for diskussion og refleksion.

I indlægget "Ledelse med holdning – viljen til at ville" (Petersen og Lassen, 1997) af Verner C. Petersen fremgår det, at skriftlige retningslinier opstår, når man ikke længere har tiltro til hinanden og ledelsen. Hermed frygter han, at den skriftlige formulering af værdierne i stedet for at medvirke til at gøre den enkelte leder og medarbejder til selvstændige og ansvarsbevidste mennesker får den modsatte virkning.

"DET MAN LÆSER, GLEMMER MAN, DET MAN SER, HUSKER MAN, DET MAN PRØVER, LÆRER MAN"
(Petersen og Lassen, 1997, s. 56)

Denne overskrift udtrykker temmelig præcist Verner C. Petersens synsvinkel, nemlig at man lærer at justere til de tyste værdier og normer gennem praksis og ikke et stykke papir. I hans optik er dette måden, hvorpå vi lærer i de grupper, vi indgår i, hvad enten det er familien eller arbejdspladsen – en læreproces som finder sted på både det bevidste og ubevidste plan. For ham kan de udtrykte og nedskrevne værdier dække over

værdier og holdninger, som ikke afspejles i handlinger og beslutninger, og dermed være afgørende for, om der reelt er tale om værdibaseret ledelse.

Fundamentalt for begge skoler er dog, at ledelsesfilosofien bygger på ledelse med holdning samt vægt på uddelegering, tillid og ansvarlighed frem for detaljeret styring, regulering og kontrol, således at der for den enkelte er plads til selvstændigt råderum med plads til egne afgørelser og løsninger på grundlag af egne fortolkninger. Værdibaseret ledelse er, som mange opfatter det, ikke en blød ledelsesform modsat den mere traditionelle opfattelse af ledelsesbegrebet, selv om ledelsesfilosofien tager udgangspunkt i de åndelige og ofte mere bløde værdier. Under denne ledelsesfilosofi stilles ledere overfor kravet om at efterleve sine holdninger, være konsekvente i sine handlinger og beslutninger, medens medarbejdere forventes at tage selvstændigt ansvar og udføre sine opgaver uden detaljerede anvisninger (Petersen og Lassen, 1997). Værdibaseret ledelse stiller således ikke kun krav til ansvarlighed hos lederen, men også hos medarbejderne:

"Værdier udfordrer den klassiske distinktion mellem arbejdsgiver og arbejdstager. I centrum for værdi-arbejdet står ansvar. Den største forskel på værdier og regler er, at værdier åbner for et langt større rum for fortolkning end regler. Det flytter ansvaret for begrundelser og stillingtagen fra at have været et entydigt anliggende for ledelsen til også at omfatte medarbejderne." (Morsing, 2001, s. 74-75)

*"En leder i en offentlig virksomhed udtrykker det meget præcist: **"Det at tage ansvar er det vigtigste budskab i hele værdi-arbejdet. Det er det det hele handler om"**. Ansvaret ligger hos leder og medarbejderne."* (Morsing, 2001, s. 23)

Med den øgede frihed under ansvar følger der også et større handlerum for den enkelte. Men det at turde handle kræver tryghed – ikke den gammeldags tryghed, hvor andre reelt overtager ansvaret, men den moderne tryghed, der implicerer indsigt og medindflydelse samt muligheden for personlig og faglig udvikling, som gør medarbejderne attraktive for andre virksomheder. Derfor har virksomhederne pligt til at dyrke 'talenter' blandt unge som ældre og sikre deres uddannelses- og udviklingsmuligheder. På den anden side er det medarbejdernes eget ansvar selv at udnytte de givne muligheder – hvis ikke de griber mulighederne, og de derved går tabt, er det medarbejderens egen skyld (Giversen i Petersen og Lassen, 1997).

4.3.2 Transformationen fra regelbaseret til værdibaseret ledelse

Det handler altså til syvende og sidst om at genfinde vejen til den indre moralske styring og ansvarligheden hos os alle, men transformationen starter hos ledelsen, og især topledelsen spiller en nøglerolle i en sådan transformation:

"Jeg tror på, at de signaler og de holdninger, som en ordførende direktør [ud]sender, at de smitter af hele vejen ned gennem organisationen. [...] Det smitter videre igennem den måde, jeg træffer beslutninger på, på den måde som jeg taler med mine egne medarbejdere på. Jeg tror, at den øverste chef i enhver organisation har utrolig stor påvirkning og indvirkning på den medarbejderstab, der ligger under." (Citat af unavngiven person, Petersen og Lassen, 1997, s. 65-66)

De fleste er sådan indrettede, at vi stoler mere på, hvad andre gør, end hvad de siger, de gør. Derfor er mellemlederens rolle mindst lige så vigtig, idet den enkelte først og fremmest vil skele til sin nærmeste leders adfærd.

"Det, som det hele falder tilbage på, er chefens indstilling og holdning til dette og hint. [...] Så det er manden på pladsen, der er afgørende for succes." (Citat af unavngiven person, Petersen og Lassen, 1997, s. 66)

C. Otto Scharmer går i sin bog "Teori U. Lederskab der åbner fremtiden. Mod en ny social teknologi – presencing" (2008) i dybden med lederens rejse, hvor udfordringen består i at tænke og handle ud af boksen, idet vi er fanget af en tankegang og adfærd, der forhindrer os at tænke og samarbejde på tværs af de traditionelle organisatoriske grænser. Han hævder, at vi har brug for at slippe vores gamle ballast af institutionaliseret kollektiv adfærd for at få en ny kvalitet af dybere social tilstedeværelse – vi har brug for at glemme fordommene og tage imod verden, som den er, slippe kynismen og den følelsesmæssige distance samt slippe frygten for at miste det, vi har, og frygten for at blive latterliggjort.

