

Det Værdifulde Regnskab – om værdisætning og ledelse af værdiforankring

Af C.A. Øberg

Resumé

Artiklen er et aktuelt apropos til Det Etiske Regnskab og Den Etiske Proces: Artiklens forfatter forsøger at indplacere værdigrundlaget som en del af en virksomheds idégrundlag for derigennem at koble ledelsesfunktionens to fundamentale dele: resultater og mennesker sammen på det strategiske ledelsesniveau. Herefter gennemgås et konkret eksempel på måling af et konkret værdisæt og dets praktiske grad af opfyldelse efter ledere og medarbejders mening. Værdi- og holdningssættet er udviklet i forbindelse med gennemførelse af en turn around proces og målingen er foretaget på tidspunktet for topledelsens lancering af det nye værdi- og holdningssæt. Eksempler på de autentiske måleresultater vises tillige med lister over værdiopfyldelsens »topscorere« og »bundskrabere«.

Med dette som baggrund afrundes beskrivelsen af dette Det Værdifulde Regnskab med en præcisering af at systematisk og omfattende feed back, m.h.t. hvor vi står, godt og mindre godt lige nu er vital viden for ledere, når de – som de eneste ansvarlige – skal stille diagnose og udvikle ledelseskvalitet og værdistyring (og gøre det nogenlunde rigtigt første gang) og – sætte mål og standarder for, hvornår ledelsesindsatsen reelt befinder sig på et tilfredsstillende niveau »her hos os«.

1. Det begynder med idégrundlaget

Der er i Skandinavien i disse år en stadig stigende forståelse for og accept af, at ledelse består af to grundlæggende, men i og for sig paradoksale komponenter: en resultatsdel, der sædvanligvis måles i økonomiske termer og en menneskedel, der foreløbig ikke i ret mange sammenhænge måles i ret meget.

Resultatdelen er en forudsætning for menneskedelens funktion og udvikling, der igen er en forudsætning af resultatdelens størrelse og kvalitet. Ingen af komponenterne kan således undvære hinanden, og de er som sådan hinandens forudsætninger, men ingen organisation/virksomhed er nogensinde født med det primære formål at skabe ideelle rammer for menneskers funktion og udfoldelse uden tanke på resultaterne, der måtte blive resultatet af netop dette menneskelige samvirke. Resultaterne er – når alt kommer til alt – målet, menneskene er midlet hertil.

Dette ræsonnement ligger efter forfatterens mening bag de seneste års udvikling af idégrundlagskonceptet, der er det helt centrale element i enhver strategisk forretningsudvikling.

I et hvert velfungerende ledelsessystem er alle ledelsesmæssige handlinger i deres væsen dikteret af virksomhedens/organisationens skrevne eller uskrevne idégrundlag. Der findes således principielt ingen »finere«, mere betydningsfuld beskrivelse af alle ledelsesmæssige handlingers endelige formål i den konkrete virksomhed end dem, der direkte eller indirekte udspringer af idégrundlaget, dets ånd og bogstav. Idégrundlaget er for ledere, hvad vedtægter er for jurister. Et idégrundlag afgrænser således som resultat af den allerførste og mest fundamentale ledelsesmæssige handling virksomhedens »territorium« fra andre virksomheders.

Traditionelt indeholder idégrundlaget konceptuelt et såkaldt »forretningsgrundlag«, hvori der sker en ydre afgrænsning for såvidt

Det Værdifulde Regnskab – om værdisætning og ledelse af værdiforankring

Af C.A. Øberg

Resumé

Artiklen er et aktuelt apropos til Det Etiske Regnskab og Den Etiske Proces: Artiklens forfatter forsøger at indplacere værdigrundlaget som en del af en virksomheds idégrundlag for derigennem at koble ledelsesfunktionens to fundamentale dele: resultater og mennesker sammen på det strategiske ledelsesniveau. Herefter gennemgås et konkret eksempel på måling af et konkret værdisæt og dets praktiske grad af opfyldelse efter ledere og medarbejders mening. Værdi- og holdningssættet er udviklet i forbindelse med gennemførelse af en turn around proces og målingen er foretaget på tidspunktet for topledelsens lancering af det nye værdi- og holdningssæt. Eksempler på de autentiske måleresultater vises tillige med lister over værdiopfyldelsens »topscorere« og »bundskrabere«.

