



Værdibaseret ledelse – en vej til effektiv strategiimplementering

De fleste strategiimplementeringer fejler, fordi ledelsen ikke formår at gøre strategien nærværende for medarbejderne og forklare, hvordan de skal omsætte den til handlinger i hverdagen. Værdibaseret ledelse kan være nøglen til at få strategiimplementeringer og andre transformationer til at lykkes.

Værdibaseret ledelse – en vej til effektiv strategiimplementering

66 procent af strategier når ikke deres målsætning, 90 procent fejler på grund af dårlig strategieksekvering, 70 procent af medarbejderne kender ikke virksomhedens strategi, og 74 procent af medarbejderne ved ikke, hvordan de skal handle på strategien.

Sådan viser undersøgelser foretaget af Ernst & Young, Harvard Business Review, Gartner og McKinsey.

Peter F. Drucker forklarer udfordringen med, at ledelsen ikke formår at transformere virksomhedskulturen til at understøtte virksomhedens formål, fordi som han sagde: "Culture eats strategy for breakfast."

Det vil med andre ord sige, at virksomheder blandt andet fejler med deres strategier, fordi de ikke formår at arbejde aktivt med deres organisationskulturer, mangler et sprog om kultur og ikke lykkes med at indarbejde rutiner og normer for strategiarbejdet i praksis.

Også ved fusioner er fejlraten høj. Et omfattende studie fra KPMG i 2017 viser, at hele 83 procent af fusioner ikke indfrier ambitionerne. Igen peger undersøgelsen på virksomhedernes manglende evne til at transformere kulturen som en af de væsentligste årsager.

Men hvordan arbejder vi så mere konkret med at transformere en virksomheds kultur? Kultur er lidt forenklet sagt alt det, der foregår i organisationen, uden at nogen direkte guider adfæden – det er en usagt enstemmighed omkring tingenes tilstand, der i høj grad bygger på holdninger, vaner og værdier.

At ændre en kultur kræver, at man som ledelse formår at påvirke medarbejdernes holdninger, vaner og værdier, og her er værdibaseret ledelse et stærkt værktøj.

LEDELSESTILEN SKAL AFSPEJLE DEN VERDEN, VI LEVER I

Verden bliver mere og mere kompleks og uforudsigelig, og nutidens organisationsstrukturer stiller krav om selvstændighed og ansvar hos den enkelte medarbejder.

Medarbejdere efterspørger også selv råderum og medbestemmelse, og de vil sjældent finde sig i, at ledelsen styrer dem i snævrende bånd, som hæmmer deres kreativitet og mulighed for udfoldelse.

Virksomheder kan derfor ikke længere styre organisationen med regler og snævre forretningsgange. I stedet skal de give medarbejderne råderum og autonomi indenfor klart definerede pejlemærker. Og det er lige netop dét, værdibaseret ledelse handler om.

Værdibaseret ledelse er et modsvar til den amerikanske inspirerede management-kultur, hvor måling og kontrol er nøgleelementer. Ledelsesformen har nydt større og større udbredelse siden 1990'erne, og for mange organisationer er den med til at løse mange af deres udfordringer med strategiimplementering og transformationer generelt.

VÆRDIBASERET LEDELSE BASERES PÅ ET FÆLLES FORMÅL OG TILLID

Ændring af kultur tager tid og kræver en stor portion ledelse. Kultur er, hvordan ting bliver gjort i organisationen, uden at nogen direkte guider adfærd eller fortæller medarbejderne, hvad de skal gøre.

Ledelsen skal påvirke medarbejdernes holdninger og grundlæggende adfærd for at opnå en varig kulturforandring. Det, vi siger og gør, har en effekt på vores holdninger til, hvad der er vigtigt. Her spiller virksomhedens værdier en afgørende rolle og som leder skal man være en stærk rollemodel.

Værdier er en rettesnor, som i praksis hjælper medarbejdere til at løse deres problemer på den bedst tænkelige måde.

Grundlaget for værdibaseret ledelse er tillid. Det vil sige, at man som leder grundlæggende tror på, at medarbejdere ønsker at lede sig selv, og at man derfor erstatter stramme procedurer og kontrolmekanismer med ansvar, kompetence og ægte inddragelse.

