VÆKSTHUS FOR LEDELSE



8 min. 24-08-2018

3 ting du skal mestre hvis du vil lykkes med værdibaseret ledelse

Hvordan undgår du, at medarbejderne vender det hvide ud af øjnene, hver gang du eller HR-afdelingen nævner værdisættet? Find ud af, hvilke tre former for mening, du skal iklæde jeres værdisæt for at lykkes med værdibaseret ledelse.

Skribentinfo



Helle Hedegaard Hein

Cand.merc., Ph.D., selvstændig forsker

Der er næppe en arbejdsplads med respekt for sig selv, der ikke har indført værdier. I praksis kniber det alligevel med at få værdierne til at virke. Desværre. For undersøgelser viser, at der er en klar sammenhæng mellem et stærkt værdisæt og en høj medarbejdertilfredshed. Og en høj medarbejdertilfredshed skaber både høj produktivitet, bedre kvalitet i opgaveløsningen og større brugertilfredshed.

Værdierne skal iklædes tre former for mening, hvis de skal have effekt:

1) Formålsmening

2) Indre mening

3) Organisatorisk mening

1) Formålsmening – Det vigtige hvorfor

Formålsmening handler om, at medarbejderne har en klar oplevelse af, at de bidrager til et større formål eller en højere sag. En god vision (eller mission) er det, man i ledelseslitteraturen kalder for arbejdspladsens *hvorfor.* Hvis ikke værdierne knyttes op på et højere formål, risikerer de at leve et løsrevet liv, fordi medarbejderne ikke kan se en mening med værdisættet. Så bliver værdier bare endnu et ledelsesredskab, som ledelsen belemrer medarbejderne med.

Det er ikke nok, at lederen fortæller, hvad medarbejderne skal gøre, og hvordan de skal gøre det. Lederen skal også fortælle hvorfor. Ifølge Teresa Amabile, professor ved Harvard University, og Steve Kramer, selvstændig amerikansk forsker, er følelsen af mening den stærkeste indre motivationsfaktor, og den er med til at skabe en høj grad af ejerskabsfølelse hos medarbejderne, fordi arbejdet kommer til at betyde noget personligt for dem. Iklæder man værdierne mening, hjælper det også til at skabe en ejerskabsfølelse ift. værdisættet.

En god vision er kun halvt fuldendt

En god vision formulerer det, der er arbejdspladsens bidrag til en større helhed.

Eksempler på visioner:
Der er flere eksempler på organisationer, som har forstået vigtigheden af at formulere en simpel, inspirerende vision:

Twitter: To give everyone the power to create and share ideas and information instantly, without barriers.

Ikea: Our vision is to create a better everyday life for the many people

Lego: At inspirere og udvikle dem, der skal bygge fremtiden

Røde Kors: Gennem frivillig indsats forhindrer og afhjælper Røde Kors menneskelig nød, lidelse og diskrimination.

At skabe en klar formålsmening handler om at kunne folde en meningsskabende fortælling ud om kerneopgaven. Det kræver ikke nødvendigvis en formel vision. Gennem en meningsskabende fortælling må lederen binde værdisættet sammen med et højere formål, så medarbejderne forstår, hvad meningen med værdierne er.

Du skal op på ølkassen

Lederne skal derfor benytte sig af de muligheder der er, for at tale om meningen og den højere sag både på de store og de små ølkasser. De store ølkasser er anledninger, hvor lederen taler til store dele af personalet: Sommerfesten, jubilæumsfesten osv. De små ølkasser kan eksempelvis være lejligheder, hvor lederen skal forklare ledelsesmæssige beslutninger for personalet. Her kan den meningsskabende fortælling være et redskab, der kan hjælpe lederen til at argumentere for og legitimere ledelsesmæssige beslutninger, så de ikke blot fremstår som vilkårlige regler, men som beslutninger, der er truffet, fordi de understøtter kerneopgaven og den sag, man arbejder for.

2. Indre mening – værdier skaber mening

Indre mening handler om oplevelsen af mening i arbejdet og ikke mindst oplevelsen af indre mening, når det gælder arbejdspladsens værdier. Værdier kan være med til at skabe følelsen af indre mening, men værdier kan også opleves, som noget, der står i vejen for medarbejdernes oplevelse af indre mening.

Krifa har igennem flere år undersøgt, hvilke faktorer, der har størst betydning for danskernes arbejdslyst. Her kommer 'mening' ind på en førsteplads blandt de syv vigtigste faktorer:

1) Mening
2) Mestring
3) Balance
4) Ledelse
5) Resultater
6) Kollegaer
7) Medbestemmelse

Mening i arbejdet er dog forskelligt fra person til person. Nogle finder mening i at bidrage til en højere sag, mens andre finder mening i at indgå i gode relationer med kollegaer, og atter andre finder mening i at udvikle sig fagligt og personligt. Krifas undersøgelse viser også, at selvom mening scorer højt ift. arbejdslyst, så scorer lederens evne til at skabe mening relativt lavt. Her er der et klart udviklingspotentiale for en del ledere.