Med dette som baggrund afrundes beskrivelsen af dette Det Værdifulde Regnskab med en præcisering af at systematisk og omfattende feed back, m.h.t. hvor vi står, godt og mindre godt lige nu er vital viden for ledere, når de – som de eneste ansvarlige – skal stille diagnose og udvikle ledelseskvalitet og værdistyring (og gøre det nogenlunde rigtigt første gang) og – sætte mål og standarder for, hvornår ledelsesindsatsen reelt befinder sig på et tilfredsstillende niveau »her hos os«.

1. Det begynder med idégrundlaget

Der er i Skandinavien i disse år en stadig stigende forståelse for og accept af, at ledelse består af to grundlæggende, men i og for sig paradoksale komponenter: en resultatsdel, der sædvanligvis måles i økonomiske termer og en menneskedel, der foreløbig ikke i ret mange sammenhænge måles i ret meget.

Resultatdelen er en forudsætning for menneskedelens funktion og udvikling, der igen er en forudsætning af resultatdelens størrelse og kvalitet. Ingen af komponenterne kan således undvære hinanden, og de er som sådan hinandens forudsætninger, men ingen organisation/virksomhed er nogensinde født med det primære formål at skabe ideelle rammer for menneskers funktion og udfoldelse uden tanke på resultaterne, der måtte blive resultatet af netop dette menneskelige samvirke. Resultaterne er – når alt kommer til alt – målet, menneskene er midlet hertil.

Dette ræsonnement ligger efter forfatterens mening bag de seneste års udvikling af idégrundlagskonceptet, der er det helt centrale element i enhver strategisk forretningsudvikling.

I et hvert velfungerende ledelsessystem er alle ledelsesmæssige handlinger i deres væsen dikteret af virksomhedens/organisationens skrevne eller uskrevne idégrundlag. Der findes således principielt ingen »finere«, mere betydningsfuld beskrivelse af alle ledelsesmæssige handlingers endelige formål i den konkrete virksomhed end dem, der direkte eller indirekte udspringer af idégrundlaget, dets ånd og bogstav. Idégrundlaget er for ledere, hvad vedtægter er for jurister. Et idégrundlag afgrænser således som resultat af den allerførste og mest fundamentale ledelsesmæssige handling virksomhedens »territorium« fra andre virksomheders.

Traditionelt indeholder idégrundlaget konceptuelt et såkaldt »forretningsgrundlag«, hvori der sker en ydre afgrænsning for såvidt

angår en udvalgt behovsdækning hos en udvalgt målgruppe inden for et udvalgt geografisk område på en udvalgt måde (produkt/tjenesteydelse/servicepakke) og på et udvalgt kvalitetsniveau. Herigennem karakteriseres virksomhedens/organisationens egentlige raison d'être. Uden et bæredygtigt forretningsgrundlag ingen overlevelsberettiget virksomhed/organisation.

Herefter defineres idégrundlagets andet element: »Aktivitetsgrundlaget«, der præciserer hvilke udvalgte livsfunktioner og udvalgte kompetencer, der tilsammen – som ledelsesmæssige handling nr. 2 – skal udgøre organisationens/virksomhedens basale leverance- og kompetencesystem, og derved gøre dette i stand til overhovedet at producere og levere netop den behovsdækning, som er udvalgt og præciseret i forretningsgrundlaget. Aktivitetsgrundlaget udtrykker således en indre afgrænsning m.h.t. virksomhedens funktion, kapacitet og virkefelt.

Et er det strategiske aktivitetsudvalg i direkte konsekvens af valget af forretningsgrundlag, noget andet er *måden* aktiviteterne gennemføres på og karakteren af de oplevede resultater blandt organisationens/virksomhedens kunder, konkurrenter og samfundrepræsentanter. Det optimale konkurrenceparametermix og den ønskede profil over for omverdenen udvælges og defineres i idégrundlagets 3. element: »konkurrencegrundlaget«, hvor topledere som deres tredje strategiske ledelsesmæssige handling definerer kvalitetsstandarder og -mål for helhedens måde at opføre sig på i forhold til sine interessenter i omgivelserne. I konkurrencegrundlaget sker der på ny en ydre afgrænsning af de helhedsomfattende krav til organisationens funktion over tiden – set udefra.

Endelig som det 4. og sidste element i idégrundlaget finder vi »værdigrundlaget«. Værdigrundlaget repræsenterer i idégrundlaget ledelsens 4. handling/afgrænsning, der den gang drejer sig om valg af netop de menneskelige fællesværdier, -holdninger og -normer for individuel indsats og for samspillet mel-

lem fortrinsvis ledere og medarbejdere. Som i aktivitetsgrundlaget er der her tale om en indre afgrænsning eller indkredsning af netop den unikke kombination af adfærdsparametre/leveregler m.v., der med størst sandsynlighed fører til levendegørelse af aktivitetsgrundlaget og gør det på en sådan *måde*, at forretningsgrundlaget udfyldes optimalt samtidig med, at konkurrencegrundlaget realiseres maksimalt. Værdier, holdninger og normer, der ikke kan begrundes i forhold til de 3 øvrige idégrundlags-elementer er ex definitione irrelevante i virksomheds-/ledelseslivet.

