

**Ole Thyssen:**

## **Værdiledelse**

Om organisationer og etik

Gyldendal, 1997

ISBN 8700311782

### **Resume**

Værdiledelse er en 90'ers-model inden for virksomhedsledelse, som inddrager andre end økonomiske hensyn, f.eks. etik, økologi og trivsel. Thyssen fremsætter en generel teori om organisationer i det moderne samfund. Han bygger på Luhmanns samfundsteori, hvor organisation forstås som et netværk af kommunikation med beslutninger som et centralt element; og hvor værdier forstås som krav til en løsning. Begrebet funktionssystem introduceres. Bogen bevæger sig på et overordnet filosofisk plan, der gælder private virksomheder, offentlige institutioner, interessegrupper osv. Herunder emner som ledelse, eksperter, visioner, politik, moral/etik og etiske regnskaber. Udover Luhmann - som forudsættes bekendt - inddrages organisationsteoretikere som Mintzberg og Schein, filosoffer fra Hobbes til Habermas og Galbraith. Stilen er docerende og postulerende. Sproget er nogenlunde letlæst, men bogen er svær at læse, da den bevæger sig på et teoretisk, filosofisk plan med mange nye definitioner og generaliseringer, som ikke altid relateres til det praktiske plan. Bogen er derfor nok mest velegnet for de højere uddannelser, f.eks. inden for statsvidenskab, forvaltning og virksomhedsteori. Thyssen er kendt fra et dusin bøger.

### **Indhold**

Kapitel 1: Funktionssystemer

Kapitel 2: Tvangsformer

Kapitel 3: Vækst som kravsinflation

Kapitel 4: Hvad er en organisation?

Kapitel 5: Organisationens fire systemer

Kapitel 6: Værdier

Kapitel 7: Hvorfor værdier i organisationer

Kapitel 8: Værdier og interessenter

Kapitel 9: Fra værdier til moral til etik

Kapitel 10: Værdier og regnskab

### **Kap. 7 Hvorfor værdier i organisationer.**

Normalt knyttes værdier til produktet ifm. kvalitet og krav, særligt i lukkede organisationer. Senere har andre områder fået betydning som en værdi (fx miljøet). Det er også blevet vigtigt hvordan forskellige afvigere i et system behandles før, under og efter (fx alkoholikere, syge, kriminelle). Massemedierne har stor betydning ifm. fx skabelsen af den politiske forbruger. Det er nogle af de ting der bl.a. kendetegner åbne og offentlige organisationer.

Hvad gør organisationer så i dag? Arbejder de ad hoc eller har de etiske retningslinjer for handling? Én ting er i hvert fald sikkert, og det er at det ikke kun drejer sig om penge. Der er opstået en såkaldt ny sensibilitet. Det man kan gøre for at forsøge at gennemskue en organisation er ved at se på følgende:

1. sammenligne hvad den siger og hvad den gør og undersøge, om der er en forskel mellem de erklærede og de faktiske værdier.
2. undersøge værdierne over tid for at se om der blot er tale om retoriske værdier eller om de rent faktisk bruges som præmisser.
3. undersøge om værdierne betyder noget, eller om de altid er tabere i en konflikt mellem penge, magt og værdier.

En af grundene til at de bløde værdier ikke blot er en etiske bølge og modefænomen er at kravene til dem ikke kun kommer udefra men også indefra organisationen. Samtidig består de bløde værdier af en tvetydighed ved at de ofte er rettet mod den økonomiske vækst, som de samtidig bidrager til.

Baggrunden for væksten i værdier:

**1. Krænkelser.** Jo mere individualitet man søger, jo mere sårbar er man. Man hviler ikke i traditionen men bruger afvigelsen for at markere sig. Med andre ord: identiteten kræver forskel men skal også

have et indhold der giver mening. Dette kræver et valg og dette valg medfører fravalg og bevidstheden om at ting kan være anderledes (kontingens). Den øgede individualitet og den øgede sårbarhed kræver i sidste ende også øget hensyn. Men vi kan styrke identiteten ved at stille særlige krav. En klassisk udvej er at benytte økonomien og stille regulativer, mens det i dag er blevet mere almindeligt at organisationer udvikler et særligt sprog for værdier.

2. Mening og identitet. At tjene penge er for en virksomhed et minimumskrav. Men det blotte overskud overbeviser ikke de parter, som stiller krav til den måde, hvorpå der tjenes penge. En organisation som opfylder minimumskrav, skaber minimal motivation. En værdi kan påtvinges udefra og skabe motivtab, men den kan også rumme en begrænsning, som befrier og motiverer. Værdier forstærkes eller svækkes i forhold til hvor mange der orienterer sig efter dem. Grundlæggende værdier kan ikke vælges. Derfor giver de identitet og derfor kan de aktivere stærke og nervøse følelser.

