



VÆRDIBASERET LEDELSE

Er du som virksomhedsleder/-ejer den krumtap, som alle beslutninger skal igennem? Fungerer du mere som brandmand end som fyrtårnet, der søger retningen? Kan du ikke holde ferie, fordi du ikke kan undværes? Så skulle du måske overveje at implementere værdibaseret ledelse (VBL). For VBL i de rigtige rammer, betyder at medarbejderne i virksomheden handler mere selvstændigt og i højere grad træffer beslutninger på egen hånd inden for de afstukne rammer. Dette hænger overordentligt godt sammen med kravene om hastige forandringer og tilpasninger til kundernes behov og ønsker, hvor en bureaukratisk beslutningsproces er direkte hæmmende for virksomhedens udvikling. Netop hvor der er mest behov for hurtige og handlekraftige beslutninger. Og herudover begynder medarbejderne at forvente, at de tages med på råd - de ansatte (og specielt de yngre talenter) stiller krav om ansvar, faglig og personlig udvikling samt inddragelse i virksomhedens fremadrettede udvikling.

HVAD ER VÆRDIBASERET LEDELSE (VBL)?

VBL er et ledelsesværktøj, hvor lederen istedet for at diktere - gør dit eller dat - istedet bliver som en spillende træner, hvor hver enkelt ansat bidrager i forhold til de fælles værdier og målsætninger. Det hele baserer sig på holdningen om, at værdier er bedre ledelsesredskaber end regler samt at respekt og tillid er grundelementerne i skabelsen af jobtilfredsstillelse samt engagement i organi-

sation. Så faktisk kan værdibaseret ledelse - hvis implementeret korrekt - betale sig.

VBL involverer seks komponenter, som hver for sig er vigtige faktorer for at få succes det nye ledelsessystem. Implementering af VBL er ikke noget der bare gøres. Det er en proces, der kan - og ofte gør det - indebærer en ændring af virksomhedens kultur og lederstil.

MISSIONEN

VBL tager udgangspunkt i selve virksomhedens mission. Hvorfor - og hvad er meningen med det hele? I dag er der ingen unge mennesker, der vil arbejde i en virksomheden - bare for at ejeren kan tjene flere penge. Der skal mere til! Der skal være en mission - og der skal være overensstemmelse mellem de enkelte arbejdsområder. Aktiviteter som ligger udenfor missionen kan ikke opstartes uden at der har været en refleksion over, hvad betyder dette så for vores mission. På denne måde bliver arbejdet med missionen til et værktøj der sikrer at virksomheden og dens medarbejdere har konstant fokus på det der er vigtigt.

VISIONEN

En vigtig forudsætning for VBL er at der findes en klart formuleret og forstået vision. Selvstyrende grupper kan kun træffe effektive beslutninger, hvis de har en klar fornemmelse for, hvor virksomheden er på vej hen. For

at være effektiv skal medarbejderne kunne vurdere, hvorvidt en given beslutning/handling bringer virksomheden nærmere på opfyldelse af visionen. Der skal opstilles retningsvisende mål og kritiske succesfaktorer.