Af ovenstående vil det være fremgået at forretningsgrundlaget danner udgangspunktet – det eneste ene – for afledt sortiments- og produktudvikling, aktivitetsgrundlaget for organisations- og teknologiudvikling, mens konkurrencegrundlaget er at betragte som det strategiske udgangspunkt for strategisk tilrettelægning af marketing og kvalitetsudvikling. Værdigrundlaget danner basis for rekruttering og udvikling af mundtlige ressourcer samt for daglig ledelse, samspilskvalitet og værdiledelse iøvrigt.

I figur 1 er vist et konkret – men ufuldstændigt – eksempel på et samlet idégrundlag.

2. Værdigrundlaget er Benjamin i idégrundlagsfamilien

Det er først i de allersene år, at forretningsorienterede strategiproceser er begyndt også at omfatte værdigrundlagsvalg. Der er flere mulige årsager/bevæggrunde.

I de senere år er vi blevet mere og mere bevidste om, at *virksomhedskulturen* i sig selv spiller en central rolle m.h.t., hvordan en organisation opfører sig i virkelighedens verden. Det er endog blevet sagt, at den dygtige ledelse som noget helt naturligt betragter netop de værdier og grundlæggende holdninger, der gennem årene har styret de foretrukne tænke- og handlemåder, som helt afgørende faktorer for, hvordan ledelsen lægger sit arbejde tilrette, for dens valg af emner/sager, der tages op i ledelsesmæssig sammenhæng og for måden, de håndteres på.

4. IDEGRUNDLAGET

4.1 Forretningsgrundlaget

Det er [redacted] bærende idé som internationalt ingeniør- og entreprenørfirma at dække behov hos alle typer af kunder - fortrinsvis på udvalgte markeder - med en typisk "Ø-7" decentral infrastruktur for:

- el
- vand
- affaldsbehandling,

[redacted] med det formål - i et tæt samarbejde med kunden/partneren - at levere høj kvalitets produkter/ydelser, der giver kunden en sikker, billig og miljøvenlig produktion, fordeling og udnyttelse.

4.2 Aktivitetsgrundlaget

[redacted] skal selvstændigt kunne mestre følgende aktiviteter:

- udnytte synergimuligheder ved [redacted]
- etablere projektoplæg i samarbejde med kunder
- skabe interesse for projekter hos donorer og internationale finansieringsinstitutioner
- etablere eller blive medejer af selskaber [redacted]
- etablere et effektivt ledelsessystem til virksomhedsstyring, projektstyring og kvalitetssikring
- beherske de kompetencegivende områder, der skaber værdilivækst og gør [redacted] unik.
- skabe konkurrencekræftige og strategiske alliancer
- udvikle serviceprodukter til support af drift og vedligeholdelse af [redacted]
- kommercialisere et nyt, selvstændigt forretningsområde hvert andet år

og skal ikke involvere sig i produktion

4.3 Konkurrencegrundlaget

[redacted] vil være kendt for/konkurrere på:

- at levere [redacted] ydelser, der resulterer i laveste evaluerede pris
- at kunne opbygge og fastholde tætte relationer til kunden på mange niveauer
- økonomisk styrke til at gennemføre commitments
- [redacted]
- at respektere forskellige kulturer og behandle alle på en troværdig og menneskelig værdig måde

At holdninger og sædvaner som regel er gjort af ganske solidt stof, med stor klæbekraft og lang holdbarhed, er også blevet synliggjort – desværre havde jeg nær sagt – i forbindelse med det ganske store antal fusioner/opkøb, hvor forskelligartede værdisæt og artsforskellige holdninger i de to virksomheder under fusionering har gjort den rationelt betragtede ideelle fusion/transaktion til reelt en fiasko/eller i hvert fald til en meget mere kompliceret affære at håndtere end antaget, da man underskrev aftalen.