3. Kontrol med det ukontrollable. Regler og manualer arbejder med en forudsætning om at foreskrive en hver situation og opstille en bestemt adfærd. Når processer gentager sig mekanisk, er manualer nyttige og uundværlige. Maskiner uden manualer er en uting. man skal i første omgang lære det der står i manualen. Al anden læring er overtrædelse af regler. mange organisationer er stærkt opmærksomme på økonomistyring og regelstyring, og betragter alle andre forhold i lyset af penge og magt. Denne holdning har tit den konsekvens at medarbejderne oplever et tab af mening. Derved bliver arbejdet gjort af lydighed og ikke af lyst. Mellem arbejdsgivere og arbejdstagere er der reelle modsætninger men der er også fælles interesser. Konflikt og konsensus udelukker ikke hinanden, men betinger hinanden. Derfor kunne det være frugtbart om begge parter kunne udvikle arbejdet i fællesskab.

Beslutningstagere må indse, at de taber autoritet, hvis de lader som om de har indsigt i forhold, de ikke har indsigt i. Dette illustreres bl.a. ved tykke ringbind af forskrifter for medarbejdernes adfærd, men dette er et problem. Dels er det vanskeligt for selv det største hoved at rumme så mange ringbind. Dels er der stor chance for, at reglerne ikke dækker præcis den situation, som den ansatte står i. Og forsøger bureaukratiet at lade reglerne følge med tiden, svulmer regelsættet op til uhyrlige dimensioner.

At overlade "definitions magten" til den som står i situationen er, set fra lederens synspunkt, det samme som at afgive magt. Det skaber et dilemma: på den ene side kan organisationen ikke finindstille sit regelsæt til alle tænkelige situationer, og på den anden side må den have et regelsæt for at undgå vilkårlighed.

Værdier sætter ikke klassiske styringsmidler som penge og magt ud af kraft. Værdier kan bruges til at opfylde krav, til at lette valg ved at indsætte begrænsninger men også ved at indsætte åbninger: værdier kan øge ambivalensen og hermed skabe et udvidet spillerum for beslutninger.

4. Blindhed og tab af realitet. Hensyn til værdier kan være en almindelig tilpasning til, hvad markedet kræver. En sådan tilpasning rummer en defensiv brug af værdier. Den viser ikke, hvilke værdier organisationen selv står for, men kun at den kan se sin fordel i at øge sin opmærksomhed over for andres værdier og i at imødekomme dem. Det er et spørgsmål om klogskab, ikke om værdier. At arbejde med flere værdier betyder at påtage sig en større sensibilitet. Det betyder opmærksomhed på forhold, som er usynlige i økonomiens eller politikens lys. Problemet er at værdier ikke tillader simple beregninger og sammenligninger med andre værdier. Hverken pengene, magten eller de bløde værdier kan stå alene. Hvad ledelsen må gøre er at åbne sig for den nye uoverskuelighed og lære at tale dens sprog.

5. Risiko og ikke-viden. Viden er kendskab til de virkende faktorer, uvidenhed er tilfældigt ukendskab til de virkende faktorer (noget der kan overvindes ved at læse sig til det), og ikke-viden er et principielt ukendskab til de virkende faktorer og deres samspil i rum og tid. Jo mere ikke-viden, jo vanskeligere er det at lokalisere ansvar. Derfor er kampen om ansvaret og kampen om at fritage sig fra ansvar blevet en central moderne disciplin.

Når konsekvenserne af en beslutning er usikre, er det risikabelt at være den, som beslutningen kan føres tilbage til. Selvfølgelig kan man fralægge sig ansvaret og henvise til ikke-viden, men overspiller

man rollen som ansvarsløs, underminerer man sin autoritet som beslutningstager. Sensibilitet for værdier kan være et udtryk for blot klogskab. Herfra er der et spring til at basere sine beslutninger på bestemte værdier. Det kaldes værdiledelse og åbner for et mere forpligtende forhold til værdier.

### **Kap. 8 Værdier og interessenter.**

En interessent er en part, som påvirker og påvirkes af organisationens beslutninger. En part er ikke nødvendigvis en person. Interessenter stiller krav til en organisation. Problemet med disse krav er, at de er uforenelige og ikke kan sammenlignes direkte. Derfor kan konflikten mellem dem ikke løses

En organisations beslutninger bruger værdier som præmisser. For værdier er den asymmetri i en forskel, som gør at man kan begrunde en beslutning ved at appellere til en værdi. Samtidig findes der

alle berørte parter. Etik er moralens anden orden; Bundet til samtale; Bundet til argumenter; Sigter mod enighed, evt. som enighed om fair play ved uenighed; Ikke styret af penge og magt; Omfatter adfærd og begrundelse.

### Værdigrundlaget

Et værdigrundlag er en del af organisationens strategi. Det markerer synligt for alle, hvilke hensyn den påtager sig. På den måde bliver det muligt for interessenter at vurdere, om organisationen lever op til sine løfter. Et værdigrundlag må udarbejdes i dialog.

