

VÆRDIBASERET LEDERSKAB I PRAKSIS

- KONKURRENCEKRAFTUDVIKLING

Af David P. Meyer og Kai Stenbirk

1. Resumé

Artiklen tager udgangspunkt i et muligt koncept for Værdibaseret Ledelse og dets anvendelse til udvikling af en konkret virksomheds konkurrencekraft. Gennem værdistyrede kulturændringer fra Command & Control til moderne ledelse og organisation vises konceptets styrke blandt andet som strategisk værktøj.

David P. Meyer er administrerende direktør hos S&W Medico Teknik A/S. Han er ingeniør, HD(O) og MBA fra Warwick University. David Meyer har arbejdet i England og Tyskland for British Petroleum og har været divisionsdirektør hos Brüel & Kjær.

Kai Stenbirk er selvstændig virksomhedskonsulent. Han er ingeniør og HD(O). Han har arbejdet internationalt og på det seneste med implementering, af det koncept artiklen omhandler, i danske virksomheder.

2. S&W Medico Teknik A/S

S&W Medico Teknik A/S var indtil 1988 en del af Simonsen & Weel's Eff. A/S. Det grundlagdes i 1817 og startede med salg af linned og bandager til hospitaler og læger. I 1888 blev virksomheden overtaget af familien Lippman, som stadig ejer handelshuset Simonsen & Weel's Eff. A/S.

I 1973 udskiltes de medicotekniske aktiviteter i en selvstændig enhed, som i starten af firserne blev til S&W Medico Teknik A/S. Først med produktion i Albertslund og siden med en montagefabrik i Åbybro, den blev indviet i 1982. Fabrikken er flere gange blevet udvidet, senest i 1993, hvor den blev udbygget til en af de mest moderne elektronikfabrikker i verden.

I 1988 blev S&W Medico Teknik solgt til Vickers PLC Ltd. for at skabe bedre fremtidsmuligheder. Vickers består af fire hoved-forretningsområder: Defence and Areospace, Automotive (blandt andet Rolls Royce), Marine Engineering og Medical (hospitalsudstyr).

S&W Medico Teknik har haft en lang tradition for autokratisk ledelse, hvor alle beslutninger blev taget i toppen. Dette betød, at organisationen havde udviklet sig fragmentarisk - hver leder havde sit lille kongedømme, der var en stærk intern konkurrence, megen suboptimering

og ringe samarbejde. Beslutningsprocesser og reaktionstider blev stadig tungere og længere - medarbejderne oplevede en stigende fremmedgørelse blandt andet gennem manglende indflydelse, overblik og sammenhæng.

I midten af 90-erne var virksomheden økonomisk udmattet. Der havde i toppen været en tro på, at virksomhedens niche var sikker, så udvikling af produkter og organisation lå hen - resultat: Ukonkurrencedygtige produkter, stiv og modvillig organisation samt stærkt faldende indtjening.

Vickers PLC valgte da at udskifte den administrerende direktør. Som ny direktør ansattes David P. Meyer (tidl. Brüel & Kjær) - med ham begyndte en ny æra, hvor fokus blev lagt på Værdibaseret Ledelse. Det er den udviklingsproces S&W Medico Teknik har været igennem og ideerne i Værdibaseret Ledelse, artiklen behandler. Det skal nævnes at Vickers PLC for nylig har solgt virksomheden til ARTEMA Medical AB (Stockholm), en virksomhed med speciale indenfor monitorering af anestesipatienter. Det ventes at det nye ejerforhold giver nye udviklingsmuligheder og strategiske fordele.

3. Værdibaseret Ledelse

Den grundlæggende idé i at bruge værdier i den overordnede ledelse af en organisation er, at mennesker reelt set kun lader sig lede efter værdier, de personligt kan identificere sig med. Går en medarbejder på arbejde med en klar indsigt i hvorfor hans eller hendes indsats er betydningsfuld ud fra vedkommendes egne og organisationens basale værdier, er det muligt at få adgang til personernes fulde energi. Samtidig opnås en række andre fordele, blandt de vigtigste er stærk konkurrenceevne via strategisk fleksibilitet, opnået gennem et mindre behov for regler, styring og kontrol i ledelsesarbejdet samt øget motivation.

Værdibaseret ledelse fokuserer på den ressource, som for de fleste danske virksomheder er den centrale: Medarbejderne! Alle andre interessenter: Kunder, leverandører, ejere, etc. har ligeledes glæde af et klart billede af, hvad en given organisation står for at levere og vil være i integritet med.

Forudsætningerne for at gå ind i et værdibaseret udviklingsforløb ligger indledningsvis hos virksomhedens ledelse. At eksponere og forpligte sig til et sæt klare operationelle værdier, betyder for rollemodellerne (topledelsen), at de nødvendigvis må dyrke deres integritet og gennem handling vise, at værdier tages alvorligt. Dernæst kommer turen til de øvrige ansatte, som først tager oplæg og proces seriøst, når det er tydeligt, at topledelsen er forpligtet - til det de siger, er deres værdier - gennem synlig adfærd.

Indledningsvis skabes grundlaget for værdibaseret ledelse i et ledelsesteam, som supplerer de rationelle overordnede styringsredskaber idégrundlag, strategi og taktik med værdigrundlag, vision og værdibaseret adfærd - samlet giver dette en helhed, som både taler til rationale og følelser. Det kan illustreres således:

Fig. 1 "Spillebanen" - for det team virksomhedens ansatte udgør:

IDÉGRUNDLAG	VÆRDIGRUNDLAG
STRATEGIER	VISION
TAKTIK	PERSONLIG ADFÆRD

(Se i øvrigt referencen: BPR, Værdibaseret Ledelse og Organisatorisk Læring).

