

Om bruk av visjoner og verdier i organisasjoner Hvordan store ord kan omgjøres til praktisk bruk.

Intensjoner, ambisjoner, overordnede mål, verdier, etiske regler osv. er ord som mange organisasjoner og virksomheter bruker i dag. Ordenes popularitet og bruk i planverk overgår i mange tilfeller bruken – det er som om man har kjøpt seg en dyr seilbåt og bare lar den ligge godt fortøyd til kai. Man kaster loss bare til festbruk og ved godt vær. Ved riktig bruk utgjør omforente visjoner og verdier noe av det kraftigste og beste strategiske styringsverktøyet en leder kan ha.

Det viktige er å starte med å "oversette" organisasjonens verdier til praksis for alle som arbeider (sammen) i virksomheten. Med andre ord hvordan praktiseres verdiene til daglig ift. kollegaer, kunder og interessenter. Det samme gjøres når det gjelder ambisjonen, slik at den kan brukes som et "styringsverktøy" i daglig drift.

Når det først er lært - er det gratis - for all fremtid. Det neste viktige er å innarbeide ord til handling – å daglig gjøre slik man er blitt enige om.

En omforent og etterlevd verdi kan i tillegg til å være retningsgiver, også erstatte mange sider med detaljerte regler og personalhåndbøker i det daglige.

Spør deg selv: Fungerer det i vår virksomhet?

Hvis verdiene er nedskrevet og gitte: Still spørsmålet på nytt, og følg opp med:

Hvordan fungerer egentlig våre verdier i praksis? Hjelper våre verdier oss til at vi i samarbeid når virksomhetens mål? Fungerer de etter sin hensikt?

Hvis de ikke fungerer etter sin hensikt. Still flere spørsmål:
Hvorfor laget vi verdiene våre? Hva er intensjonen med dem? Hvordan skulle vi ønske at de fungerte? Må vi etablere nye verdier for at de skal fungere? Hvordan går vi frem og tetter gapet for å omsette verdiene til praktiske verktøy til daglig bruk?

Eksempel på hvordan verdier kan operasjonaliseres –

Samhold:

Betyr bl.a: Hvordan gjøre hverandre gode. Hvordan defineres det, hva betyr det for oss? Hvordan styrke samholdet? Skal en verdi ha reell betydning internt og utad er man nødt til å bruke tid på å stadfeste hva det konkret betyr. Ellers blir det ofte bare staffasje for anvendelse til festbruk og julebord.

Et rekrutteringsfirma hadde verdien **samhold**. Dette medførte bl.a. at lederen måtte bruke mindre tid på saksbehandling og mer tid på å lære opp konsulentene. Det betydde at produktiviteten gikk ned for en periode, men etter et halvt år økte den vesentlig.

Et eksempel på verdier i daglig bruk

og hvorfor verdier er viktige å oversette til praksis:
Et selskap hadde **ærlighet** som en av sine verdier, og denne var omforent i selskapet og i ferd med å innarbeides.

En controller kommer inn til økonomisjefen med en leverandørfaktura som feilaktig er kr 200.000 mindre enn leveransens verdi, og sier:

"Hva skal vi gjøre? Skal vi bare betale beløpet og late som ingen ting? Med 200 000 kroner kan vi kjøpe nye PC'er, eller, ...finnes det noen retningslinjer eller regler for hva vi skal gjøre i dette tilfellet? Kanskje du må ta den til ledergruppen for å diskutere hva vi gjør?"

Økonomisjefen spør:

"Hva kjennetegner oss...hva er vår verdi nr tre?"

Controlleren svarer:

"Ærlighet..."

Økonomisjefen sier:

"Og hva betyr det i dette tilfellet?"

Controlleren vet hva det betyr. Hun trenger ikke å slå opp i økonomiregelverket, hun går direkte til telefonen, ringer leverandøren, og ber om å få ny faktura på det riktige beløpet.

Dette er ærlighet gjennomført i praksis. I tillegg ble det unngått en indirekte kostnad ved at ledergruppen skulle bruke av sin tid (8 stk x antall timer à kr Y = Z kr) for å ta beslutning på en opplagt avgjørelse.

Og hvordan kronetteses prisen på at ledelsen ikke etterlever verdiene?