Også Peter Beyer (2006) understreger, at værdibaseret ledelse først og fremmest er et spørgsmål om ledelse. I organisationsteoretiske termer skelnes der mellem ledelse og management (styring) i forbindelse med ledelsesbegrebet. Hvor den mere traditionelle opfattelse af ledelsesbegrebet, altså management, i høj grad baserer sig på planlægning, styring og kontrol, er ledelse kendetegnet ved vision, involvering og motivation (Bakka og Fivesdal, 2008; McAuley et al, 2007; Petersen og Lassen, 1997). Det kræver en god manager for at være en god leder, men ikke en god leder for at være en god manager, da en god leder skal kunne mestre både de mere rationelle ledelsesværktøjer såsom strategier og handlingsplaner samt de blødere værdier som virksomhedens vision og værdigrundlag (Beyer, 2006). Hermed tager Peter Beyer ligesom Mette Morsing med hendes definition af begrebet: *"Værdiledelse betyder håndtering af et netværk af værdier og et valg af værdi-strategi"* (Morsing, 2001, s. 26) udgangspunkt i Københavner-skolens fokus på de artikulerede værdier.

Ledelsesbegrebet har op gennem industrialiseringen været rettet mere mod management og mindre mod ledelse, men idet det bliver sværere at skille produktion og udvikling, handler ledelsesbegrebet i stigende grad om ledelse, om at skabe synergi på tværs af organisationen, skabe nye attraktive forretningsmodeller og indgå i nye innovative synergier samt kommunikation (Beyer, 2006). En af de ofringer, der sker på bekostning af indførelse af værdier og værdibaseret ledelse, er således den hierarkiske beslutningstagning og de traditionelle styrings- og kontrolmekanismer. Sagt på en anden måde handler værdibaseret ledelse

om, at lederen i højere grad bruger sig selv som værktøj og ikke kun de rationelle managementkoncepter. Ledelsesopgaven bevæger sig dermed fra kontrol og styring til coach og træner med entreprenørskab, integrationsevne og fornyelsesprocesser for øje – altså mere vægt på formål, processer samt mennesker og mindre vægt på strategi, struktur og systemer end tidligere (Beyer, 2006). Udtrykt med Garreth Morgans metaforer (Morgan, 2006) er lederens rolle ændret fra at være en god mekaniker i maskinmetaforen til værende en god gartner i organismemetaforen.

"Værdibaseret ledelse handler om, at man som leder tror på sine medarbejdere og giver dem frihed og ansvar til at handle derefter, men samtidig sørger for, at disse anvendes på en forsvarlig måde." (Beyer, 2006, s. 113)

Med dette udsagn understøtter Peter Beyer (2006) Douglas McGregors tese om, at den opfattelse man har af mennesker er afgørende for den måde, hvorpå man praktiserer lederskab (1969). Hvor lederskab i form af management i højere grad understøtter teori x menneskesynet, er menneskesynet i værdibaseret ledelse snarere baseret på Douglas McGregor's teori y. Denne skelnen mellem to opponerende menneskesyn og dermed ledelsesstile kommer også til udtryk hos Ole Fog Kirkeby, som bruger begreberne medledelse og magtledelse (Beyer, 2006). Magtledelse karakteriseres ved antagelsen om, at den styrede part ikke har kompetence til at afgøre, hvad der er bedst for ham, hvorimod kendetegnet på medledelse er, at begge parter erkender, at de er gensidigt afhængige, således at de kun er til i kraft af hinanden. Derved tilskrives den gode leder egenskaben medledelse frem for magtledelse, idet en god leder ikke betragter sit personale som underordnede, men som medlemmer i sit team.

Med antagelsen af, at arbejde er naturligt for mennesket, og at mennesket kan og vil tage ansvar, udviser selvkontrol og selvstyring, understreger Douglas McGregor muligheden for menneskelig vækst og udvikling – samt at begrænsningerne for menneskets samarbejdsevne ikke er begrænsninger i mennesket selv, men snarere ligger i ledelsens manglende evne til at håndtere de menneskelige ressourcer. Til trods for at Douglas McGregor har fremsat sin teori i 1969, viser hypotesen sig mere end 40 år senere at holde stik, idet ledelsesstil ikke sjældent er en barriere i forbindelse med mange virksomheders forandringsvillighed og innovationsevne:

"Ledernes arrogance og daglige fodfejl har skabt rekordstore frustrationer på gulvet, og konkurrencen om de talentfulde medarbejdere vindes af dem, der behandler medarbejderne som individer." (Beyer, 2006, s. 60)

En tankevækkende amerikansk undersøgelse viser, at en utilfreds ansat er 20% mindre produktiv end en tilfreds, og at der for hver 1% utilfredse ansatte er 5% utilfredse kunder. Det er ledelsens opgave at højne medarbejdertilfredsheden, og dermed kundertilfredsheden, ved at ændre medarbejdernes instrumentelle syn på arbejde og dermed sikre medarbejdernes commitment til organisationen (Beyer, 2006). Netop dette commitment, eller engagement, i organisationens mål er ifølge Douglas McGregor (1969) nøje forbundet med overtagelsen af ansvar i form af selvstyring og selvkontrol. Teori y benægter ikke kategorisk

autoritetens anvendelighed, men betragter den autoritære lederstil som værende uegnet til at skabe det engagement, der er nødvendig i et videnssamfund, som fordrer nytænkning og innovation. Det vil derfor gavne organisationen, mennesket i organisationen og samfundet som helhed, at lederen udøver rådgivning og sparring frem for styring:

"Værdiledelse, den etiske proces og etisk regnskab skal placeres helt anderledes i beslutningstagernes bevidsthed. Det er en forudsætning for, at vi får alle danskere gearret til omstillingsparathed, og dermed en forudsætning for at bevare og styrke det danske samfunds konkurrenceevne." (Jørgen Giversen² i Petersen og Lassen, 1997)

Danske virksomheder, private som offentlige, skal med andre ord være fleksible og kunne reagere på forandringerne omkring dem for at kunne vende trusler til muligheder. Jay Gailbraith definerer organisatorisk fleksibilitet som værende: *"Et samarbejde hvor deltagerne hurtigt er i stand til at kombinere og rekombinere færdigheder, kompetencer og ressourcer på tværs for at imødegå udfordringer i omgivelserne."* (Beyer, 2006, s. 25). Dermed er formålet med værdibaseret ledelse at fremme konkurrencedygtige organisationer, gøre dem mere effektive samtidig med, at arbejdsglæden og engagementet stiger for at kunne ruste sig til morgendagens konkurrence. Udfordringen består i at skabe en iboende selvmotivation og ejerskab hos den enkelte for at nå fællesskabets bedste. Dette fordrer organisationsstrukturer, som understøtter og tillader rum til de selvorganiserende processer, stærk sammenhængskraft og effektiv team-læring.

