

Verdiledelse

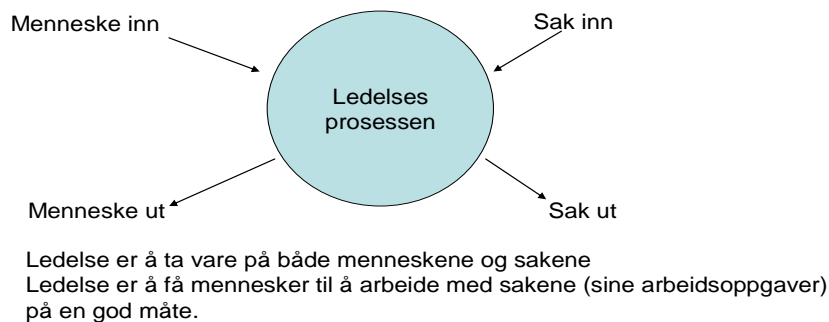
Dr.ing. og lederskapsfilosof Leif-Runar Forsth, IPO AS

1 Ledelse er en prosess

En vanlig definisjon av ledelse er å oppnå resultater via andre. En annen er å motivere og kontrollere andres aktiviteter til felles innsats for å nå organisasjonens mål. Det er ikke bare de formelle lederne som utøver lederskap. Alle som påvirker andre til innsats for organisasjonens mål, utøver lederskap. Den som har best anledning til å gjøre det, er den formelle leder. Lederen skal sørge for at både arbeidsoppgavene og medarbeiderne ivaretas på en god måte.

Dette kan illustreres slik:

Ledelse er prosesser



Figur: Ledelsesprosessen ivaretar mennesker og saker.

Lederens oppgave er derfor å få til en prosess som gjør at medarbeiderne løser oppgavene på en god måte. Da vi skal arbeide sammen også etter at vi er ferdige med denne saken, betyr ivaretakelsen av mennesker også at de bør bli best mulig rustet til å løse de kommende oppgaver.

Etikken er lederskapets innerste kjerne

Kontakten og samspillet mellom mennesker kan bare i begrenset grad reguleres med lover, regler og avtaler. Det meste reguleres med uskrevne spilleregler. Etikken gir slike regler.

Ledelsesprosessen er en samling av alle de prosesser som samspillet mellom mennesker består av. Det betyr at ledelse er så omfattende og sammensatt at det vanskelig kan beskrives ved hjelp av enkle teorier. Vi trenger derfor en overordnet forståelse som kan gi oss kartet vi skal orientere oss i forhold til og kompasset vi skal styre etter.

Artikkelens hovedbudskap er at etikken er den viktigste byggeklossen i en slik forståelse. Formålet med artikkelen er å vise hvordan etikken er en organisasjons grunnmur, reisverk og sosiale bindemiddel. Etikken er derfor lederskapets innerste kjerne.

2 Verdistyring

2.1 Medarbeiderne styrer seg selv med verdier

Verdistyring betyr at bedriften styres ved hjelp av verdier. Det betyr at medarbeiderne i hovedsak styrer seg selv ut fra de verdier de skal virkeliggjøre i sitt arbeid.

Verdiene gir mål å styre mot. De gir også kriterier vi skal bruke i valgsituasjoner.

Verdistyring gjelder ikke bare for etiske verdier. Det er nødvendig å ta med alle de viktigste verdiene bedriften skal oppfylle i forhold til de viktigste interessentene. Verdistyringen blir da en slags hovedstyring som gir målet det skal styres etter.

Dette forutsetter at alle medarbeiderne er klar over og forstår verdiene, er tilstrekkelig enige i dem og har kunnskaper og ferdigheter nok til å bruke dem i sitt daglige arbeid. I de fleste tilfeller må vi ha andre styringsformer i tillegg til verdistyringen.

2.2 Verdiledelse er å formulere, klargjøre og praktisere verdier

Verdiledelse er å lede ved hjelp av verdistyring.

