

Mærk værdierne!

Af Allan Levann, direktør, High Performance Institute

"Du får det hold, du selv er"

Citat: Mikael Trolle

For ikke så længe siden blev der indført en ny lov om, at danske virksomheder kan købe kunstværker på skatteteknisk fordelagtige vilkår. Direktørerne kan så hænge billeder på væggen i sin virksomhed og tjene to formål samtidig: Medarbejderne får noget pænt at kigge på, og kunsten er – forhåbentlig – en god forretning, en investering, som vil stige i værdi.

Jeg kan af og til få en fornemmelse af, at danske virksomhedsledere udarbejder (eller får konsulentfirmaer til at udarbejde) værdigrundlag ud fra samme tankegang. Sådant et stykke papir med mission og vision for virksomheden må være rar for medarbejderne at kigge på, og konsulentfirmaer, ledelsesmagasiner og bøger har gentaget budskabet så mange gange, at det efterhånden er blevet en sandhed: Et værdigrundlag skaber i sig selv værdi for virksomheden. Det giver mere loyale kunder og medarbejdere. Fremtidens virksomhed skal konkurrere lige så meget på historier og værdier som på varer og tjenesteydelser.

Men midt i trenden er det værd at huske på, at værdierne kun har egentlig værdi, hvis de rent faktisk *lever* på virksomheden. Og her er det min erfaring, at liv ikke i nær så høj grad handler om det intellektuelle kendskab til mål, formål og plusord. Værdier lever først for alvor, når medarbejderne kan *mærke* dem. Og med mærke mener jeg, at de nærmest skal have en fysisk oplevelse af værdierne, deres betydning i praksis, deres konsekvens for virksomhedens måde at være til i sin omverden på.

Jeg tror, at virksomhedslederne med fordel kunne vende blikket mod sportspladserne, for eksempel de fodboldbaner, hvor spillere og trænere giver hinanden øjeblikkelig feedback og en benhård bedømmelse af, om den enkelte lever op til det eksisterende værdigrundlag. ”Store idiot, hvad f... render du og laver” er jo en formulering, som vel nærmest ville føre til en retssag, hvis den blev ytret i et kontorlandskab. Det samme ville være tilfældet, hvis en medarbejder på gangen kastede sig over en kollega, kyssede ham i hovedet eller kastede ham en meter op i luften. Men sportspladsens reaktioner er ofte den helt umiddelbare belønning eller straf for den enkeltes indsats i forhold til de fælles værdier. Spillerne ved, om de har lovet hinanden at spille sammen op ad banen, eller om holdet satser på den enkeltes sololøb og driblinger. Alle ved, hvor holdets potentiale ligger, og strategierne er som regel mejslet i sten for hver enkelt, længe før den egentlige kamp begynder.

Træneren/lederen har en særlig betydning. Det er ham eller hende, der sætter ord på værdierne, formulerer dem, så de står skarpt og tydeligt for hver enkelt spiller, besvarer spørgsmål og fremhæver såvel de imponerende som de ikke acceptable indsatser. Og spillernes dom over træneren er lige så nådesløs: Deres accept er helt betinget af, at træneren har spillernes respekt. Ikke nødvendigvis sympati, men faglig og menneskelig respekt.

Jeg tror, at mange virksomhedsleder kunne have godt af for en stund at glemme de mange ord, de fine papirer, de upåklagelige manerer og i stedet begynde at *udleve* værdierne, helt fysisk. Medarbejderne vogter på lederen hver eneste dag. Det er – selv i en tid med stadig flere selvstyrende teams og øget delegering – næsten altid lederen, som sætter standarden for holdets

moral og den reelle tilslutning til værdierne. Hvis ikke lederen rent kropsligt demonstrerer udmøntningen af værdier i handling, holdning og etik, er det svært at forvente, at medarbejderne skal forholde sig til værdierne som andet end kunst: Købt og hængt op for pengenes skyld.