Et andet helt aktuelt område, hvor det at skabe nye, fælles værdier og grundholdninger i dag spiller en langt mere afgørende rolle end tidligere, er det, der med gode danske ord er blevet kaldt »turn around management«. Også her bliver det stadigt klarere for selv de barskeste virksomhedsskirurger, der ynder at sætte skik på hensygnende og halvdøde virksomheder/organisationer, at end ikke en strategiskitse, nye mål, masser af hensigtserklæringer og rationaliseringer skaber tilstrækkelig fremdrift og nytænkning tilstrækkelig hurtigt i organisationen *som helhed*. Det må således gang på gang konstateres, at de nye budskaber næsten uvægerlig går på grund i den såkaldte implementeringsproces eller i al fald kun formidles meget langsomt og usikkert.

Fællesværdier og dermed værdiledelse spiller også en fremtrædende rolle i forbindelse med synliggørelse af et overordnet fællesskab/en større fælles helhed i *organisationer, der bevæger sig i retning af større decentralisering* og flere, mindre, resultatansvarlige enheder og dermed risiko for større grad af suboptimering.

Et sidste område, der skal nævnes her, hvor behovet for værdisætning og værdiforankring synes at være stigende er inden for ledelse af *servicevirksomheder*. Her drejer det sig jo om forlods at sikre (nogenlunde) konsistente beslutninger i forskellige, uprogrammerbare beslutningssituationer hos mange forskellige serviceydere. Det kan kun lade sig gøre ved at »indoperere« fælles værdigrundlag/adfærdsparametre i den enkelte, så alle spontanbe-

slutninger værner om serviceorganisationens idé og fremmer dens målopfyldelse.

Der er med andre ord gode grunde til, at der »nu hvor acceptfasen« er ved at være gennemlevet, et behov for operationalisering og praktiske arbejdsprocesser. Denne artikel er et bidrag hertil.

Lad os se på, hvad det bl.a. er muligt at gøre i dag på et overkommeligt og fagligt set forsvarligt grundlag.

3. Holdningerne udspringer af værdivalget

I en turn around proces f.eks. kan en virksomhed, der hidtil har produceret sit traditionsrige standardsortiment i store stereotype serier og haft et leveringstempo, der kun var optimalt for virksomheden selv, vælge sig en ny livsstil eller et sæt aldeles nye grundholdninger, normalt – og helst – kun 3-5 stykker som f.eks.

1. Vi vil lytte aktivt til vore kunders og forbrugeres ønsker

Denne grundholdning praktiseres/synliggøres eksempelvis ved:

- at vi sætter kunder og forbrugere i centrum (af vore beslutningsprocesser) og gøre det hver gang. Det er ikke en hensigt. Det er en realitet i dagligdagen
- at arbejde tæt sammen i det daglige med importører og agenter, som kender vore kunder og ved, hvad de køber og hvorfor
- at udvikle vore varesortimenter under åbenlys hensyntagen til skiftende forbrugsmønstre og lade forbrugere vurdere/teste vore produkter før lanceringen

Disse tre »pinde« kan betragtes som fortolkninger eller vejledninger i praktisk »anvendelse« af grundholdningen: *kundeorientering*, og denne grundholdning er udsprunget af et sæt værdier, der *begrunder* holdningen nemlig: vi tror på, at kunden vil vise os tillid og købe vore produkter, hvis vi begynder at vise dem tillid og betragte dem som vore egentlige ar-

bejdsgivere samt vi respekterer dem som mennesker i stedet for at signalere: »Vi ved bedre«. *Gensidig tillid og menneskelig respekt* bliver m.a.o. de 2 fælles værdier, der ligger bag ved holdningen – »vi vil lytte aktivt til vore kunders og forbrugernes ønsker«.

I den pågældende virksomhed har man yderligere udvalgt grundholdningerne:

2. *Vi vil opleves som et spændende og opfindsomt alternativ*
3. *Vi vil være kendt som virksomheden, der er hurtig*
4. *Vi vil præstere større omstillingsevne end vore konkurrenter*

4. Normsættet er afledt af holdningsvalget

Vejen til daglig praktisering af eksempelvis disse 4 grundholdninger (med hver sit sæt strategisk set vigtige fortolkningsforskrifter) operationaliseres yderligere i et sæt kvalitetsforpligtelser eller adfærdsnormer, om man vil, hvorved virksomheden indlægger helt nye beslutningspræmisses for den daglige beslutningsproces for hver eneste leder og medarbejder i organisationen. Disse kunne eksempelvis være:

- *Seriøsitet i alle samarbejdsforhold – ikke kun når det er praktisk og bekvemt for os*
- *Opfyldelse af kundens forventninger er det mindste vi kan gøre, tillige med at levere en lille smule ekstra i tilgift*
- *En ny personlig ansvarlighed er helt nødvendig*
- *Det begynder med grundig informationsbearbejdning og planlægning af alt, hvad vi gør*
- *Værdifulde nyheder kommer altid først fra os*
- *Rigtig timing er afgørende*
- *Uden godt tværgående samarbejde går det ikke*
- *Konkurrencedygtige resultater er vores eneste overlevelsesmulighed*

Ser vi på den første kvalitetsforpligtelse er den tolket/illustreret således:

- *Seriøsitet i alle samarbejdsforhold – ikke kun når det er praktisk og bekvemt for os*

- Vi knytter vore samarbejdspartnere tæt til os – både leverandører, importører og agenter – og vi gør det på langtidsbasis
- Vi målsætter og planlægger sammen med dem den sunde forretningsmæssige udvikling, der netop gør, at begge parter har glæde af samarbejdsforholdet gennem en lang periode
- Vi vil opleves som absolut åbne og ordholdne partnere, der i tilgift besidder den indsigt og dygtighed, der gør samarbejdet både udfordrende, værdifuldt og uundværligt
- Vi skaffer os indsigt i vore markeders kulturelle særpræg for at forstå og tilpasse os de særlige forhold på stedet og fuldtud opfylde kundens behov og ønsker.

Ellers opnår vi hverken omstillingsevne (grundholdning 4) eller hurtighed (grundholdning 3), og vi bliver aldrig et spændende alternativ til vore konkurrenter (grundholdning 2).

Så vidt så godt.

5. Man må vide, hvor man står for at kunne sætte rigtigt ind på de rigtige steder

Imidlertid er der gennem de seneste 5 år lavet mange hefter med velmenende budskaber af ovenstående type for at præcisere ledelsens aktive valg af de rigtige værdier, de rigtige holdninger og de rigtige normer/kvalitetskriterier. Virkeligheden har dog ikke ændret sig tilnærmelsesvist i den rigtige retning så meget og så hurtigt, som man havde håbet. Reelt er forklaringen vel denne, at vi ledere har utrolig svært ved at arbejde konkret, målrettet og systematisk med disse »bløde« fænomener. Vi mangler både sproget og værktøjerne, og derfor er – desværre – de allerfleste af de gode intentioner forblevet som sådanne. Smukt udformende hensigtserklæringer på glittet papir, der fremdrages ved særlige »lej-

Fig. 2: Den aktuelle, faktiske oplevede praktisering af grundholdninger: Vi vil lytte til vore kunders og forbrugeres ønsker.

Holdningsundersøgelse 1990

Totalrapport

Grundholdning 1 "Vi vil lytte aktivt til vore kunders og forbrugeres ønsker"		nej besv.	A ¹⁾ B C D ²⁾				I ALT besv.
			4,0	3,0	2,0	1,0	
Spm. 1	Har du en klar forestilling om hvad der forstås ved at "lytte aktivt til andre"?	19	159	50	6	1	216
			----- ----- ----- ----- -----				3,6
Spm. 2	Betrager vi "næste led i kæden" som vore kunder - såvel internt som ud til omverdenen?	69	35	98	27	6	166
			----- ----- ----- ----- -----				2,9
Spm. 3	Har vi god fornemmelse for brugernes behov og ønsker?	48	22	96	64	5	187
			----- ----- ----- ----- -----				2,7
Spm. 4	Mener du at virksomheden i et rimeligt omfang yder service over for kunderne?	44	75	91	19	6	191
			----- ----- ----- ----- -----				3,2
Spm. 5	Er vi generelt levende og vågne så vi oplanger nye signaler fra omverdenen for andre?	66	8	61	75	25	169
			----- ----- ----- ----- -----				2,3
Spm. 6	Tror du vi er bedre til at yde service overfor vore kunder end vore konkurrenter er?	53	19	99	51	13	182
			----- ----- ----- ----- -----				2,6
Spm. 7	Sidder kunderne og deres ønsker i højsædet, også i fabrikken?	57	61	84	28	5	178
			----- ----- ----- ----- -----				3,1
Spm. 8	Kan vi blive bedre til at skabe samklang mellem vore egne produkter og omverdenens skiftende ønsker?	39	138	45	13	0	196
			----- ----- ----- ----- -----				3,6
Total.....		395	517	624	283	61	1485
			34,8%	42,0%	19,1%	4,1%	
Samlet gennemsnit							3,0

1) A = stor grad af faktisk opfyldelse.

2) D = ringe grad af faktisk opfyldelse.

ligheder», men som aldrig er blevet integreret i den ledelsesmæssige dagligdag.