LEDEREN

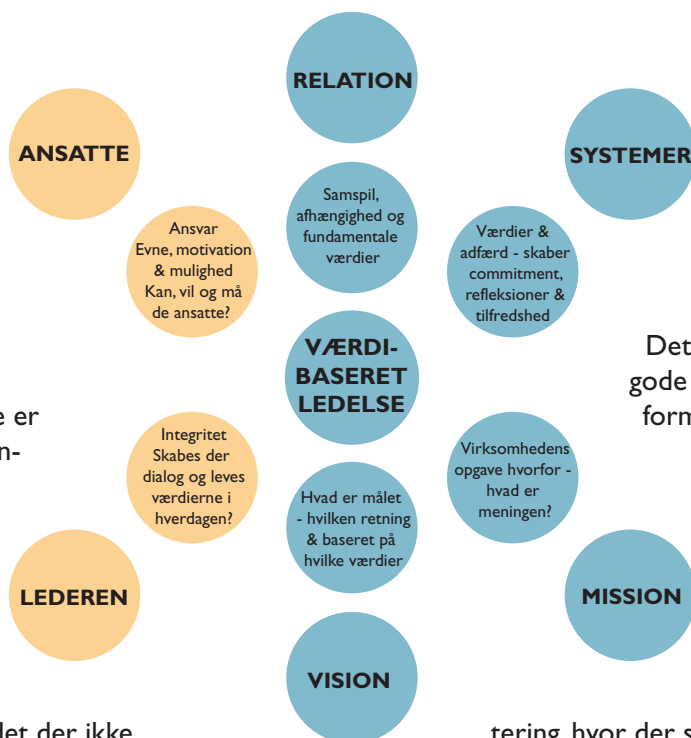
Den vigtigste faktor af dem alle er lederen samt dennes vilje og ønske om, at VBL skal blive en succes. Lederen skal som fremtidig sparringspartner have nogle bestemte personlige egenskaber samt coachende ledelsesstil. Dialogen er det væsentligste ledelsesredskab, idet der ikke er så mange traditionelle kontrolrutiner, som i en traditionel organisation. Det forudsætter en udpræget grad af tillid og respekt mellem lederen og medarbejderne ligesom lederen ALTID er forbilledet for, hvordan de enkelte værdier fortolkes. For værdier kommunikeres ikke primært i ord, men i handlinger, fortællinger og billedsprog.

ANSATTE

Ændringen i ledelsesstil stiller også store krav til de ansatte, som nu skal fungere i rammer som virker mindre trygge og som stiller krav til selvstændighed, åbenhed, evne til dialog og beslutningsdygtighed. De ansatte skal være ansvarlige både i forhold til virksomhedens mission og vision, lederen - og i forhold til deres kollegaer. Ofte kræver VBL at medarbejdernes personlige og sociale kompetencer pudses af, således virksomhedens og den ansattes værdier passer overens.

RELATIONER

I en virksomhed baseret på VBL skal afdelinger og enheder kunne fungere selvstændigt, dynamisk og proaktivt. Så samarbejdsrelationerne skal fungere perfekt og de skal baseres på tillid, respekt og gensidig ansvarlighed. Og alle er afhængige af hinanden for at der kan nås optimale resultater.



SYSTEMER

Håndteringen af dagligdagens rutiner i givne strukturer er de mest synlige tegn på virksomhedens konkrete og usynlige systemer. Det er måden vi gør tingene på der skaber commitment og jobtilfredshed. Det som i sidste ende skaber det gode arbejdsmiljø og den høje performance.

RESULTATET

Indførelsen af værdibaseret ledelse tager tid - både for medarbejdere og lederen. Der er både en forberedelse og efterfølgende en implementering, hvor der skabes en fælles klarhed over, hvor virksomheden er på vej hen - og hvorfor samt hvordan? De seks faktorer kaldes sammen med vision og mission under ét for virksomhedens værdigrundlag. Og det skal forankres i organisationen som den måde, virksomheden vil fungere på - både internt og i forhold til det omgivende samfund - kunder, leverandører m.fl.

Når implementeringen er gennemført og hverdagen griber ind, så er det at VBL skal stå sin prøve. Det er der værdierne skal virke. Og så kan virksomheden lige pludselig fungere uden at du involveres i de små ting. Nu kan du svæve over vandene - og du kan tænke de langsigtede tanker. Du er blevet kommunikationschefen, der konstant påvirker og rettet fortolkningsspørgsmål i relation til forståelsen af værdierne. Du skal sikre dig, at der tages ejerskab omkring problemerne og at ansvarlighed faktisk udleveres.

Nu kan du også holde ferie - eller bare en fridag - uden at have dårlig samvittighed. Du får et helt nyt liv - et liv som du ikke vil undvære - bagefter.