4.3.3 Understøttende strukturer og processer

Succesfulde virksomheder i dag lægger mere vægt på formålet end på strategier og er organiseret i mere fleksible strukturer med mindre kontrol og flere udviklingsmuligheder for den enkelte:

"Værdibaseret ledelse handler om, at man som leder tror på sine medarbejdere og giver dem frirum derefter. Det indebærer flade strukturer, projektorganisering, delegation af ansvar og kompetence og mindre vægt på regler og håndfaste instrukser..." (Beyer, 2006, s. 113)

Dette syn på lederskab fordrer en organisationsstruktur, som fremmer arbejde i grupper og teams frem for hierarkiske bureaukratier. Den organisatoriske udvikling væk fra hierarkiske, bureaukratiske og funktionsopdelte strukturer over mod fladere, decentraliserede og procesorienterede strukturer underbygges af udviklingen i Henry Mintzbergs formelle organisationsstrukturer, hvoraf den nyeste struktur, ad hoc-organisationen, har vundet mere og mere indpas på grund af hierarkiernes lange reaktionstid og stivhed (Mintzberg, 1981). Jørgen Giversen (Petersen og Lassen, 1998) tilslutter sig, at tendensen mod fladere og

² Fra Jørgen Giversens indslag i bogen, *"Den etiske proces – værdibaseret ledelse og etisk regnskab"*. Jørgen Giversen (f. 1942) er en af pionererne inden for anvendelsen af etiske regnskaber og værdiledelse gennem sit arbejde i Sparekassen Nordjylland og SDC A/S (Sparekassernes Datacenter).

mere ubureaukratiske organisationer vil fortsætte, da fremtiden kræver forandringsvillige medarbejdere og fleksible organisationer.

Henry Mintzberg (Beyer, 2006) understreger Peter Beyers udsagn om, at livet i en organisation er et netværk, hvor der ikke er nogen top og bund, idet han pointerer, at organisationen er en cirkel med den centrale ledelse i midten. Forudsætningen for effektivitet i netværksorganisationerne er tillid, idet *"Grupper udvikler normer, og organisationer udvikler kulturer simpelthen for at kunne speede hastigheden op"* (Beyer, 2006, s. 73). Adfærd, der ødelægger tillidsforholdene i netværket, opleves som krænkende, fordi man netop er afhængige af hinanden – og er dermed ødelæggende for de sociale relationer i netværket. Tannenbaum (Beyer, 2006) påviser ligeledes, at organisationer, hvor både ledere og medarbejdere betragtes som indflydelsesrige, viser sig mere effektive end organisationer, hvor den ene af parterne er mindre indflydelsesrig. Baggrunden for værdibaseret ledelse ligger netop i ønsket om større frihed og ansvar samt mere selvledelse for derigennem at opnå en mere adræt organisation.

For Thorbjörn Meyer og Thomas Arentsen (Petersen og Lassen, 1997) drejer det sig ikke om ledelse alene – de foretrækker snarere begrebet værdibaseret organisering frem for værdibaseret ledelse, idet de argumenterer for, at det i højere grad drejer sig om organisering med fokus på deltagelse og dialog. Deres argument er, at så længe økonomi og ledelse er nøgleord i debatten om værdier og værdibaseret ledelse, vil fokus rettes mod resultatsiden frem for processiden. På denne baggrund mener de, at virksomhederne bør rette opmærksomheden mod en identitetsskabelsesproces og kommunikation. Med forskningsprojektet "DIALOGOS – den etiske læreproces" udbygger de principperne i den lærende organisation og sætter fokus på organisationens kontinuerlige udvikling, idet de fastholder, at organisationen ligesom individet har brug for livslang læring for at leve og overleve. Organisationens livslange læreproces kræver, at ledelsen udviser både mod og vedholdenhed, idet eksisterende strukturer, processer og rutiner føles sikre, fordi de er kendte – og det ukendte opleves for mange som farligt, især i organisationer som har været bureaukratisk organiserede med mange faste regler og rutiner.

Peter Beyer (2006) bakker ligeledes op omkring behovet for organisatorisk læring, idet han understreger, at det ikke længere er nok, at kun nogle få lærer for hele organisationen. Læring skal ske på alle niveauer, og virksomheden kan kun bevare den langsigtede overlevelsessevne, hvis der etableres en effektiv organisatorisk læringsproces. Den organisatoriske læringsproces har dog afsæt i læring på individniveau, og for at kunne påbegynde sin egen læringsproces fordrer det den egenskab, som Peter Senge i sin bog "The Fifth Discipline" (Beyer, 2006) betegner personlig mestren. Dette indebærer evnen til at kunne reflektere over egen adfærd.

4.3.4 Værdibaseret ledelse i praksis

Jyske Bank har under ledelse af Anders Dam arbejdet med værdibaseret ledelse (Petersen og Lassen, 1997). Incitamentet for at indføre værdibaseret ledelse i Jyske Bank bunder i et ønske om proaktiv tænkning og planlægning ud fra en stærk vision, og de har arbejdet ud fra deisen om, at når visionen og værdierne er stærke, vil organisationen arbejde hen imod dem af sig selv. For at styrke og forankre de strategiske værdier, holdninger og visionen har alle 2.700 medarbejdere, afdelingsvis, været på strategiseminar for at have muligheden for at formulere egne værdier, holdninger og mål inden for de strategiske rammer.