Elementerne i dette paradigme for organisationens virke kan beskrives som følgende:

Idégrundlag (IG): **Hvorfor er vi her?**

"Hvilke behov skal vi leve af at dække i morgen og med hvilken særlig ekspertise?"

Værdigrundlag (VG): **Hvordan vil vi handle?**

"Hvordan vil vi leve vort daglige arbejdsliv?"

Strategi: **Hvilke overordnede midler?**

"Det rationelle bindeled mellem nutid og ønsket fremtid!"

Vision: **Hvad vil vi sammen skabe?**

"Et inspirerende og glædesfyldt billede af vore muligheder, som er stærkt i nuet!" (Den mentale elastik mellem VG og daglig adfærd).

Det grundlæggende syn i processen er, at værdier åbner nye og ofte usete muligheder, som supplerer de eksisterende. Altså ikke det traditionelle: "Vi skal ændre os, fordi vi ikke er gode nok!". MEN: "Vi søger sammen nye og hidtil ubrugte/ukendte muligheder". Et syn, der ikke skaber de sædvanlige problemer i form af modstand mod forandringer gennem den kritik menige medarbejdere og mellemledere ellers oplever.

Processen hviler i og illustrerer de værdier, der arbejdes ud fra - det er en etisk proces, hvor forløbets kvalitet er altafgørende for resultaternes kvalitet. Som ved mere håndgribelige ydelser:

"Til fremstilling af en økologisk ost, kræves en økologisk proces!"

4. Udviklingsforløb hos S&W Medico Teknik A/S

1. Fase - fem måneder.

Ny adm. dir., introduktion til ny stil:

Præsentation af holdninger og personlige værdier, som tages og handles alvorligt.

Konceptet Værdibaseret Ledelse bruges af den nye topleder og introduceres gradvist overfor den øvrige direktion.

Synlighed, kommunikation, åbenhed, engagement.

Ovrraskelser til topledergruppen - fire ud af seks vælger at gå eller fyres i løbet de kommende 14 måneder.

Kultur: Organisationsændringer med konsekvenser for mellemledere (småkongerne) og salgsafdelingerne.

Strategiudvikling begyndes.

Beslutningerne er præget af åbenhed, sammenhæng med og begrundede i nødvendigheder:

KONSEKVENSS og INTEGRITET som noget nyt og positivt.

2. Fase - ni måneder

Implementering af Værdibaseret Ledelse begyndes i topledelsen.

Teambuilding i ledergruppen indledningsvis baseret på deltagernes personlige værdier.

Udformning af Idégrundlag (IG), Værdigrundlag (VG) og Vision i udkast.

Kundeundersøgelse: Hvor realistisk er virksomhedens selv billede?

Strategiudvikling begyndes i ledergruppen.

Introduktion af Værdibaseret Ledelse til mellemledere og en videreudvikling af IG, VG og Vision med dem.

Dette gentages med medarbejderne, der i redaktions-processen er repræsenteret af en gruppe opinionsdannere.

Den første brugbare version af IG, VG og Vision præsenteres og diskuteres bredt. (Se. fig. 2). Blandt andet på de jævnlige møder den adm. dir. holder med alle medarbejdere:

“Hvordan skal værdier og vision fortolkes?”

“Hvad kan den enkelte bruge disse til i hverdagen?”

3. Fase - løbende

Den dybe implementering begynder: Mellemlidergruppen er, som ved ændringer generelt, afgørende for succes!

Topledergruppen suppleres med en udviklingschef. Ledergruppen har da længe været hårdt belastet. Der er brug for at mellemliderne tager fra.

Lederuddannelse af mellemlidere: Værktøjer, basal ledertræning og konkret operationel praksis ud fra IG, VG og Vision. I alt syv moduler af tilsammen elleve dages varighed forstærket af procesvision for deltageres team.

Mellem modulerne: Coaching fra topledere til mellemlidere udenfor eget ansvarsområde, støtte, opfølgning, resultatevaluering og konsekvens både + og ?

Ud af 18 deltagende mellemlidere er der et år senere halvdelen tilbage i de stillinger, de havde ved forløbet begyndelse.

Strategiudviklingens første fase afsluttes - operationalisering koordineres med IG, VG og Visionen.

Fig. 2:	S&W Medico Tekniks
Idégrundlag:	<i>S&W DÆKKER BEHOV FOR MÅLING, GENOPLIVNING OG INFORMATIONSBEHANDLING INDENFOR OVERVÅGNING OG BEHANDLING AF MENNESKER.</i>
Værdigrundlag:	<i>Vi tror, at vor succes bygger på * Samarbejde * Forandringsparathed * Tillid * Ansvarlighed * Troværdighed og</i>

* En dybere og mere effektiv implementering af strategierne, som nu ses i en meningsfuld sammenhæng. Eksempelvis er de løfter, som afgives fra service til kunder om reparationstider, forbedret m.h.t. overholdelse fra 47% til 96%. Andre områder viser udviklingsspring i samme størrelsesorden.

6. Litteraturhenvisninger

“Business Process Redesign, Værdibaseret Ledelse og Organisatorisk Læring”, Beyer og Stenbirk, Økonomistyring & informatik nr. 3, 1994/95.

“Værdistyrede Forandringer - fra stramt styrede ændringer til varig konkurrencekraft via løbende organisatorisk læring og innovation”, Stenbirk og Beyer, Økonomistyring & Informatik nr. 3, 1996/97.

Stenbirk Dogme Consulting
- håndholdt lederskab

Johannes V. Jensens Allé 12
2000 Frederiksberg
stenbirk@stenbirk.dk
+45 3644 0070