Bedriftens og ledelsens hovedoppgave innen verdiledelse er å klargjøre og formulere de verdier det skal styres etter. De må også sørge for organisasjons- og arbeidsformer som gjør at alle blir klar over disse verdiene og hvordan de skal omsettes til praktisk handling. Lederen kan sammen med sine medarbeidere klargjøre hva vi i vår praktiske arbeidssituasjon bør gjøre for å virkeliggjøre organisasjonens verdier.

Verdistyring og verdiledelse er ikke noe nytt. Det er bare nye navn på gamle og tradisjonelle måter å lede på. De fleste store ledere bruker verdiledelse i en eller annen form. De står for og appellerer til sine medarbeideres verdier og gir dem både mål, verdier og i mange tilfeller også moralske retningslinjer. Store religiøse ledere som Jesus, Muhammed og Buddha har ved hjelp av verdiledelse ledet sine tilhengere i århundrer og årtusener etter sin egen død.

Også ledere av mindre format kan styre ved hjelp av verdier. Dette er kanskje den mest naturlige måte å lede på. Vi har alle gjennom livet blitt påvirket av de verdier som er formidlet til oss av mennesker vi har møtt gjennom oppveksten, i voksen alder eller via litteraturen og film. De kan fortsette å lede oss ved hjelp av disse verdiene i mange år etter møtet og i noen tilfeller gjennom hele vårt liv.

Såkalt karismatiske ledere bruker ofte verdistyring i stor grad. De appellerer til våre grunnleggende verdier.

Aktivt bruk av verdigrunnlag og de etiske retningslinjer er antakelig den vanligste, enkleste og mest effektive form for verdistyring. Verdiregnskap kan være et meget effektivt hjelpemiddel i verdistyring.

Henri Werring sier det slik:

"Verdistyring dreier seg nettopp om å skape et rikere kulturfellesskap mellom bedriftens ansatte, mellom bedriften og dens leverandører og kunder, og generelt mellom bedriften og lokalsamfunnet."

3 Verdihierarkiet

Alle verdier er ikke like viktige. Hvilke verdier vi anser som viktigst, avhenger av vår virkelighetsoppfatning og vår tro forøvrig. Et eksempel på et verdihierarki som kan brukes i arbeidslivet er:

- 1 Forretningsidé
- 2 Visjon
- 3 Grunnleggende etiske verdier

- 4 Overordnede mål
- 5 Verdier som skal virkeliggjøres i organisasjonen
- 6 Operative mål - Mål medarbeiderne skal nå i sitt daglige arbeid
- 7 Regler for hvordan ting skal gjøres i bedriften inkludert moralske regler

Mange vil ha et annet verdihierarki enn dette. For de som tror på en religion, kan denne religionens mål og verdier være øverst i verdihierarkiet. For de som har en tro eller ideologi hvis mål er å gjøre det beste for flest mulig mennesker, kan verdiene knyttet til disse målene være øverst i verdihierarkiet. For de som har egoisme som sin fremste ideologi, kan egen fordel og vinning være de fremste verdier.

Alle ledere praktiserer verdiledelse i en eller annen form. Det betyr at vi alle forsøker å virkeliggjøre de verdiene vi selv mener bør virkeliggjøres på vår arbeidsplass. Vi signaliserer også, bevisst og ubevisst, hvilke verdier vi står for og praktiserer. Spørsmålet vi derfor bør stille oss, er hvilke verdier vi styrer oss selv og våre medarbeidere etter og hvordan vi gjør det.

4 Verdiledelse i praksis

4.1 Klargjør og bruk verdihierarkiet

Verdihierarkiet over viser også hvordan verdiledelse kan gjennomføres i praksis. Bedriften kan utarbeide og klargjøre de syv punktene i verdihierarkiet. Dette vil gi et solid fundament for verdistyringen. I tillegg må den enkelte leder og medarbeider konkretisere hva dette i praksis betyr i deres daglige arbeid.