For Jyske Bank betyder værdibaseret ledelse blandt andet, at de har arbejdet sig væk fra regler, manualer og halvautomatiske beslutninger, som i årevis har præget adfærden og beslutningerne i banken for i stedet at arbejde ud fra holdninger og værdier, som medarbejderne selv skal tolke og give mening. Ved at give den enkelte brede og stabile rammer at arbejde inden for, har medarbejderne fået langt mere frihed sammen med en højere grad af selvkontrol og ansvarstagning – en arbejds- og ledelsesform har kun været mulig, fordi der har været den grundlæggende holdning, at medarbejdere er fornuftige og selvstændige mennesker. For den enkelte leder er rollen som rollemodel den vigtigste, idet lederne har ansvaret for at statuere et eksempel for medarbejderne ved selv at efterleve bankens strategiske værdier og holdninger – værdierne skal kunne afspejles i deres adfærd. Men indførelsen af værdibaseret ledelse og den deraf decentralisering har dog ikke blot været en dans på roser, idet banken også har måttet sige farvel til fagligt kompetente medarbejdere, der ikke har kunnet indordne sig under bankens holdninger og de nye vilkår.

I Sparekassen Nordjylland er det Jørgen Giversen, der har taget initiativ til at arbejde med værdibaseret ledelse. Her er Søren Kierkegaards citat *"At vove er at miste fodfæste et kort sekund – ikke at vove er at miste sig selv."* (Petersen og Lassen, 1997, s. 99) blevet en leveregel, fordi værdibaseret ledelse opfattes som basis for omstillingsparathed. Erkendelsen af, at de mange flotte plakater til formidling af bankens grundtanker og ledelsesfilosofi ikke har været tilstrækkeligt til at have nogen effekt i dagligdagen, var startskuddet til bankens første værdigrundlag og det etiske regnskab som supplement til det økonomiske regnskab. Det etiske regnskab er således en årlig måling af interessenternes opfattelse af, hvordan virksomheden har levet op til de fælles værdier, og i denne etiske proces er dialog og opfølgning helt centrale processer. Selv om ledelsen også her tilskrives en nøglerolle, skal dialogen foregå på et ligeværdigt niveau, førend værdierne kan få liv i organisationen.

Solveig Hansen m.fl. (2003) har undersøgt, hvorfor seks danske kommuner har arbejdet med værdier. I Hjørring Kommune er det ligesom i Jyske Bank ønsket om at komme de stive regelsystemer til livs, der har fået værdierne på dagsordenen – også overbevisningen om, at værdier er vejen frem for at ruste sig til fremtiden og for at kunne tiltrække kvalificeret arbejdskraft, har været en drivkraft i processen. Resultatet heraf er, at det gamle regelbundne hierarki nu er en saga blot samt en større arbejdsglæde. For Aalborg Kommune har værdierne været et middel til at binde en fragmenteret organisation sammen til en helhed, medens værdierne på Plejecenter Sølund i Københavns Kommune har indgået som element i en ændring af den hierarkiske struktur og kultur. Plejecentret anvender i lighed med Sparekassen Nordjylland det etiske regnskab i bedømmelsen af, hvorvidt de lever op til værdigrundlaget.

Baseret på sin undersøgelse af, hvordan der arbejdes med værdier i de danske virksomheder, kommer Mette Morsing frem til følgende:

"Værdier kan også betyde øget kritik blandt ledere og medarbejdere, fordi øget ansvar betyder større indsigt i alternativer. Derfor kan virksomhederne forvente engagerede men kritiske ledere og medarbejdere. Kritik vurderes ikke sædvanligvis som et virksomheds-aktiv. Men med fælles værdier kan der i bedste fald skabes en platform for konstruktiv kritik. Værdi-arbejdet er komplekst. Det er dets absolutte styrke og svaghed."(Morsing, 2001, s. 9)

Virksomheder, der ønsker at implementere værdier og værdibaseret ledelse, skal derfor gøre sig det klart, at der med færre regler, mere frihed og selvstændigt ansvar, mere dialog og større arbejdsglæde også venter dem mere kritiske ledere og medarbejdere. Endvidere skal de have sig for øje, at det er en spændende, men lang og kompleks proces, de går i møde:

"Det tager tid at vænne sig til den frihed, som følger med opløsningen af et regelsystem, der har forgrenet sig ned i alle detaljer. Men den effektivitet, der opstår i organisationen, når opgaverne kan løses mere fleksibelt..." (Hansen et al, 2003)

"Ansvar er en af de centrale værdier. At påtage sig ansvar er ikke noget, der sker på en nat. Det kræver tid og lyst." (Morsing, 2001, s. 9)

Jørgen Giversen (Petersen og Lassen, 1997) samtykker qua sin erfaring med indførelse af værdibaseret ledelse i Sparekassen Nordjylland og Sparekassernes Datacenter (SDC), at det er en lang proces, som kan tage op til 5 år. Ligeledes er det Iver Gaardsteds erfaring, at det alt afhængigt af virksomheden tager mellem 2-4 år at flytte en virksomheds nuværende kultur hen imod en ny kultur, som indførelsen af værdibaseret ledelse i sidste ende drejer sig om (Gaardsted, 2009).

4.4 Karakteristika af en værdibaseret organisation

Som opsummering på diskussionen af begreberne værdier og værdibaseret ledelse kan en værdibaseret organisation karakteriseres ved først og fremmest at have erkendt, at bureaukrati, detailstyring, regler og kontrol ikke længere er nok til at føre til de ønskede resultater, hvorfor de for at ruste sig til morgendagens skærpede konkurrence på såvel produkt- og servicemarkedet som arbejdsmarkedet efterspørger en alternativ, mere effektiv og proaktiv arbejds- og ledelsesform.

Indførelsen af værdier og værdibaseret ledelse repræsenterer en fundamental anden måde at arbejde og lede på, men værdibaseret ledelse er også en konsekvent arbejds- og ledelsesform, idet den stiller krav til

lederen og medarbejderen. For lederen indebærer det et skift i rollen som leder fra manager til coach – fra magtleder til medleder i den forstand, at lederen ikke længere hverken kan eller skal træffe alle beslutninger og ikke nødvendigvis er den med den største faglige indsigt. Lederen skal være parat til og turde uddelegere ansvar, beslutningskompetence og faglig ekspertise til sine medarbejdere – en forandring der kræver, at lederen har tillid til, at medarbejderen selv kan og vil træffe beslutninger, udøve selvkontrol og administrere en høj grad af frihed under ansvar. For medarbejderen betyder den større handlefrihed, at medarbejderen tager ansvar for sine handlinger og beslutninger frem for at 'gemme sig' bag regler og procedurer – at medarbejderen lader sin moralske styring komme til sin ret.