Så vidt så skidt.

En af forklaringerne på denne kendsgerning er måske, at der endnu er relativt få ek-

sempler på, at sådanne budskaber er blevet søsat samtidig med en konkret måling af, hvor mange af de nye »signaler«, der allerede var anvendte/styrende i dagligdagen på »lanceringstidspunktet«, og i hvilket omfang og hvilken virkning, de har fået lidt efter lidt i

Fig. 3: Den aktuelle, faktiske oplevede overholdelse af kvalitetsforpligtelsen: Seriositet i alle samarbejdsforhold.

Holdningsundersøgelse 1990

Totalrapport

Kvalitetsforpligtelse 1 "Seriositet i alle samarbejdsforhold"		ej besv.	1)				IALT besv.
			A 4,0	B 3,0	C 2,0	D 2) 1,0	
Spm. 1	Er vi kendte for at være åbne og ordholdende?	97	13	91	25	9	138
							2,7
Spm. 2	Prøver vi af bedste evne at sætte os ind i andres tankegang og situation?	54	27	113	37	4	181
							2,9
Spm. 3	Har vi knyttet gode forbindelser til kunder og leverandører?	129	19	67	19	1	106
							2,9
Spm. 4	Er det dit indtryk, at kunderne bliver involveret i vor salgsplanlægning?	130	13	67	15	10	105
							2,7
Spm. 5	Mener du at kunder og leverandører betragter et samarbejde med os som værdifuldt?	99	28	81	18	9	136
							2,9
Spm. 6	Er vi seriøst med til at sikre vore kunder en sund forretningsudvikling på længere sigt?	118	23	56	34	4	117
							2,8
Spm. 7	Er det dit indtryk, at dine kolleger er engagerede i arbejdet?	19	83	87	39	7	216
							3,1
Total.....		646	206	562	187	44	999
			20,6%	56,3%	18,7%	4,4%	
Samlet gennemsnit							2,9

1) A = stor grad af faktisk opfyldelse.

2) D = ringe grad af faktisk opfyldelse.

organisationen som resultat af alle implementeringsaktiviteterne.

Et skridt i den rigtige retning kunne på denne baggrund være at gennemføre det vi kunne kalde en holdningsundersøgelse eller en værdiopfyldelsesgradsmåling, der sigter på helt præcist at belyse, hvor vi står netop nu, hvor vi tilsyneladende er længst fremme/har opfyldt kravene i størst omfang, og hvor vær-

dierne og holdningerne er næsten ukendte i virkelighedens verden, dvs. opfyldelses-/forankringsgraden er næsten lig nul.

I den her beskrevne virksomhed, hvor man som antydnet foretog en større »turn around«, der nødvendiggjorde introduktionen af det nye sæt holdninger, der skulle fungere som »modmyter«/»traditionsædedolke«, målte man umiddelbart i forbindelse med selve præsen-

tation af de 4 grundholdninger og de 8 kvalitetsforpligtelser i hvilket omfang, dette 12 delte værdi- og adfærdssystem allerede var en realitet i virksomheden.

Resultatet af 235 personers (svarprocent på 98) meningstilkendegivelser pr. spørgeskema omfattende alle funktionærer og timelønnede gav for såvidt angik grundholdningen nr. 1: »Vi vil lytte aktivt til vore kunders og forbrugeres ønsker, følgende faktiske opfyldelsesgrader på lanceringstidspunktet:

Det vil af figur 2 fremgå, at opfyldelsesgraden blev målt på i alt 8 udsagn/spørgsmål.

Opfyldelsen af kvalitetsforpligtelse nr. 1: Seriositet i alle samarbejdsforhold, så analogt ud som vist neden for i figur 3. Her er der udvalgt 7 udsagn/spørgsmål til belysning af de faktiske oplevelser på lanceringstidspunktet.

Læseren har sikkert allerede gættet, at den aktuelle opfyldelsesgrad opgøres på basis af et stort antal kryds i et større spørgeskema, hvorpå der er 2 positive svarmuligheder og 2 negative, der følger principperne: ubetinget/altid (a), sædvanligvis/som regel (b), i få tilfælde (c) aldrig (d) eller: ja fuldtud (a), overvejende (b), ikke meget (c), nej, absolut ikke (d). Der er m.a.o. tale om svarkategorier, der er designede med udgangspunkt i det enkelte spørgsmål.

