VÆKSTHUS FOR LEDELSE



7 min. 01-01-2009

6-punkts plan til indførelse af værdibaseret ledelse

Hvis du vil indføre værdibaseret ledelse, indebærer det højst sandsynligt en omstillingsproces. Her får du en konkret plan med seks punkter.

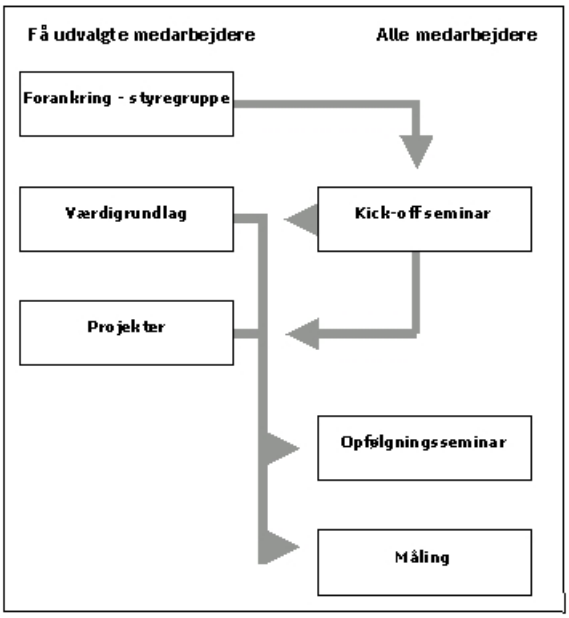
Skribentinfo



Lise Keller
Udviklingskonsulent
BrancheFællesskab for Arbejdsmiljø for Velfærd & Offentlig Administration

En 6-punkts plan til gennemførelse af denne omstillingsproces, består af følgende elementer:

1. Forankring i organisationen. Find stærke meningsfæller og lad dem hjælpe dig
2. Lav et internt kick-off seminar
3. Udarbejd et værdigrundlag – hvad tror I på, hvad vil I?
4. Definer projekter ud fra værdigrundlaget. Sæt projekterne i gang
5. Følg op på projekterne og hold et opfølgningsseminar, hvor I fejrer resultaterne, opdaterer værdigrundlaget og sætter nye projekter i gang
6. Mål om I lever op til de fælles værdier



1. Find stærke meningsfæller i din organisation
Udgangspunktet er, at du selv synes, der skal ske noget. Tænk over, hvem der vil kunne forstå dig og hjælpe dig med at bære ideen igennem. Her skal du passe på de rygklappere, en virksomhedsleder altid har. De er under alle omstændigheder med dig, men du har brug for stærke personligheder i denne proces. Hvilke personer nyder kollegernes respekt? Hvem har energien til at gøre et ekstra stykke arbejde? Hvem kan du stole på, selv om de ikke altid taler dig efter munden?

Tænk også over, hvem der har gennemslagskraft nok til at stikke en kæp i hjulet, hvis de ikke bliver taget i ed. Sørg for at få dem med, måske ikke som de allerførste, men alligevel så tilpas tidligt, at de føler sig ordentligt behandlet. Enhver ordentlig virksomhed har en sund opposition. Disse mennesker sikrer, at korpsånden ikke udvikler sig til hjernevask og for meget ”halleluja”. De er ikke så nemme at begejstre og sikrer, at I får nuancerne med, at I ikke fejer noget vigtigt ind under gulvtæppet, at I holder benene på jorden, og at projektet bliver troværdigt.

Hvis du har et samarbejdsudvalg på din arbejdsplads vil det være oplagt, at repræsentanter herfra deltager i styregruppen. Omvendt skal du ikke automatisk bare lade samarbejdsudvalget sætte sig på alle pladserne eller udpege alle styregruppens deltagere. Du skal have fat i dem, der kan og vil. Det er helt centralt, at du får hele organisationen med dig – og at de ansatte oplever, at de er med til at skabe projektet og ikke bare blindt følger deres leder. Det er vigtigt, at du viser dine medarbejdere, i første omgang styregruppens medlemmer, at du respekterer deres kompetence og dømmekraft. Nedsæt så en styregruppe for projektet, et udvalg med 4-7 personer, der i første omgang skal planlægge et kick-off seminar og følge op på det.

2. Lav et internt kick-off seminar
Meningen med dette seminar er at sætte projektet effektfuldt i gang. Det må derfor planlægges omhyggeligt. Forestil dig, at seminaret er slut, og at det er blevet en succes. Alle (næsten alle) medarbejdere har ikke alene følt, at det var umagen værd at deltage. De synes, at det har været spændende, underholdende, de har fået masser af taletid, de er blevet endnu gladere for og endnu mere stolte af deres kolleger og deres arbejdsplads, de er blevet mere bevidste om, hvad deres arbejde egentlig handler om, de glæder sig til at komme videre med det, I har aftalt osv. Sig dét til dit udvalg / styregruppe, så de kan hjælpe dig med at lave et godt program for seminaret.