Med værdibaseret ledelse tvistes også den traditionelle tanketang om medarbejderen som 'lønslave'. Peter Beyer (2006) skriver, at en leder behøver sine ansatte mere, end de behøver lederen, idet lederen kun får succes, hvis medarbejderne får succes. Hertil kommer tendensen, at fremtidens medarbejder arbejder for kunderne eller sig selv, og ikke for lederen eller processejeren.

Filosofien bag værdibaseret ledelse er dog helhedstanken – at alle parter samlet set vil opnå den største gevinst ved at samarbejde frem for at tænke og handle efter den traditionelle organisatoriske opdeling, hvor hver afdeling kun har øje for sig selv. Denne samhørighed og fællesskabsfølelse skal understøttes af dialog og fladere strukturer i form af grupper og teams frem for et bureaukratisk hierarki. Den enkelte skal føle sig og agere som en del af en større organisation, ikke blot en afdeling, og det skal være mere attraktivt at skabe organisatorisk læring frem for individuel læring.

Men det er ikke gratis for virksomheder at indføre værdier og værdibaseret ledelse – alt har sin pris. Prisen for denne ledelsesfilosofi er, at virksomheden får mere kritiske, om end engagerede ledere og medarbejdere. Virksomhederne forpligter sig til at skabe tryghed for sine ledere og medarbejdere, ikke ved at tilbyde livslang ansættelse eller at påtage sig ansvaret som i gamle dage, men ved at give den enkelte medindflydelse og indsigt. Endvidere forpligter virksomhederne sig til at tilbyde sine ansatte, ledere som medarbejdere og unge som ældre, uddannelses- og udviklingsmuligheder, således at de er klædt på til at kunne bestride stillinger hos andre virksomheder. Når det er sagt, har den enkelte selv et ansvar for at gribe disse muligheder, for det er kun én at give skylden, nemlig sig selv.

Gevinsten ved at indføre værdier og værdibaseret ledelse er dog ikke til at overse. Virksomheden får en effektiv organisation, der er godt rustet til at imødekomme fremtidens stadig mere komplekse og dynamiske opgaver. Blandt de ledere og medarbejdere, der trives med arbejds- og ledelsesformen, vil virksomhederne opleve en større arbejdsglæde, og dermed større engagement og commitment, som kan være altafgørende for virksomhedens overlevelse og vækst på den lange bane. Værdier kan også være med til at brande virksomhederne og give dem et humant ansigt – en værdi der har stadig større betydning i en tid præget af et stigende fokus på CSR, og hvor mennesket i langt højere grad er bevidst om sig selv, og hvad vi vil. En tid hvor vi ikke udelukkende arbejder for at tjene penge, men hvor vores identitet afspejles af de organisationer, vi er en del af, og vi derfor vælger vores arbejdsplads med omhu.

4.5 Implementering

"Til de virksomheder der vil arbejde med værdibaseret ledelse vil jeg fremhæve, at der både er en god og en dårlig nyhed. Den gode nyhed er, at det stort set altid lykkes, at få udarbejdet et fælles værdigrundlag. [...] Den dårlige nyhed er, at det næsten aldrig flytter noget i organisationen." (Gaardsted, 2009, s. 129)

Sådan indleder Iver Gaardsted sit kapitel om implementering. Lignende erfaring har Tom Barry og Sophie Ejsmond-Frey (Petersen og Lassen, 1997) gjort sig. Som eksempel nævner de en detailvirksomhed, som i forbindelse med deres nye vision og værdier har kommunikeret via interne nyhedsbreve, T-shirts og afdelingsmøder. De ansatte er fulde af begejstring, går hjem og snakker om forandringerne, ifører sig T-shirtene og hænger værdi-plakaterne op, men 6 måneder efter er kulturen stadig den samme – intet har forandret sig. Og eksemplet er ikke enestående. Mange af deres klienter siger det samme: Medarbejderne er blevet kyniske, de reagerer ikke længere på nye initiativer, fordi de ikke kan se forandringerne. Udfordringen i implementeringsprocessen er således at få værdierne forankret i organisationskulturen, således at de ikke ender som skueværdier.

4.5.1 Formulering af værdigrundlaget

Implementeringsprocessen starter med en formulering af værdigrundlaget. Det er en nødvendighed, at værdigrundlaget har afsæt i visionen, idet visionen er organisationens ledestjerne (Gaardsted, 2007). Med udgangspunkt i virksomhedens vision, mission og strategier skal topledelsen således formulere virksomhedens værdigrundlag, da det skal være tydeligt for den enkelte, at virksomhedens mål kan nås gennem værdierne. Selv om værdierne skal være med til at realisere virksomhedens mål, er det dog vigtigt, at værdierne ikke kun tager eksterne hensyn:

"Værdier uden organisatorisk forankring bliver hurtigt en abstraktion for medarbejdere og ledelse. En programmerklæring udadtil uden indhold, og uden forpligtelser. Værdier bør aldrig være udvendige og målorienterede, derimod internaliseret i forhold, som både ledelse og medarbejdere har til deres arbejdsplads, kollegaer, kunder og borgere. En erkendelse af værdiers personlige betydning for de handlinger, som udøves af såvel medarbejdere som ledelse, er vigtig for en organisationskulturs selvforståelse og troværdighed." (Beyer, 2006, s. 117)

Peter Beyer (2006) opererer med begrebet 'spillebane', hvoraf den venstre banehalvdel repræsenterer de rationelle ledelsesværktøjer som vision, mission og strategier – og højre banehalvdel repræsenterer virksomhedens mere humane værdier som værdigrundlag, mantra og adfærd. De to banehalvdele skal således supplere hinanden i organisationens virke.