På dette alsidige datagrundlag, der selvsagt er lagret på en database, hvor enkeltsvarene er relateret til respondenternes afdelingsvise, ledelsesniveaumæssige og geografiske placering samt til ansættelsesform, køn, anciennitet, dag/nathold er det også muligt at udtrække de spørgsmål, der har fået de allerhøjeste opfyldelsesgradsværdier – »topscorerne« – og dem, der har fået de laveste værdier – »bundskraberne« for så vidt angår opfyldelsesgrad. *Netop nu.*

Neden for i figur 4 og 5 viser vi uddrag af disse 2 meget operationelle og retningsgivende typer af positiv henholdsvis negativ lister.

Fig. 4.: *Hvor vi er kommet længst med realiseringen af de ønskværdige/nødvendige holdninger*

Topscorerne

(i faldende orden)

Klar forståelse af begrebet aktiv lytning 3,6 G-1-1 1)

Vi tror vi kan blive endnu bedre til hurtige beslutninger 3,6 G-3-8

Produkttilpasning kan blive endnu bedre 3,6 G-1-8

Vi kan blive bedre end vore konkurrenter til nye opgaver 3,6 G-4-8

Der er stor ansvarsfølelse når det gælder om at hindre fejl 3,5 K-3-4 2)

Det er spændende at gå i gang med noget nyt 3,5 K-3-3

»Visioner og Værdier« kan medvirke til at skabe bedre resultater 3,4 K-8-10

Produkter og emballager bliver bedre og bedre 3,3 G-2-8

Vi bliver aldrig kritiseret for at være anmassende 3,3 K-6-2

Vi vil gerne involveres mere i skabelse af den nye virksomhed 3,3 K-7-7

Interesse for at tingene går godt overalt 3,3 K-3-2

God service til kunderne er vigtig 3,2 G-1-4

1) G-1-1 = G-1 = Grundholdning nr. 1 og 1 = spørgsmål/udsagn nr. 1

2) K-3-4 = K-3 = Kvalitetsdimension nr. 3 og 4 = spørgsmål/udsagn nr. 4.

Fig. 5.: Hvor der for alvor skal sættes ind for at fremme realiseringen af de ønskværdige/nødvendige holdninger.

Bundskraberne

(med de alvorligste øverst)

Vi bliver aldrig inddraget i tværgående gruppearbejde 1,8 K-7-3

Vi taber altid penge fra specialordrer 2,0 G-4-5

Nærmeste overordnede glemmer altid at give ros ved ekstraordinær indsats 2,1 K-8-6

Ingen systematisk indsamling af relevant visions-/værdifremmende information fra hverken omverdenen eller fra medarbejderne 2,1 K-4-1

Vi kan slet ikke forudse konkurrenternes næste træk 2,1 K-5-4

Vi ved langtfra nok om konkurrenternes nyheder 2,2 K-5-3

Vi laver for mange svipsere, der når helt ud til kunderne 2,2 K-2-6

Vi er ikke bedre til internt samarbejde, end de er hos konkurrenterne 2,2 K-7-5

Vi er ikke tilstrækkeligt vågne til hurtigt at opfange nye signaler fra omverdenen (konkurrenter og kunde/forbrugere) 2,3 G-1-5

Der hersker ikke en tilfredsstillende forståelse på tværs mellem salg og produktion 2,3 G-4-6

Det vil umiddelbart kunne ses, at disse to lister muliggør tilrettelæggelse af helt præcise og helt rigtige implementeringsaktiviteter på netop de områder, hvor opfyldelsesgraderne har vist sig at være lavest samtidig med, at virksomheden udnytter de stærke sider (topscorerne) som »løfteraketter«.

I det konkrete tilfælde blev der til implementering af de fire nye grundholdninger og de 8 kvalitetsforpligtelser igangsat et omfattende kvalitetsudviklingsprojekt, der involve-

rede ca. 80 ledere og medarbejdere i 12 grupper, der hver for sig havde fået en del af målingsresultaterne til bearbejdning, med henblik på at påpege opfyldelsesbarrierer og formulere ideer og planer til deres »omgåelse«.

6. Man må også vide, hvor man står, for at kunne sætte de rigtige mål

Det er alene lederes/ledelsens ansvar at sætte mål og vælge kvalitetsniveauer, at formulere kravene til organisationens resultater og funktion samt at sætte kursen direkte imod deres indfrielse/opfyldelse. Det er ikke kundernes, det er heller ikke medarbejdernes eller ejernes ansvar at vælge målene og forestå afvejningerne af ressourceindsatsen. Det er ledelsens primære opgave på basis af intensive og systematiske dialoger med/undersøgelser af evt. kundernes, medarbejdernes, ejernes m.fl. ønsker, krav, behov (og ændringer i samme) i relation til organisations/virksomhedens både fremtidige og nutidige virke, resultater og kvaliteten heraf.