Det sker hyppigt, at udarbejdelsen af et værdigrundlag ender med at være selve meningen med værdigrundlaget. Arbejdet med værdier stopper, så snart værdigrundlaget er udarbejdet. Diskussionen omkring de fælles krav til løsninger kan engagere og skabe dialog, og organisationen kan et stykke tid varme sig ved gløderne af de spændende seminarer, hvor dens værdier blev diskuteret. Måske kommer der endda et stykke papir eller en plakat ud af processen. Den bliver trykt og fordelt og hængt op på væggen, men hyppigt bliver værdierne hurtigt irrelevante, fordi de ikke følges op. De er ikke levende integreret og bruges ikke i det daglige arbejde. Regnskabet er en vigtig del af det moralske kompleks, hvad enten det er formelt eller uformelt. Det er organisationens synlige bevis på, at den tager sine værdier alvorligt.

Organisationer må først og fremmest bruge værdier til at sammenligne sig selv med sig selv fra det ene år til det andet. En organisations værdier skal være udtrykt i et sprog, som er let at forstå. Mens det økonomiske regnskab er for specialister, skal et værdigrundlag være for alle og enhver. Kun på den måde kan organisationens værdier være fælles for mange.

### **Kap. 10 Værdi og regnskab.**

Skal værdier være effektive, må det være muligt at holde en slags regnskab over dem. Ordet "regnskab" handler ikke kun om tal, men også om at stå til regnskab for, hvad man gør. Har en organisation erklæret, at den ledes efter værdier, må den stå til regnskab for sine værdier. Information er i sig selv ikke tilstrækkelig til at justere forholdet mellem en organisation og dens interessenter. Der må mere til. Dette mere må være værdier.

Værdier kan fastsættes på mange måder og med mange forskellige formål:

1. Tradition. Værdier kan opleves som givet i kraft af organisationens tradition og formål, så der ikke er meget at diskutere.
2. Ledelse. Værdier kan fastsættes af ledelsen, som udformer et ideelt billede af organisationen: hvordan de ansatte kunne arbejde, samarbejdet fungere, kunder og klienter motiveres, og bygninger indrettes, etc.
3. Interessenter. Værdier kan fastsættes af én eller flere interessenter i dialog med ledelsen.
4. Brugerundersøgelser. Informationer om værdier kan indsamles af ledelsen gennem brugerundersøgelser, bokse med forslag med ris og ros, eller klima- og holdningsundersøgelser af de ansatte og kunder og klienter.
5. Eksterne værdier. Et særligt problem rejser de værdier, som påføres organisationen udefra. Det kan være en lovgivning, eller krav fremsat gennem massemedierne omkring miljø, gensplejsning, etc.
6. Hierarki. Endelig kan værdier indeles efter tyngde, så der er værdier, som gælder 100 år, for 10 år og for 1 år.

Når værdierne er bestemt, skal det afgøres, på hvilken måde de skal inddrages som præmisser for beslutninger:

1. Retoriske værdier. Værdier kan være retoriske, altså uden at det er hensigten, at de skal bruges.
2. Politiske værdier. Værdier kan være krav fra den politiske omverden. Ofte har brancheetik denne karakter.
3. Teknisk værdimåling. Værdier kan bruges af ledelsen som et redskab til at måle, om organisationen og dens medlemmer lever op til de krav, som ledelsen har fastsat.
4. Det etiske regnskab. Den mest omfattende måling af værdier, som indtil nu er udviklet.

### Det etiske regnskab

Det etiske regnskab blev udviklet i slutningen af 1980'erne af en gruppe forskere fra Handelshøjskolen i København i samarbejde med Sparekassen Nordjylland. Siden er det blevet brugt i en lang række

private og offentlige organisationer både i Danmark og i udlandet. Et etisk regnskab består af fem faser:

1. Værdigrundlag. En arbejdsgruppe i organisationen, bestående af repræsentanter for så mange interessenter som muligt, har ansvaret for processen. Det må samtidig have ledelsens støtte.
2. Udsagn om værdier. Ofte er værdierne i et sådant værdigrundlag meget almene. Det gør dem risikable. Det er usandsynligt, at forskellige parter mener det samme med en værdi som "tryghed". Værdierne må præciseres i udsagn, som bringer dem så tæt som muligt på det daglige arbejde i organisationen.
3. Måling af værdier. Et repræsentativt udsnit af en interessentgruppe reagerer på værdiudsagnene og svarer på det indirekte spørgsmål, som værdiudsagnet rummer.
4. Budget over værdier. Der skal udarbejdes et etiske budget på områder, hvor det står særlig grelt til eller hvor en indsats af andre grunde skønnes påkrævet.
5. Dialogcirkler. Lokalt nedsættes grupper, hvor det ikke blot drejer sig om forholdet mellem organisationen og en enkelt interessent, men om forholdet mellem alle interessenter. Her kan nogle af de konflikter, som opstår mellem interessenterne afdækkes.

Et etisk regnskab kan og skal ikke sikre konsensus. Det etiske regnskab er den mest omfattende inddragelse af værdier i en organisation. Det kræver en omfattende og langsigtet indsats at få det til at fungere. Fordelen er at det giver organisationen en omfattende indsigt i dens forhold til sine interessenter. Ulempen er omfanget af det apparat, som skal stilles på benene for at gennemføre et etisk regnskab.

6. oktober 1998  
Torben Heikel Vinther