I denne fase skal topledelsen gøre sig overvejelser om formålet med arbejdet med værdier og værdibaseret ledelse (Beyer, 2006 og Gaardsted, 2009) – hvilke fordele og ulemper der er forbundet med værdibaseret ledelse som ledelsesform, om det er interne eller eksterne hensyn, der skal tages højde for ved formulering af værdierne, og ud fra hvilken ideologi virksomheden ønsker at arbejde med værdierne på. Ligeledes skal topledelsen gøre sig overvejelser om, hvilken fremgangsmåde de ønsker for formuleringsprocessen – i hvilket omfang og hvordan de skal inddrage resten af organisationen i processen.

Værdierne skal være så konkrete og forståelige, at de kan give resten af organisationen et klart fælles billede af, hvordan organisationen skal handle, samt hvilke normer og adfærd der ønskes i den fremtidige organisation (Gaardsted, 2009). Formuleringen af værdierne er dog den mindste del af arbejdet – det afgørende er det vedvarende lederskab og den løbende dialog med udgangspunkt i værdierne. Dette for at sikre dybdeimplementering af værdierne, altså internalisering, så de ikke ender som skueværdier, der kun tages frem ved særlige lejligheder (Beyer, 2006).

4.5.2 Skab engagement

Når værdigrundlaget er på plads, skal topledelsen gøre sig det klart, hvilken organisationskultur de ønsker med indførelsen af værdier og værdibaseret ledelse, samt overveje værdiernes betydning for den nuværende organisationskultur. Det er selvsagt, at jo mindre et gap der er mellem den eksisterende og den ønskede organisationskultur, desto mindre smertefrit er det at få integreret filosofien bag værdibaseret ledelse i virksomheden. For at flytte organisationskulturen i den ønskede retning, er det vigtigt at få identificeret, hvem der er for, og hvem der er imod forandringen. Iver Gaardsted (Gaardsted, 2009) deler organisationen op i tre kategorier, nemlig medspillerne, modspillerne og passpillerne.

Medspillerne er dem, som ønsker at få det bedste ud af forandringerne – de er positivt indstillede og arbejder loyalt hen imod organisationens fælles mål, og netop derfor er de en stor gevinst for organisationen. Dog betyder den ubetingede loyalitet overfor organisationen, at de ikke forholder sig kritisk til ledelsens udspil. Medspillerne kan bruges som fanebærere i værdiprocessen, idet de vil forsøge at påvirke kollegaerne til at hoppe over på ja-siden, men hvis ikke ledelsen efterlever værdierne, vil dette have en negativ effekt på deres engagement og begejstring for forandringerne.

På den modsatte side er modspillerne – det er dem, som holder liv i 'plejer' og den eksisterende kultur. De ser enhver forandring som et angreb eller en trussel imod dem. Modspillerne er dog ikke ubetinget en ulempe for organisationen, idet der kan være hold i deres kritik, hvormed de kan udgøre en modvægt til medspillernes blinde tillid til ledelsen. Ulempen er, at de kan få vendt en positiv stemning til en negativ stemning, således at værdierne ikke får liv i organisationen – det er derfor vigtigt at tage højde for denne opposition og inddrage dem i værdiarbejdet.

Endelig er der passpillerne, som er den sværeste gruppe at forholde sig til, fordi hverken ledere eller kollegaer ved, hvor de har dem henne. De skifter hold alt efter, om de snakker med medspillerne eller modspillerne, og kan på den måde skabe dårlig trivsel i organisationen. Fordelen er dog klart, at de kan overbevises om forandringernes positive effekt. Denne gruppe er den farligste, fordi de aldrig vil gå helhjertet ind for forandringerne.

For at få vendt modspillerne og passpillerne til medspillere kræver det en stor grad af inddragelse, så de får mulighed for at få indflydelse og dermed opnå ejerskab for værdierne. Tom Barry og Sophie Ejsmond-Frey (Petersen og Lassen, 1997) benævner denne del af processen for 'what's in it for me', fordi ledelsen i denne proces skal have afdækket, hvad der motiverer modspillerne og passpillerne, for dermed at forene disses værdier med organisationens værdier.

I Tom Barry og Sophie Ejsmond-Freys optik er kommunikation i sig selv ikke nok til at flytte mennesker og ændre deres adfærd. De hævder, at problemet for de virksomheder, som ikke formår at implementere værdierne succesfuldt, ligger i måden, hvorpå de implementerer værdierne. Værdier af natur modsat virksomhedens traditionelle mål er uhåndgribelige, ukontrollerbare og ikke målbare – derfor kan de ikke implementeres på samme vis som de traditionelle mål. For dem er problemet med de traditionelle kommunikationskanaler, at de ikke formår at engagere individet – og med engagement mener de at tage højde for, at vi som individer motiveres forskelligt.

At give værdierne liv handler derfor for Tom Barry og Sophie Ejsmond-Frey om at finde frem til, hvordan den enkelte kan motiveres til at tage værdierne til sig og efterleve dem. Det handler om at forstå værdien af arbejdet for den enkelte. For den ene kan det dreje sig om at tjene penge for at kunne udleve sine drømme og interesser udenfor arbejdslivet, hvor det for den anden handler om udfordringer og udvikling i jobbet. Altså handler det om at forene individets værdier med organisationens værdier.

Samme indgangsvinkel ses hos Finn van Hauen m.fl. (1999). Med udgangspunkt i antropologen Gregory Batesons model for de logiske niveauer har Finn van Hauen m.fl. tilpasset modellen, således at modellen viser de fem niveauer, på hvilke vi udtrykker os selv. Modellens pointe er, at mennesket ønsker sammenhæng i de fem niveauer, og derfor ikke ønsker at udføre handlinger, udvise adfærd eller tilegne sig kvalifikationer, som ikke er kongruente med deres værdier og identitet:

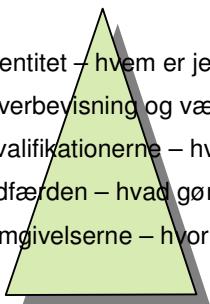
Identitet – hvem er jeg?

Overbevisning og værdier – hvorfor er det vigtigt, det jeg gør?

Kvalifikationer – hvordan gør jeg det?

Adfærden – hvad gør jeg?

Omgivelserne – hvor og hvornår gør jeg det?