Derfor er det også en naturlig ledelsesopgave, når nutidsbilledet fremstår klart og velbegrundet efter en given opfyldelsesgradmåling, at udpege de steder, hvor den nuværende opfyldelsesgrad er for ringe, dvs. hvor f.eks. en nutidig 2.5 værdi simpelthen ikke er god nok, *fordi* virksomheden med en fremtidig værdi på også 2.5 – efter ledelsens vurdering *ikke* vil være i stand til at nå også sine andre mål (forretningsmæssige, konkurrencemæssige, profileringsmæssige). Dette betyder selvfølgelig ikke, at alle opnåede værdier på 2.5 er uacceptable. Ingenlunde. Måske kan nogle endda »få lov« til at droppe til 1,7, fordi de er mindre betydningsfulde for de resultater der skal nås, igen efter ledelsens vurdering, og på basis af tætte og hyppige konsultationer med indsigtfulde ressourcepersoner fra hver af virksomhedens interessentgrupper.

7. De rigtige mål defineres af den indsigtfulde leder

Lige så afgørende det er at udvælge hvilke typer af værdier og holdninger, der er kritiske/uacceptable med fremtiden og virksomhedens strategiske mål for øje, lige så afgørende er det, at lederne klart præciserer, hvad de kritiske værdier »skal« være f.eks. 12 måneder fra nu (in casu f.eks. 3.0) og 24 måneder fra nu (in casu f.eks. 3.5). Og ikke nok med udmeldingerne m.h.t. hvor på en given skala standarden ligger i fremtiden, ledere bør også kunne angive i hovedtræk hvilke indsatser/handlinger, der med størst sandsynlighed vil føre mindst op til standarden og gøre det første gang.

Uden at måle og veje forinden kan denne sidste del af ledelsesopgaven forekomme så uoverskuelig og »løs« at mange definerer sig

bort fra den. På den måde ender intentionerne om værdi- og holdningsledelse (snarere end regel- og beslutningsledelse) som ægte intentioner uden nævneværdig betydning for virkeligheden – og det var jo ikke netop ideen med Det Værdifulde Regnskab – det nyeste led i den uendelige og krævende strategiske ledelsesproces.

Litteratur

1. Morsing, Miette.: *Den etiske praksis*, Erhvervsøkonomisk Forlag S/I 1991.
2. Siggaard Jensen, Hans m.fl.: *Den etiske udfordring*, Erhvervsøkonomisk Forlag S/I 1990.
3. spar nord holding a/s.: *Det Etiske Regnskab 1990 & 1991*.
4. Thygesen Poulsen, Per.: *Dynamiske Virksomhedskulturer*, Børsens Forlag, København 1984.

7. De rigtige mål defineres af den indsigtfulde leder

Lige så afgørende det er at udvælge hvilke typer af værdier og holdninger, der er kritiske/uacceptable med fremtiden og virksomhedens strategiske mål for øje, lige så afgørende er det, at lederne klart præciserer, hvad de kritiske værdier »skal« være f.eks. 12 måneder fra nu (in casu f.eks. 3.0) og 24 måneder fra nu (in casu f.eks. 3.5). Og ikke nok med udmeldingerne m.h.t. hvor på en given skala standarden ligger i fremtiden, ledere bør også kunne angive i hovedtræk hvilke indsatser/handlinger, der med størst sandsynlighed vil føre mindst op til standarden og gøre det første gang.

Uden at måle og veje forinden kan denne sidste del af ledelsesopgaven forekomme så uoverskuelig og »løs« at mange definerer sig

bort fra den. På den måde ender intentionerne om værdi- og holdningsledelse (snarere end regel- og beslutningsledelse) som ægte intentioner uden nævneværdig betydning for virkeligheden – og det var jo ikke netop ideen med Det Værdifulde Regnskab – det nyeste led i den uendelige og krævende strategiske ledelsesproces.

Litteratur

1. Morsing, Miette.: *Den etiske praksis*, Erhvervsøkonomisk Forlag S/I 1991.
2. Siggaard Jensen, Hans m.fl.: *Den etiske udfordring*, Erhvervsøkonomisk Forlag S/I 1990.
3. spar nord holding a/s.: *Det Etiske Regnskab 1990 & 1991*.
4. Thygesen Poulsen, Per.: *Dynamiske Virksomhedskulturer*, Børsens Forlag, København 1984.