VÆKSTHUS FOR LEDELSE



6 min. 18-06-2010

Efter værdibaseret ledelse

Værdibaseret ledelse er et meget udbredt ledelseskoncept i Danmark, men i mange virksomheder har indførelsen af værdibaseret ledelse ikke ændret afgørende på den måde virksomheder organiseres og ledes på. Værdibaseret ledelse er i mange tilfælde blot blevet til en ny, lidt blødere, form for styring. Læs her, om teoretiske bidrag, der kan belyse hvorfor og hvordan værdibaseret ledelse kan videreudvikles.

Skribentinfo



Søren Jagd

Lektor, cand.polit og ph.d

Værdibaseret ledelse og ledelsesformernes udvikling

Ifølge Simon Dolan et. al. er værdibaseret ledelse nødvendig fordi organisationer er præget af en stadigt stigende kompleksitet, usikkerhed og ændringshastighed. Denne udvikling har ført til, at de grundlæggende ledelsesformer har forandret sig markant. I begyndelsen af det 20. århundrede var den mest udbredte ledelsesform ledelse gennem direkte instrukser.

I løbet af 1960'erne blev ledelse koncentreret mere om at fastsætte individuelle mål og lade medarbejderne afgøre, hvordan målene konkret skulle nås. Værdibaseret ledelse kan ses som en radikal tredje ledelsesform, hvor medarbejderne selv tager ansvaret for en langt større del af de konkrete arbejdsprocesser og i større omfang bliver selvledende.

Tabel 1. Tre ledelsesformer

	Instruksbaseret ledelse	Målbaseret ledelse (MBO)	Værdibaseret ledelse
Kontrolfilosofi	'Top-down' kontrol og overvågning	Resultatkontrol og stimulering af faglig kontrol	Selvkontrol opmuntres
Selvledelse og ansvar	Lav	Middel	Høj
Grundlæggende kulturelle værdier	Loyalitet, konformitet og disciplin	Resultatmåling og motivering	Medarbejderdeltagelse, kontinuerlig læring, kreativitet og engagement
Magt, kontrol og tillid	Lederne har den formelle magt - lav tillid	Lederne sætter mål og kontrollerer resultat – begrænset tillid	Lederne udstikker mål og understøtter selvstyring og selvkontrol – høj gensidig tillid

Udviklingen i ledelsesformerne skyldes, i følge Dolan et. al., at organisationer i dag har langt mere komplekse opgaver. Værdibaseret ledelse passer til virksomheder med kontinuerlig udvikling og læring, hvor medarbejdernes deltagelse og selvledelse er altafgørende.

Set i dette lys kan værdibaseret ledelse ses som ét element i en mere omfattende forandring af ledelsesformerne. Det er derfor et problem, hvis de mange forsøg med at indføre værdibaseret ledelse, som meget tyder på, ikke reelt har ført til en ny måde at organisere og lede virksomhederne på, hvor medarbejderne får langt mere ansvar og selvstyring.

Værdifællesskab som grundlag for tillidsbaseret ledelse

Vigtigheden af at gennemføre værdibaseret ledelse som får en reel effekt understreges af Alan Fox' (1974) klassiske beskrivelse af forskellen på lavtillids- og højtillidsorganisationer, hvor graden af værdifællesskab viser sig at være altafgørende for, hvordan virksomheder kan ledes. Grundlæggende skelner Alan Fox mellem to idealtypiske ledelsesformer: kontrol- og tillidsbaseret ledelse, der sammenfattes nedenfor i tabel 2.

Tabel 2. Kontrol- og tillidsbaseret ledelse

	Kontrolbaseret ledelse	Tillidsbaseret ledelse
Grundlæggende ledelsesperspektiv	Medarbejderne forventes ikke at dele organisationens mål og værdier, dvs. at være tillidsværdige	Medarbejderne forventes at dele organisationens mål og værdier, dvs. at være tillidsværdige

Overvågning og kontrol	Direkte overvågning og regler skaber en negativ spiral med aftagende gensidig tillid	Selvdisciplin opnås uformelt gennem kollegiale normer
Aktivitets-koordinering	Standardiseret koordinering med begrænset interaktion mellem hierarkiske niveauer	Koordinering ved gensidig tilpasning med interaktion på tværs af hierarkiske niveauer
Respons på fejl og mangler	Fejl er resultat af ligegyldighed, der besvares af sanktioner og mere overvågning	Fejl og mangler er et hændeligt resultat af fejlskøn og en anledning til læring
Konflikthåndtering	Konflikter håndteres på gruppebasis gennem en forhandlingsproces	Konflikter håndteres som problemløsning så lokalt som muligt

Den afgørende forskel på, om der kan anvendes henholdsvis kontrol- og tillidsbaseret ledelse er, ifølge Alan Fox, graden af værdifællesskab i organisationen. I lavtillidsorganisationer er ledernes adfærd præget af, at de ikke stoler på medarbejderne. Derfor udformes regler, overvågning og andre kontrolsystemer under forudsætning af manglende tillid. Når medarbejderne derimod deler organisationens mål og værdier, kan der anvendes tillidsbaseret ledelse.