Før seminaret:

- del forsamlingen op i grupper på max. ca. 7 personer
- sørg for, at grupperne er sammensat sådan, at de er arbejdsdygtige, og at de kan fungere socialt
- udpeg en ordstyrer og en referent på forhånd. (Ordstyrerne kan være medlemmer af udvalget; de ved, hvad det drejer sig om)
- lav en deltagerliste med gruppesammensætning og angivelse af ordstyrer og referent
- sørg for, at grupperne har arbejdsro på seminaret – enten deres eget rum eller god plads omkring sig
- udpeg en eller to sekretærer (fra styregruppen). De skal på seminaret sørge for at få samlet alle materialer (transparenter). Efter seminaret skal de hurtigt lave et udkast til værdigrundlag, som skal godkendes af styregruppen

3. Udarbejd et værdigrundlag
Udarbejd et værdigrundlag – hvad tror I på, hvad vil I? Værdigrundlaget er en slags grundlov for virksomheden.

Det skal indeholde nogle leveregler, som sikrer at:

- virksomheden overlever og klarer sig godt
- virksomheden er en god arbejdsplads, som kan tiltrække medarbejdere med de rigtige faglige og personlige kvalifikationer

Men det allervigtigste er, at værdigrundlagets forfattere er de ansatte i din virksomhed. Det er dem, der på seminaret har leveret materialet. De går ind for og føler sig forpligtet af de leveregler, de selv har været med til at opstille. Når man ser forskellige virksomheders værdigrundlag, bliver man sjældent imponeret. En professionel forfatter, en reklamemand eller en journalist kunne skrive det bedre. Men det er ikke det, det handler om. Det handler om, at I har lavet det selv – at I går ind for det i fællesskab og føler jer forpligtet af det.

Når styregruppen og du selv udarbejder et udkast til værdigrundlag efter seminaret, er jeres vigtigste opgave derfor at sikre, at de ansatte kan genkende, hvad de selv har sagt på kick-off seminaret. Værdigrundlaget kan virke banalt for udenforstående, men de ansatte ved udmærket, hvad der ligger i formuleringerne.

Nogle af de værdier, der slås på i værdigrundlaget, har det måske ligget lidt tungt med tidligere. Når de pågældende værdier er kommet med, er det netop for at gøre en indsats på områder, der har været forsømt. Andre værdier er til gengæld hæderkronede principper, som virksomheden har holdt i hævd så længe nogen kan huske. Værdigrundlaget handler om identitet. Identitet er både det vi er, det vi har været, og det, vi gerne vil være. Hvis et værdigrundlag skal være brugbart, må der lægges vægt på udviklingsperspektivet. Det skal vise, hvad udfordringen nu er. Hvilke værdier der nu lægges vægt på – mere eller mindre i modsætning til, hvad der tidligere har været praksis.

Her er et par eksempler på operationelle værdier:	
”Værdi”	**”Forklaring”**

Ledelsesmæssig opbakning	Lederen giver den nødvendige feedback, så medarbejderen kan vurdere og forbedre egen arbejdsindsats
Selvstændighed	Selvstændighed i opgaveløsningen medfører også ansvarlighed for resultatet samt medansvar for planlægning og prioritering af eget arbejde
Troværdighed	Kriterier skal synliggøres, beslutningsprocesser være gennemsigtige og beslutninger begrundes.

4. Definer projekter ud fra værdigrundlaget og sæt dem i gang

På kick-off seminaret fremkommer der allerede ideer til projekter, der går ud på at fremme bestemte værdier og derigennem forbedre virksomheden. Et projekt er en veldefineret og tidsbegrænset arbejdsopgave.

Eksempler på projekter kan være:
”Hvordan får vi optimeret medarbejdersamtaler, så de i højere grad bidrager til kompetenceudvikling og bedre ledelse?”

- "Hvordan kan vi bedre tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere?"
- "Hvordan gør vi arbejdsmiljøet bedre i X-afdeling?"

Et projekt er ofte karakteriseret ved, at

- man skal finde en løsning, som virksomheden ikke bare kan kopiere andre steder fra eller lære på et kursus
- der vil være vanskeligheder ved at løse opgaven, måske endda barrierer i selve virksomheden

Derfor er det vigtigt at bemande projektet med de rigtige folk. Du kan som leder vælge at bestille projektarbejdet. Derved får det status og gennemslagskraft. Det er svært at lægge hindringer i vejen for noget, du vil. Men du skal også være opmærksom på, at deltagerne i projektet skal have de rigtige kvalifikationer. En fortravlet leder er ikke altid sagen som projektleder. Hellere et talent på vej op i virksomheden eller en, der trænger til en ny chance (og som ser ud til at have evnerne). Den pågældende vil være ambitiøs på projektets vegne, resultatorienteret, uforfærdet og initiativrig.