Værdibaseret ledelse kræver, at man hele tiden har en klar mission og vision at kæmpe for, og at man bevidst arbejder for at skabe mening – både organisatorisk og individuelt. En virksomhed, der bekender sig til værdibaseret ledelse, er ofte kendetegnet ved flere af følgende karakteristika:

- Der er en høj grad af medarbejderinvolvering og selvbestemmelse
- Der er få regler, men til gengæld stærke forventninger
- Man er dialog søgende – både internt og eksternt
- Der er som oftest en uformel omgangsform
- Hyppig feedback og nysgerrighed er et afgørende kulturtræk i bestræbelserne på at blive bedre

EN VÆRDIBASERET LEDER SÆTTER RETNING OG SKABER RAMMER

Værdibaseret ledelse er grundlæggende en formulering af, "hvem vi er", det vil sige hvilke ord, der definerer os. Ofte vil man have defineret nogle værdier, der rammesætter den rette adfærd. Værdier skal være så stærke, at det ikke kræver yderligere detaljering.

Værdibaseret ledelse er en helhjertet ledelsesindsats. Det betyder at man skal "walk the talk", og være tro over for det, man siger. Tillid, ledelsesadfærd og dialog er afgørende forudsætninger for værdibaseret ledelse. Og lad det være sagt med det samme: Der er ikke nogen modsætning mellem at være værdibaseret og samtidig følge op på performance og bruge nøgletal.

I forhold til udøvelsen af værdibaseret ledelse er der i særlig grad fem ting, der gælder:

- Man skal først og fremmest give medarbejderne en klar retning og nogle rammer at agere indenfor. En bank kan for eksempel sige til medarbejderne, at de må gøre, hvad der er nødvendigt for at skabe tilfredse kunder (det er retningen), men samtidig sætte en rammebetingelse, som siger, at de ikke må kompromittere bankens kreditpolitik.
- Dernæst skal man skabe følgeskab ved selv at gå foran (walk the talk) og personligt agere værdibaseret. Det kan ikke nytte noget, at man betror sig til værdibaseret ledelse, samtidig med at man udøver mikro-management.

- For det tredje skal man være dialog søgende, blande sig og tage ansvar. Det er en ledelsespligt. Dialogen er her det afgørende værktøj – for man skal ikke blande sig for at kontrollere, men fordi man er nysgerrig og vil forstå, hvad der sker.
- Herudover skal man tage et tværgående ansvar, altså blande sig i kollegaers områder, hvis man kan se at noget ser forkert ud i forhold til værdierne. Men det er vigtigt, at man blander sig med respekt og dermed holder sig på sin egen banehalvdel – det vil sige er nysgerrig og stiller spørgsmål.
- Endelig skal man huske, at værdibaseret ledelse også gælder medarbejderne. De skal også lede deres egne kolleger og ledere på en værdibaseret måde – det vil sige være feedbackorienteret og dialog søgende.

DET KRÆVER INTEGRITET, KOMMUNIKATION OG KONSEKVENNS

Værdibaseret ledelse kræver en massiv ledelsesindsats og opmærksomhed på at udvikle adfærd og sætte ind over for handlinger i uoverensstemmelse med virksomhedens værdier. Lederen skal have høj grad af integritet og være opmærksom på, hvordan vedkommendes egen adfærd forstærker eller forringer kulturudviklingen. Ord og handling skal følges ad, og lederen skal være rollemodel for den rette adfærd.

Hvis virksomheden for eksempel ønsker at fremme hjælpsomhed, nytter det ikke at ledere tænker i siloer. Hvis virksomheden ønsker at have en åben og uformel organisation, kan man ikke have ledere, som aldrig informerer og inddrager. Og hvis virksomheden ønsker en læringskultur, går det ikke, at ledere straffer fejl.

Som ledergruppe skal man have en klar holdning til, hvad der er god og dårlig lederadfærd i organisationen og turde tage konsekvensen af dårlig adfærd.

Den bedste leder i en værdibaseret kultur er først og fremmest en personlig rollemodel for den rette adfærd, dernæst er personen en dygtig inspirator, der med åbenhed og ærlighed formår at få folk med på rejsen. Sidst, men ikke mindst, er lederen konsekvent overfor de, der ikke lever værdierne i praksis.

REFLEKSIONSSPØRGSMÅL

- Hvad betyder værdibaseret ledelse for din virksomhed?
- Hvilken lederadfærd bør være kendetegnet for din virksomhed?
- Hvilke ledelsesmæssige handlinger har størst betydning for udvikling af en værdibaseret kultur?
- Hvilken lederadfærd accepteres ikke?
- Reflektér over hvilket personligt adfærdstræk, som har haft særlig stor betydning for dig som leder?

