

Verdifulle og visjonære sjefer

Hvis vi ikke følger vår visjon og lever etter våre verdier, hva skal vi da med dem?

■ De fleste firmaer har i dag en visjon og et sett med verdier som de ønsker å bygge en kultur rundt. Men hvor mange av de ansatte som har et forhold til disse verdiene varierer.

Cobra, et byrå som spesialiserer seg mot corporate branding, utførte for noen år siden en undersøkelse hvor de spurte 900 personer om verdier og visjoner i bedrifter med mer enn 20 ansatte. Den fortalte at 85 prosent av norske arbeidstagere i bedrifter som har en visjon, vet at bedriften har en.

Bare halvparten lar seg inspirere i særlig grad. Nesten en tredjedel synes visjonen slett ikke passer sin bedrift, og mer enn en fjerdedel av de ansatte kjenner ikke bedriftens kjerneverdier.

Blant lederne er det bare halvparten som er gode foregangsfigurer når det gjelder å leve ut verdiene. Så kan man spørre seg om poenget med å ha en visjon hvis ikke så godt som 100 prosent av de ansatte jobber med visjonen?

Hvis vi forholder oss til at kultur er et resultat av holdninger og handlinger over tid, så blir våre verdier viktige for å forme vår kultur. Mange bruker mye tid og penger på å lage og skape en visjon med tilhørende verdier. Hvorfor gjør man dette hvis man ikke sørger for at det blir en del av den daglige måten å tenke og handle på.

Ut i fra resultatene Cobra kom frem til om visjon og verdier, er det fristende å tenke at mange tror at arbeidet er ferdig når man har laget visjonen og verdiene. I praksis er det her arbeidet egentlig starter. Verken kunder, team eller enkeltmedarbeidere har bruk for festtaler som ikke følges opp av handling. Uten handling som er i tråd med verdiene blir det i beste fall en

manglende interesse for temaet, i verste fall blir det manglende respekt og ukultur.

Å jobbe mot en visjon med tilhørende verdier blir litt som å gå mot en rulletrapp. Går man sakte fremover står man nesten stille, går man litt fortere så går man sakte oppover. Står man stille så er man ganske

raskt tilbake til start. Klarer man å få alle med på en reise for å nå en visjon hvor verdiene blir sittende i ryggraden, blir forankringen hos den enkelte tilsvarende

sterkere.

Jeg jobbet i syv år på 1990-tallet i en bedrift som hadde fokus på kulturbygging. Det var gøy og positivt, og det ble laget mye både show og konkret skapende aktiviteter rundt verdiene. Verdiene ble bygget rundt slagordet PEIL, som sto for positivitet, effektivitet, initiativ og lagspill. Alle verdier som man kunne bygge noe positivt rundt i alle sammenhenger. Det gjorde vi også.

Men som en enkel sjel fra landet ønsket jeg at ledelsen skulle være enda mer bevisst på å etterleve våre verdier. Jeg fikk med meg et par kolleger, og vi laget noe vi kalte årets PEILepinne. Vi formet spørsmål som målte hvor flinke direksjonen var til å lede i tråd med verdiene. Vi var på bilopphoggeriet og hentet en peilepinne fra en gammel bil, gullforylte den og satte den på en plakett av teak. Hensikten var å dele ut årets PEILepinne til den lederen som hadde ledet best i tråd med våre verdier, og dermed fortjente heder og ære fra sine medarbeidere. Et tiltak man skulle tro ville bli møtt med entusiasme og glede fra direksjonen.

Reaksjonen var ikke helt i tråd med det jeg hadde ventet. Administrerende direktør som for øvrig var en både dyktig og sosialt



intelligent sjef sa:

– Jan-Erik, dette kan du ikke gjøre. Du kan ikke måle ledelsen!

Naiv som jeg er, spurte jeg hvorfor ikke det?

– Du må skjønne at ledelsen er ikke vant til å bli målt. Dette vil bli offentliggjort i bedriften, og det kan vi ikke tillate.

Jeg sa at alle vi andre blir jo målt hver dag, og resultatene blir hengt på veggen. Hvorfor kan ikke ledelsen tåle det samme? Det kom et svar som ikke var veldig klagjørende, så jeg forklarte at hensikten var å løfte de som gjorde det bra. Via positiv forsterkning uten å henge ut de som kom dårlig ut. Lang historie kort. Vi viste bare de fem beste på intranettet. Den beste av lederne fikk sin velfortjente plakett. Dette til stor glede og entusiasme fra de ansatte som syntes det var trivelig at denne lederen ble hedret.

Det som er fascinerende er at det var så mye motstand mot å måle noe som selskapet hadde brukt både tid og penger på å investere i. Det viser at å endre holdninger og dermed kultur, er ikke enkelt. Enten det gjelder ledelse, medarbeidere eller andre sider av livet.

Av JAN-ERIK PAVELS SMITH

★ Jan-Erik Pavels Smith er daglig leder i MO-Partner og rådgiver innen salg, teknikk og ledelse. Han har 21 års erfaring fra bransjen med fokus på salg, ledelse og mennesker. Han er spesialisert innen Business Service Management og CMDB. Flere artikler på www.mo-partner.no