Indre mening som drivkraft

Indre mening er ikke kun en afgørende motivationsfaktor, når det gælder arbejdslyst. Indre mening er lige så afgørende, når det gælder arbejdet med arbejdspladsens værdisæt. Hvis værdierne skal slå rod hos medarbejderne, må de bidrage til en følelse af indre mening. Det kræver dyb indsigt i, hvad der motiverer medarbejderne, og hvordan de reagerer på værdisættet.

Primadonnaen, Præstations-tripperen og Pragmatikeren

Medarbejderne har forskellige drivkræfter og motivationsfaktorer, som genererer følelser af mening og motivation. Nogle opgaver er forbundet med en stærk følelse af mening og motivation, mens andre kan føles demotiverende og meningsløse. Det er muligt at identificere en primær drivkraft, som kilden til den stærkeste følelse af mening og motivation. Denne primære drivkraft beskriver medarbejderens motivationsmæssige arketype.

Man kan skelne mellem fire drivkræfter, som beskriver fire forskellige arketyper af medarbejdere:

Primadonnaen	**Den Introverte Præstations-tripper**	**Den Ekstroverte Præstations-tripper**	**Pragmatikeren**
Arbejdet betragtes som: Et kald	Arbejdet betragtes som: En søgen	Arbejdet betragtes som: En konkurrence	Arbejdet betragtes som: Et arbejde

Primær drivkraft: Gøre en forskel for sagen	Primær drivkraft: Præstere bedre end sig selv	Primær drivkraft: Præstere bedre end andre	Primær drivkraft: Udføre et ordentligt arbejde
Sekundær drivkraft: Knække en vanskelig nød	Sekundær drivkraft: Knække en vanskelig nød	Sekundær drivkraft: Præstere bedre end sig selv	Sekundær drivkraft: Bidrage til fællesskabet

Fælles for de fire arketyper er, at hvis man aldrig oplever noget, der rammer lige ind i solar plexus af ens drivkraft, så vil konsekvensen være, at man oplever et alvorligt tab af indre mening. Det gælder også ift. værdisættet, som skal skabe resonans hos den enkelte.

For den stærkt værdistyrede Primadonnas vedkommende handler det om så vidt muligt at skabe et match mellem Primadonnaens værdisæt og arbejdspladsens værdisæt. Ellers vil Primadonnaens eget værdisæt trumfe arbejdspladsens værdisæt. Derfor må man som leder forsøge at forklare, hvordan værdierne understøtter den højere sag, og hvordan værdisættet har rod i et menneskesyn, som Primadonnaen forhåbentlig deler.

Den Introverte Præstations-tripper vil ofte opleve værdisættet som et forstyrrende element, der forhindrer ham i at koncentrere sig om det, der skaber indre mening for ham. Han vil derfor som regel ikke interessere sig overdrevent meget for arbejdspladsens værdisæt. Omvendt kan en værdimæssig ramme være med til at holde den meget autonomistyrede Introverte Præstations-tripper på sporet.

Den målstyrede Ekstroverte Præstations-tripper vil ofte have svært ved at operationalisere værdisættet. Hvornår er man i mål med værdiarbejdet? Her er det en vigtig opgave at bryde værdierne ned i noget, som er målbart, samtidig med at man som leder skal give hyppig feedback om, hvornår man har opfyldt et værdimæssigt delmål.

Pragmatikeren er et stærkt balancesøgende menneske, som har brug for klare rammer for arbejdet. For ham kan en vid værdiramme føles utryg og forvirrende, og han vil ofte veksle mellem at være nysgerrig og interesseret i værdierne og at være frustreret og forvirret over, hvad værdierne betyder i praksis, og hvornår man har udført arbejdet i overensstemmelse med værdisættet. Også her er hyppig feedback om Pragmatikerens indsats ift. værdisættet en afgørende ledelsesopgave.

Læs mere om de fire arketypers primære drivkræfter her

3. Organisatorisk mening

Endelig skal arbejdspladsens værdier give mening i medarbejdernes hverdag. Når medarbejderne agerer i en kompleks hverdag og skal bruge værdisættet som rettesnor for arbejdet, skal der være noget, som forankrer værdierne i hverdagen. Organisatorisk mening skabes i høj grad gennem en forankring i arbejdspladsens kultur.

En organisationskultur beskriver de tankemåder, der ligger til grund for de handlinger, der udføres, og den

praksis, man finder på en arbejdsplads. Det er en beskrivelse af de særlige kendetegn, man finder ved en arbejdsplads.

Selvom det er vanskeligt at sætte fingeren på noget konkret, ved vi godt, at kulturen har rod i nogle dybtliggende værdier og et verdensbillede, som påvirker vores måde at tænke og ræsonnere på og dermed også vores menneskesyn.