En dynamisk projektleder kan måske løbe sig staver i livet. Derfor skal der i projektteamet også være mindst en person, som kender virksomheden rigtig godt og som bl.a. kan rådgive og beskytte projektlederen mod unødvendige fejltrin. Det er en almindelig erfaring, at der i gode arbejdsgrupper både skal være både en opgaveleder (der sikrer, at man når resultater) og en emotionel leder (der sikrer, at arbejdsgruppens medlemmer trives med hinanden, samarbejder godt, har gode relationer til andre, har det sjovt etc.).

Hvad end du gør: – husk, at det er de fælles værdier, I er ved at fremme, så vær ikke for enerådig, men giv mulighed for, at andre får ejerskab, ved at rådføre dig med dem. Men pas også på, at du i din bestræbelse på at inddrage mange mennesker, ikke kommer til at skabe et bureaukrati og forårsage megen tidsspilde. Du kan i denne fase overveje at sige tak til styregruppen for dens arbejde og lade ledelsessystemet i din virksomhed overtage styringen fra nu af – med behørig inddragelse af f.eks. samarbejdsudvalget.

Et opfølgningsseminar tjener det tredobbelte formål:

- at orientere alle ansatte om, at værdierne fremmes – og minde dem om, at virksomheden ikke har glemt, hvad de ansatte har foreslået på kick-off seminaret og ved godkendelsen af værdigrundlag og projektforslag i sin tid·
- at være et pejlemærke og en milepæl for projekterne selv (”Hvor langt skal vi være nået inden opfølgningsseminaret?”)
- at være en anledning til at fejre de fælles fremskridt mht. at fremme værdierne

5. Hold et opfølgningsseminar
Hold øje med, hvorvidt og hvordan projektet skrider fremad. Forlang jævnligt rapportering til dig eller en leder, du har delegeret opgaven til. Projektgruppen og projektets interne målgruppe vil kende til projektet. Men de øvrige ansatte er måske ikke involveret. De skal i det mindste vide, at der sker noget, at virksomheden er i gang med systematisk at fremme sine værdier som aftalt på kick-off seminaret, således at de føler de også er med til at skabe virksomhedens fremtid.

En meget synlig måde at følge op på er at afholde et opfølgningsseminar. Det skal I ikke afholde, før der er sket en udvikling, som er værd at fejre. Typisk vil der gå mindst 3 måneder eller et halvt eller et helt år. Resultaterne kan f.eks. fejres med en festmiddag på opfølgningsseminaret, ros til projektdeltagerne i forbindelse med præsentationerne, en artikel i et tidsskrift eller en avis om virksomhedens værdiprojekt, som projektgrupperne selv får lov at skrive, økonomisk belønning til udvalgte, forfremmelse af personer, der har gjort en særlig indsats under værdiprojektet, gaver m.m.

Fra ord til handling – papir til praksis
Værdibaseret ledelse handler om at omsætte sine værdier til konkrete handlinger og aktiviteter. Hvad kan iværksættes som understøtter værdierne? Hvordan kan der skabes sammenhæng mellem de forskellige tiltag? Som leder er du ansvarlig for, at der skabes den nødvendige opbakning omkring værdierne. Det vil sige, at du må bearbejde den modstand, som medarbejderne naturligt vil få i forhold til dem.

6. Mål, om I lever op til de fælles værdier
Det giver ingen mening at indføre en ny ledelsesform, hvis ikke man er parat til at undersøge og måle virkningen af den. Man skal spørge sine medarbejdere (og evt. brugere) om de mener, man som organisation lever op til sine værdier. Det kan gøres i en simpel form ved hjælp af et spørgeskema eller i en mere struktureret form, hvor man kan sammenligne sine resultater fra år til år.

Konkrete initiativer

Værdierne kan bruges konkret i formuleringen af følgende områder:

- Ledelsespolitik
- Personalepolitik
- Udviklingssamtaler
- Kompetenceudviklingsstrategi
- Handleplaner
- Samarbejde/ teamarbejde
- Forretningsudvikling/ image

Værdibaseret ledelse bæres frem af:

- Tydelige målsætninger
- Metodefrihed inden for de givne rammer
- Målbare resultater

(Artiklen er publiceret første gang i april 2004. Vi har ændret datoen på artiklen, fordi den ellers ville være blevet slettet i forbindelse med oprydning på Lederweb)