Figur 4.3: "De logiske niveauer for den enkelte" (van Hauen et al, 1999)

Ifølge Finn van Hauen m.fl. indeholder kollektive systemer, og dermed organisationer, på samme vis de samme fem niveauer. Drivkraften bag motivation til forandring er således kongruens i de øverste logiske niveauer – altså vil menneskerne i organisationen søge at bringe deres værdier i overensstemmelse med organisationens værdier. Ved indførelse af forandringer vil dette kun lykkes på lang sigt, såfremt det er muligt at bevare kongruensen, eller den enkeltes værdier og identitet ændrer sig tilsvarende. Derfor vil organisationer, i hvilke dette lykkes, opleve øget medarbejderengagement, tillid og præstationer – men det er først lykkes, når værdierne er forankret i organisationen og dens kultur.

4.5.3 Kritiske succesfaktorer

Mette Morsing (2001) identificerer tre kritiske succesfaktorer i forbindelse med implementeringen af værdierne: topledelsen, nærmeste leder og synlige aktiviteter tilknyttet værdierne. Som hun påpeger, så er det i sig selv ikke nogen revolutionerende konklusion, men den væsentlige forskel mellem traditionel detaljestyling og værdibaseret ledelse netop ligger i vigtigheden af, at ledelsen ikke nøjes med at snakke om værdierne, men selv efterlever dem.

På samme vis understreger Iver Gaardsted tre vigtige egenskaber ved ledelsen for at få succes med implementeringen af virksomhedens nye mission, vision og værdier:

1. *Evnen til at skabe mening og retning*
2. *Evnen til at skabe helhedsforståelse*
3. *Walk the talk*

Kilde: "Fra værdier til virkelighed. Strategisk indførelse af værdier" (2009), s. 129

Disse egenskaber skal forstås således, at ledelsen skal være i stand til få organisationen til at forstå formålet med indførelsen af værdier og værdibaseret ledelse, nemlig at det samlet set er til organisationens bedste og er et skridt på vejen til at opnå virksomhedens vision. Hvis ikke ledelsen gør, hvad de siger, de vil gøre – og i øvrigt kun følger efterlever værdierne, når det er belejligt, i den tro, at medarbejderne ikke kan se det, så tager de grueligt fejl, for ledelsen bliver målt på det de gør, og ikke det de siger, de vil gøre.

Første skridt på vejen til succesfuld implementering af værdier og værdibaseret ledelse skal tages af topledelsen. Topledelsen skal tro på og evne at formidle værdierne, førend de kan motivere resten af organisationen. Derudover skal de have sine meningers mod i en åben værdidebat (Morsing, 2001). Også Jørgen Giversen (Petersen og Lassen, 1997) understreger, at deltagelse af topledelsen er en nødvendighed, da de skal vise, at de mener noget med værdibaseret ledelse. Såvel topledelsen som mellemledere skal

praktisere den adfærd, de ønsker at medarbejderne udviser – ellers kvæles den ønskede adfærd allerede ved fødslen. Nedenstående udtalelse fra en medarbejder (Morsing, 2001, s. 64) er et synligt bevis på, at disse udfordringer synes endnu vigtigere på mellemliderniveau, idet disse til dagligt er tættest på 'folkene på gulvet':

"Hvis han ikke selv kan stå inde for værdierne, så gider jeg da heller ikke. Så kan de sende værdierne til månen for min skyld. Så griner man ad værdierne."

Gennem sine handlinger kan topledelsen og mellemlidene personalisere værdierne og gøre dem mindre abstrakte, og dermed rykke dem tættere på hverdagspraksis. Peter Beyer (2006) har her en væsentlig pointe i, at topledere ofte er ledere og mellemlidene managers. Implementeringen er ofte uddelegeret til mellemlidene, og denne styringsvinkel til ledelse kan resultere i en følelsesmæssig distance til processen og resultaterne for medarbejderne, hvorfor meningsdannelse er svær.

Ifølge Jørgen Giversen (Petersen og Lassen, 1997) kræver værdibaseret ledelse, at ledere trænes i medarbejdersamtaler for at skabe ligeværdighed og åbenhed i dialogen med medarbejderen, samt i virksomhedskultur og kommunikation for at forstå og agere i forhold til sin rolle i forandringsprocessen. Mette Morsing (2001) skelner her mellem den kommunikative handling i form af udsendelse af vision, mission og værdier, seminarer og åbne debatter om værdierne, samt den synlige handling i form af integrering af værdierne i lederevalueringer, medarbejderudviklingssamtaler (MUS), kunde- og medarbejdertilfredshedsundersøgelser, karriereudviklingssystemer, kompetenceudviklingsprojekter etc.

Til trods for at målinger via leder- og medarbejderevalueringer samt tilfredshedsundersøgelser kan virke paradoksalt, anses det for nødvendigt for at sikre en succesfuld integrering af og fortsat fokus på værdierne i praksis. *"Ved at gøre arbejdet med værdier og målingen af dem så konkret, sætter vi fokus på værdierne, og vi kan diskutere hvor tæt vi er på at leve op til dem."* (Afdelingschef for koncern kommunikation i en privat virksomhed i Morsing, 2001, s. 69).

4.6 Bagsiden af medaljen

Først og fremmest er værdier og værdibaseret ledelse hårdt arbejde – man ændrer ikke bare værdier og kultur ved nogle få møder, heller ikke selv om de omfatter *hele* organisationen (Hansen et al, 2003). En standpunkt Mette Morsing deler, idet hun proklamerer: *"Værdi-arbejdet er komplekst. Det er dets absolutte styrke og svaghed."* (Morsing, 2001, s. 9).