Fra værdibaseret ledelse til tillidsbaseret ledelse

I lyset af Alan Fox' analyse kan vi pege på fem centrale ledelsesopgaver i bevægelsen fra værdibaseret ledelse til tillidsbaseret ledelse:

1. Udvikling af organisationen til et reelt værdifællesskab

Værdibaseret ledelse er det altafgørende element i arbejdet med at ændre ledelsesformerne. Det tidligere arbejde med værdibaseret ledelse skal videreføres og uddybes, så ledere og medarbejdere forenes omkring fælles værdier. Det er vigtigt at alle ledere også reelt deler virksomhedens værdier og at de klart viser, at de har organisationens udvikling som deres primære mål og ikke kun varetager snævre egeninteresser.

2. Ændre kontrol fra overvågning til selvkontrol

Den væsentligste form for kontrol i højtillidsvirksomheder er den selvkontrol, der udøves af den enkelte medarbejder og af medarbejdergruppen, ofte baseret på professionelle normer om godt arbejde. Ledere, der ønsker at udvikle højtillidsorganisationer kan, ifølge Reinhard Sprenger (2004) skabe tillid hos medarbejderne ved at fjerne de traditionelle kontrolsystemer, for eksempel det traditionelle tidsregistreringssystem og stimulere udviklingen af medarbejdernes egne kvalitetsstandarder. Medarbejdere, der mødes af tillid vil typisk besvare denne tillid ved at handle tillidsværdigt.

3. Stimulere koordinering ved gensidig tilpasning

Kontrolbaseret ledelse baseres på topstyret koordinering af aktiviteterne med begrænset interaktion og

kommunikation mellem organisationens forskellige niveauer. Tillidsbaseret ledelse bygger derimod på koordinering gennem gensidig tilpasning og med overførsel af information mellem kolleger og på tværs af hierarkiske niveauer, i form af udveksling af ideer, forslag, kritik, råd og konsultering i en kultur præget af gensidig tillid.

4. Udvikling af en læringskultur

I lavtillidsorganisationer er udgangspunktet, at fejl og mangler skyldes ligegyldighed overfor arbejdsregler og organisationens mål. I højtillidsorganisationer ses fejl og mangler derimod som et udtryk for fejlskøn, og som en anledning til læring så fejl minimeres i fremtiden. En central opgave for ledere bliver derfor at udvikle en egentlig læringskultur i hele organisationen.

5. En problemløsende tilgang til konfliktløsning

I lavtillidsorganisationer behandles konflikter typisk på gruppebasis gennem forhandlinger. Forhandlinger ses som den bedste konfliktløsningsmetode, da målene forventes at være forskellige mellem medarbejdere og ledelse. I højtillidsorganisationer antages det, at medarbejdere og ledelse har fælles mål og konfliktløsningsmodellen får derfor karakter af problemløsning, baseret på indsamling af relevant information og udforskning af alternative løsninger.

Skiftet fra værdibaseret ledelse 1.0 til værdibaseret ledelse 2.0

Med udgangspunkt i Alan Fox' analyse kan vi se, at det fulde udbytte af værdibaseret ledelse først kan realiseres, når ledelsen er villig til at tage de afgørende skridt og indføre tillidsbaseret ledelse. Forskellen på de de to versioner af værdibaseret ledelse, uden eller med tilføjelsen af tillidsbaseret ledelse, kan beskrives som værdibaseret ledelse 1.0 og 2.0:

Værdibaseret ledelse 1.0 beskriver værdibaseret ledelse, der er i bedste fald er endt med at blive en ny, men blødere og mere acceptabel, form for kontrol og styring. Det kritiske perspektiv vil pege på at denne form for værdibaseret ledelse ikke fører til en egentlig ny organisations- og ledelsesform.

Værdibaseret ledelse 2.0 beskriver værdibaseret ledelse + tillidsbaseret ledelse, der befordrer frigørelse af medarbejderne, så styring afløses af selvledelse. Værdierne er her det centrale omdrejningspunkt for at ændre ledelsesformen, med større vægt på delegering af ansvar til medarbejderne. I modsætning til værdibaseret ledelse 1.0, er det i værdibaseret ledelse 2.0 medarbejderne, der er de centrale aktører i forhold til at implementere værdierne i den daglige praksis.

Medarbejderne inddrages direkte i diskussion af, hvordan værdier kan anvendes i daglig praksis gennem seminarer m.m. Medarbejderne spiller derfor her den helt centrale rolle i forbindelse med udmøntningen af værdiernes konkrete oversættelse og implementeringen af de konkrete værdier i organisationen.

I lys af disse teoretiske bidrag, kan vi forstå at det ikke er nok at indføre værdibaseret ledelse som et mål i sig selv. Værdibaseret ledelse kan derimod ses som et middel til at gennemføre en mere radikal forandring af organisation og ledelse ved at indføre tillidsbaseret ledelse.

Kilder:
Dolan SL, Garcia S and Richley B (2006) Managing by Values. Palgrave McMillan, Houndsmills, Basingstoke, UK.
Fox A (1974) Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations. Faber and Faber, London.
Hagedorn-Rasmussen P and Jagd S (2007) Da værdier kom på arbejde: Anledninger til kompetenceudvikling, Landsorganisationen i Danmark, København.
Sprenger RK (2004) Trust. The Best Way to Manage. Cyan/Campus, London.

Læs mere:

Tillidsbaseret ledelse - i praksis