Hvordan verdier operasjonaliseres – noen flere eksempler:

Ærlighet ble nevnt ovenfor. Hva betyr egentlig verdien ærlighet for oss? Eksempelvis, hvordan kommuniserer vi? Er alle inneforstått og kan praktisere det å gi sortert tilbakemelding og feedback? Hva gjøres hvis det ikke gjøres - konsekvenser? Hva betyr ærlighet overfor brukere, leverandører og samarbeidspartnere? Kort sagt: Det må gjøres en felles forankring om hvordan verdien skal etterleves i praksis.

Hva gjøres med verdier som er lite konkrete?

– de må konkretiseres! La ansatte gå gjennom en øvelse av gjenkjenning av situasjoner og kjente utfordringer for at de skal ha virkning og effekt. Hva betyr det for oss som gruppe, for meg, for deg og for hver enkelt? Eksempelvis kan verdien **raushet** bety noe helt annet i en kunnskapsbedrift enn i en produksjonsbedrift.

Ulike verdier kan dra i samme retning

Verdien **mot** kan i likhet med verdien **ærlighet** også knyttes til det å gi tilbakemeldinger: Ha **mot** til å gi tilbakemeldinger og si fra. Har vi etablert rom i vår bedrift for å gi tilbakemeldinger? Hvordan håndteres underlevering ("dårlige" leveranser.) Er rapporteringene transparente? Etablerte verdier som eksempelvis **mot, ærlighet og samhold** kan alle omfavne og være utgangspunkt for etablering av spilleregler: Det skapes rom for å stille de relevante spørsmålene: Er vår virksomhet gjennomsluktig nok til at ulikheter og sammensetning i arbeidsmengde og ansvar kommer frem? Hvordan rapporteres det? Er det slik at noen behøver bare å fakturerer/stå til rette for 50 % av arbeidsinnsatsen? Hvem sier hva? Rapporterer vi i plenum?

Hvordan sette i gang arbeidet?

Intensjoner uttrykker en organisasjons grunn for eksistens, verdiene hvordan man skal ha det, både mht kultur og struktur. Dette innebærer at alle har kunnskap om hva som gjelder og er inneforstått med hva dette innebærer for hver enkelt. Det er ikke vanskelig, alle gjør vi det indirekte hver eneste dag. Det gjelder bare å *se* dette og sette av *tid* til å gjøre det.

Det å operasjonalisere verdier og finne praktiske eksempler til daglig - er det kun fantasien som setter begrensninger for.

For en seksjon, avdeling eller liten organisasjon kan man i en felles samling med alle ansatte gjennomføre dette. For hele virksomheten kan man gjøre en samling med representanter fra alle avdelinger og seksjoner, i hvert fall sørge for at alle nøkkelposisjoner er representert. Derfra må det innarbeides videre i organisasjonen.

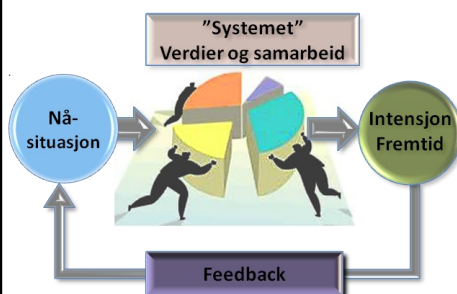
Meta Kompetanse

er konsultantselskapet som bidrar hos bedrifter og organisasjoner med utvikling innen ledelse og kommunikasjon for å skape forbedringer, som hjelper ansatte og ledelse til å samarbeide og oppnå bedre resultater i bedriften/organisasjonen:

Enten det gjelder økt salg, bedre produkter, fornøyde kunder, økt medarbeidertilfredshet, kostnadskontroll, eller bedre omdømme.

Meta Kompetanse har spesialkunnskap i å oversette en organisasjons verdier til praksis for alle som arbeider (sammen) i virksomheten.

Tilnærming til Systemisk Tenkning setter verdier og visjoner i en sammenheng – slik at det gir mening - i praktisk daglig bruk:



Dag Møkleby og Bente Karoliussen i Meta Kompetanse er de eneste i Norge som er sertifisert innen Systemisk Tenkning og strategisk tilnærming fra Haines Centre/University of San Diego. En ny måte å tenke på som gir resultater langt utover gode idéer, samt trener opp dine evner til selv å benytte verktøyene og ta dem i bruk allerede neste dag.

Kontaktinfo:

Dag Møkleby
mobil: 900 55 626
www.metakompetanse.no
e-post-adresse:
dag@metakompetanse.no
LinkedIn: <http://no.linkedin.com/in/dagmoekleby/>