Med indførelsen af værdier og værdibaseret ledelse følger mere kritiske ansatte, det være sig både ledere og medarbejdere. Den åbne debat og dermed kritik kan være en trussel mod topledelsens autoritet, og kan afsløre dem som umoderne (Morsing, 2001). Uviljen til at slippe de bureaukratiske hierarkier ses især hos

ældre ledere, der er flasket op med regler og kontrol, og fjernelse af den formelle autoritet og status kan få dem til at trække dem i den anden retning, idet magt er viden for dem:

"...for nogen måske en uforståelig reaktion, at flere medarbejdere ikke ønsker den større frisættelse. Vi oplever dualiteten mellem frihed og tryghed. Fuglen i buret er tryk, den får mad hver dag, medens fuglen i naturen selv skal skaffe sig den." og "I vores arbejdsliv har vi så længe arbejdet under rammer, at vi bliver usikre hvis de fjernes." (Beyer, 2006, s. 114)

"Uden dialog og læring er indførelsen af værdigrundlaget for ledelsen en handling, et projekt som skal legitimere ledelseskraft." (Beyer, 2006, s. 118)

Til trods for at uddelegering af ansvar og kompetencer lyder attraktivt, er det ikke uproblematisk, for både ledere og medarbejdere kan være usikre overfor arbejdsformen – især for dem som er vant til at arbejde efter regler og trives med ikke at skulle tage beslutninger. For de ledere og medarbejdere, som modsætningsvis ønsker at tage ansvar, kan det være svært at sætte en grænse for arbejdet, for hvornår har man været ansvarlig nok? I yderste konsekvens kan værdibaseret ledelse derfor være kilde til endeløse præstationskrav og dermed permanent dårlig samvittighed (Hansen et al, 2003).

I sin artikel "Faldgruber ved værdibaseret ledelse" dykker Lis Lyngbjerg Steffensen ned i Peter Mejlby's³ undersøgelse af Miljøkontrollens arbejde med værdigrundlag og værdibaseret ledelse. Værdiprocessen i Miljøkontrollen er gået i gang i 1998 og har ført til større frihed og mere ansvar for den enkelte, og sågar også et faldende sygefravær, en øget produktivitet og mere tilfredse kunder og medarbejdere. Men bagsiden af medaljen er ligeledes ikke til at overse. Først og fremmest har det vist sig i form af et øget pres, idet det i dag ikke kun er lederen, der stiller krav, men i lige så grad også kollegaer og brugere – et forventningspres der har forårsaget overbelastning og stress for nogle medarbejdere. Peter Mejlby tager skridtet videre og gør opmærksom på, at værdier kan være med til at skabe et normativt krav, som i sin allerhøjeste gradbøjning kan minde om tilstandene hos Scientologi og mafiaen.

"Men det viser sig desværre også, at appeller til fællesskabet, værdier og etik ofte introduceres som en ny måde at bevare magten på. Et værdigrundlag eller en etisk kodeks, som udvikles af topledelsen (ofte med bistand af konsulenter), og sendes ned ad kommandovejen, og som fortæller medarbejderne, hvad ledelsen mener, er 'virksomhedens værdier' og 'vores etik' er kun et nyt sæt af regler i organisationen." (Beyer, 2006, s. 15)

Tilstedeværelsen af denne risiko indrømmer Peter Beyer med ovenstående udsagn af Peter Pruzan (citat fra Hildebrandt, 1997), og Mette Morsing (2001) berører ligeledes problematikken i hendes identifikation af ideologien 'kontrol' i sin undersøgelse af 301 danske virksomheders arbejde med værdier. For selv om

³ Peter Mejlby: cand.merc og ph.d.-stipendiat, Copenhagen Business School (CBS), Institut for interkulturel kommunikation og ledelse

ideologien ikke findes i sin reneste form hos nogen af virksomhederne, kan det ikke negligeres, at ideologien kontrol trods alt lever i de danske virksomheder.

Bodil Jessen underbygger Peter Mejlbys påstand om stress i artiklen "Vi bliver stressede af mangel på ledelse" i Berlingske.dk den 15. juli 2008, idet hun skriver, at den moderne værdibaserede ledelse sender folk hjem i hobetale med diagnosen stress. I artiklen citeres Allan Holmgren⁴ for følgende:

"Syge af pop-ord og varm luft i de fælles værdisæt, som offentlige og private arbejdspladser har indført på samlebånd som en slags rettesnor for medarbejderne. Men rettesnoren har gjort medarbejderne stadigt mere desorienterede og forvirrede."

"Alle arbejdspladser hopper med på værdibaseret ledelse, men det er kejserens nye klæder, for ingen kan svare på, hvad det gør godt for."

Allan Holmgren sætter modsat sine kollegaer indenfor feltet lighedstegn mellem værdibaseret ledelse og ansvarsfraskrivelse, fordi lederne på den måde kan omgå deres ansvar på arbejdspladsen – så kan medarbejderne selv få lov til at regne den ud. Og det skaber orienteringsløshed og følelsen af fiasko hos medarbejderne.

Artiklen "Lex B&O: Værdibaseret ledelse splitter i stedet for at samle" fra Kommunikationsforum den 7. juni 2006 omhandler Jakob Krause-Jensens⁵ ph.d.-afhandling. I ph.d.-afhandlingen går han i dybden med værdiarbejdet hos Bang & Olufsen, hvor værdierne stik imod forventning er blevet symbolet på splittelse i stedet for samhörighed. Bang & Olufsen har med sin værdiproces ønsket at identificere de bærende værdier i virksomheden – en strategi der har givet bagslag, fordi mange dermed har fået følelsen af værdierne som 'museumsgenstande', altså et branding-projekt, frem for nutidige og virkelige værdier, der kendetegner virksomheden i dag.

Værdier som et branding-projekt, og dermed et våben i en stadig hårdere konkurrence om såvel kunder som arbejdskraft, skal derfor ikke underkendes. Magasinet Penge har sat CSR på dagsordenen i udsendelsen onsdag den 10. marts 2010, fordi et stigende antal virksomheder har inkorporeret CSR – hele 8 ud af 10 virksomheder ifølge DR1. Begrundelsen herfor, ligger slet og ret i spørgsmålet om, at virksomhederne ikke har råd til at lade være, fordi forbrugerne har en kolossal indflydelse. Den danske erhvervsmand Mads Øvlisen understreger forretningsdimensionen i CSR, at det selvsagt gavner samfundet, men ikke mindst virksomheden og dens bundlinie.

⁴ Allan Holmgren: direktør for konsulentfirmaet DISPUK indenfor personale- og organisationsudvikling samt adjungeret professor på CBS

⁵ Jakob Krause-Jensen: adjunkt og underviser i organisationsantropologi