CASE: HANDELSBANKEN

Værdibaseret ledelse kan udkomme på mange forskellige måder. Handelsbanken er et godt eksempel på, hvordan en virksomhed kan have færre regler og mere tillid.

Handelsbanken var tilbage i 1970 Sveriges største bank. Efter en periode med kraftig ekspansion blev banken ramt af en ødelæggende krise, hvor ledelsen måtte gå af efter en række tvivlsomme dispositioner.

Bankens nye topleder Jan Wallander redefinerede i forbindelse med sin tiltrædelse nogle grundlæggende principper, som blev kaldt "mål og midler".

Wallanders model lever fortsat i bedste velgående med snart 50 år på bagen, og Handelsbanken, som nu beskæftiger cirka 12.000 medarbejdere i 20 lande, er lykkedes med at opnå en position som nummer et på kundetilfredshed. Samtidig ligger den i toppen på indtjening sammenlignet med deres konkurrenter (EPSI).

Handelsbanken tror på, at vejen til succes er at have de mest tilfredse kunder og lave omkostninger. Nøgleordet for banken er ultimativ decentralisering. Det betyder, at en stor del af beslutningsmagten ligger i filialerne og dermed tæt på kunderne.

Hver enkelt filial drives i praksis som en selvstændig købmandsbutik, hvor medarbejderne har mulighed for at tage vidtrækkende beslutninger, og hverken bliver aflønnet på bonus eller andre incitamenter.

Der er imidlertid tre hjørneflage, som medarbejderne ikke må gå på kompromis med:

1. Bankens kreditpolitik
2. Bankens finansielle styringssystem
3. Overholdelse af kontroller (hvilket jo i dag er vigtigere end nogensinde med de aktuelle kriser i finansverdenen).

Herudover har banken nogle guidende principper, for eksempel at man går efter profitabilitet frem for volumen og hellere ønsker at sælge rundt om eksisterende kunder for at øge loyaliteten frem for at tiltrække nye.

At banken agerer decentralt, kommer blandt andet til udtryk ved, at filialen ikke er underlagt budgetter i traditionel forstand, og at man selv kan vælge, om man vil købe services fra hovedkontoret eller ude i byen.

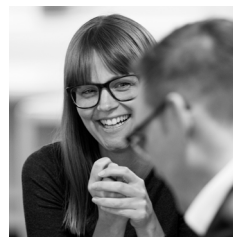
Selvom der ikke er budgetter, benytter banken i høj grad intern benchmarking, så man kan se, hvordan hver enkelt filial udvikler sig sammenlignet med andre filialer. Denne transparens ansporer både til videndeling og nysgerrighed for at lære fra andre filialer.

Det er interessant i den sammenhæng, at Handelsbankens værdier ikke er nedfældet i punktform, men at de er en naturlig del af virksomhedens måde at være på. Det siger sig selv, at en sådan form for virksomhed kræver masser af ledelse, og massiv investering i ledelses- og medarbejderudvikling. Men det kræver først og fremmest, at ledere udlever Handelsbank modellen hver eneste dag!



TOMAS LYKKE er cand. merc. i kvalitetsledelse og partner i H&B inden for Commercial Excellence. Han er forfatter til en række bøger inden for Customer Experience Management og kundeloyalitet. Tomas har en baggrund fra blandt andet TDC og DONG.

Tomas kan kontaktes på tl@hildebrandtbrandi.com.



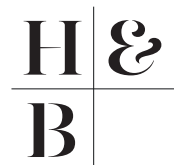
ANNIKA KVIST er cand. merc. i Finance & International Business og senior management consultant i H&B inden for Operational Excellence. Annika har en bred erfaring inden for deployering og eksekvering af strategier og har et særligt fokus på kulturens betydning for succes.

Annika kan træffes på ak@hildebrandtbrandi.com

OM H&B

H&B er topledelsens rådgiver. Vi hjælper organisationer til at opnå toppræstationer ved at løse komplekse udfordringer og skabe succesfulde transformationer, fra analyse og strategi til eksekvering og forankring – for mennesker og med mennesker.

www.hildebrandtbrandi.com



REAL VALUE. REAL PEOPLE.