Menneskesynet kommer til udtryk i medarbejdernes basale antagelser om dem, arbejdet vedrører, nemlig borgere, elever, patienter mv. Det kommer også til udtryk i lederens antagelser om medarbejdernes natur. Hvis ikke værdierne er rodfæstet i et menneskesyn, der er foreneligt med værdierne, og som hjælper til at fortolke værdierne på en måde, så man kan handle i overensstemmelse med værdisættet og menneskesynet, er der risiko for, at værdierne kommer til at leve et løsrevet liv, hvor der ikke er bund i værdierne.

Samtidig er det vigtigt, at værdierne manifesterer sig på handlingsplan. Ellers lever de et løsrevet liv fra den daglige praksis, og så bliver værdierne hurtigt glemt. Organisatorisk mening forudsætter derfor, at værdierne slår rod nedadtil i et basalt menneskesyn, og manifesterer sig opadtil på handlingsniveau.

De vigtige ledetråde

De arbejdspladser, som lykkes med at skabe værdier med mening, er særligt dygtige til at skabe organisatorisk mening på den måde, at værdisættet er forankret i kulturen. Organisatorisk mening kan skabes gennem ledetråde, som minder medarbejderne om værdierne, og som hjælper medarbejderne til at reflektere over, hvad værdierne betyder i praksis. Ledetråde hjælper medarbejderne til at blive bevidste om, hvordan værdierne forankres i kulturen.

En ledetråd kan være et konkret symbol eller et fast ritual, som minder medarbejderne om, hvad værdien betyder i praksis. Det kan være et ritual om at synge fødselsdagssang med flag for patienterne på et hospice, som minder personalet om at se mennesket i dem, vi møder som værdi. Det fortolkes blandt andet således, at opgaven på et hospice er at skabe fokus på livet, selv i en stund, hvor døden er tæt på.

En ledetråd kan også være forskellige værdiformuleringer, fx i form af citater, der hænger rundt omkring i en børnehave. Det kan være Forest Gump-citatet "Livet er som en æske chokolade: man ved aldrig, hvad der er indeni", som minder medarbejderne om værdien respekt. I børnehaven fortolkes værdien respekt blandt andet som nødvendigheden i at skelne mellem barnet og barnets adfærd, så man fx siger: Nej, Louise, det var ikke pænt sagt frem for Nej, Louise, nu er du ikke sød. Eller dagsinstitutionslederen, som på sin telefonsvarer minder om værdien nærvær ved at sige: Jeg kan ikke tage telefonen, da jeg er nærværende et andet sted.

Endelig kan en ledetråd være de spørgsmål, en leder stiller medarbejderne med henblik på at skabe refleksion over det basale menneskesyn, der ligger til grund for arbejdet. Det kan være lederen på en social café, som serverer mad for husets gæster. På cafeen arbejder man ud fra et værdimæssigt kompas, der indebærer, at man bestræber sig på at tænde et lys i mørket for mennesker, som har brug for det, ved at vise omsorg og rummelighed. Her kan lederen fx på et møde stille et refleksionsspørgsmål om, hvordan man bedst servicerer skranken. Er målet at være hurtig og effektiv, så så mange som muligt får mad så hurtigt som muligt, eller er målet at benytte anledningen ved skranken til at bygge relationer og tage sig god tid til at skabe en kontakt med hver gæst?

Sådan kan ledere skabe ledetråde på forskellige kulturelle niveauer for at skabe organisatorisk mening og forankre værdierne i menneskesyn og handling.

Værdiarbejdet slutter aldrig

Værdiarbejdet slutter aldrig. Det er ikke en opgave, der er løst ved at holde en patosfyldt tale til julefrokosten eller trykke værdierne på kaffekopper og musemåtter. Det er et konstant arbejde, som kræver store ledelsesmæssige ressourcer.

Er det så umagen værd, kan man spørge? Ja, det er det. Der er talrige undersøgelser, der viser, at mange medarbejdere ikke kender arbejdspladsens værdisæt, og flertallet af medarbejdere mener heller ikke, at arbejdspladsen efterlever værdisættet. Men undersøgelserne viser også noget andet. Der er en klar sammenhæng mellem et stærkt værdisæt og medarbejdertilfredsheden. Tilfredse medarbejdere er mere produktive og leverer højere kvalitet end utilfredse medarbejdere, og derfor er der også en klar sammenhæng mellem tilfredse medarbejdere og tilfredse kunder.

Artiklen er baseret på Helle Hedegaard Heins bog: Ledetråde – meningsskabende værdiledelse. Bogen er udgivet på DJØF Forlag og bygger på en større undersøgelse, hvor medarbejdere, borgere og brugere på tre diakonale arbejdspladser er blevet observeret og interviewet. De tre arbejdspladser er en social cafe under KFUM's Sociale Arbejde, et pensionat for hjemløse under Blå Kors samt Sankt Lukas Stiftelsen, som er indgået i projektet med deres hospice, deres daginstitution og deres gartnerafdeling. Bogens cases viser, hvordan det lykkes dem at give værdierne værdi og mening i praksis.
Se mere på www.hellehein.dk (http://www.hellehein.dk) .