4.2 Verdilede dine medarbeidere

For å bruke verdiledelse på en god måte, bør du sette opp det verdihierarkiet som gjelder for din ledelse. En måte å gjøre dette på, er:

- 1 Lag det verdigrunnlaget du vil ha for den organisasjon du er leder i. Ta eventuelt utgangspunkt i bedriftens verdigrunnlag, dens etiske retningslinjer for ledere og andre dokumenter av betydning for dette formål.
- 2 Lag dine egne profesjonsetiske retningslinjer som leder.
- 3 Bruk verdigrunnlaget og dine lederetiske retningslinjer til å konkretisere verdiene i forhold til de forskjellige interessegruppene.
- 4 Finn de kriterier du bruker i forskjellige beslutninger. Ranger disse etter viktighet.
- 5 Ut fra de fire foregående punkter, finn ut hvordan du skal sette disse ut i praksis i dine aktuelle ledersituasjoner.
- 6 Si i fra om, stå for og praktiser dine verdier.
- 7 Sørg for at dine medarbeidere kjenner til og forstår hvilke verdier de skal legge til grunn i sitt arbeid. Bruk arbeidsmetoder som gjør at de, alene eller sammen med deg, finner ut hva de skal gjøre i sitt daglige arbeid for å virkeliggjøre verdiene.

Rekkefølgen kan gjerne være en annen enn denne. Kanskje foretrekker du først å identifisere de situasjonene der du mener det er viktigst å bruke verdiledelse. Eller kanskje du først vil klargjøre dine egne verdier og rangere disse i form av et verdihierarki.

4.3 Verdilede bedriften

For en bedrift som vil styrke sin verdiledelse, kan følgende framgangsmåte brukes:

- 1 Utvikle verdigrunnlag og/eller etiske retningslinjer.

- 2 Klargjør og konkretiser disse verdiene slik at det er klart forstått hva de betyr i den praktiske arbeidssituasjon. Verdiutsagnene og framgangsmåten i forbindelse med verdiregnskap kan være nyttig i denne sammenheng.
- 3 Innfør organisasjons- og arbeidsformer som gjør at verdigrunnlaget og annet som er utarbeidet i forbindelse med dette, brukes aktivt i organisasjonen. Dette kan gjøres ved å ta spørsmål knyttet til disse opp i ledermøter, medarbeidersamtaler og den daglige ledelse av medarbeiderne. Bedriften kan også bruke verdimål på tilsvarende måte som vi bruker andre mål i målstyring o.l. Verdiregnskap er et nyttig hjelpemiddel i verdiledelse.
- 4 Utvikle og bruk et system for tilbakemeldinger og reaksjoner. Det betyr å reagere positivt på handlinger ifølge de verdier vi ønsker å fremme og ikke på de vi ikke ønsker. Det kan også bety å reagere med negative sanksjoner for brudd på verdiene.
- 5 Sørg for at vi har et system som gjør at vi oppdager både det som er i overensstemmelse med og brudd på verdiene.

I tillegg er det en mengde andre organisasjonsmessige tiltak som kan inngå i verdiledelse. Visjoner og en helhetlig strategi er nødvendig for å få til god verdiledelse.

5 Verdigrunnlag og verdiregnskap

5.1 Verdigrunnlag

Mange organisasjoner har skriftlige verdigrunnlag. Disse kan også bli kalt etiske retningslinjer eller etisk grunnlag. Verdigrunnlaget kan også inngå i visjoner, måldokumenter, plandokumenter, mål- og formålsdokumenter, strategiske planer etc.

Norske bedrifters verdigrunnlag

Hva skriftlige verdigrunnlag er, hva de inneholder og hvordan de utformes, kan best illustreres med eksempler fra aktuelle verdigrunnlag. Norske bedrifters verdigrunnlag handler om forholdet til:

- 1 Samfunnet
- 2 Bedriften
- 3 Eierne
- 4 Ansatte
- 5 Kunder
- 6 Konkurrenter
- 7 Miljøet
- 8 Andre

Verdigrunnlagene kan legge forskjellig vekt på forskjellige verdier, de kan uttrykke seg forskjellig og de kan være forskjellige i hvor detaljerte de er. Likevel går det en klar linje gjennom verdigrunnlagene. Dette gir et godt inntrykk av hva som i dag er de verdier som mange norske bedrifter ønsker å følge. Det er et stort samsvar mellom forskjellige bedrifters verdigrunnlag. Det er også stort samsvar mellom offentlige og private organisasjoners verdigrunnlag.

Innledningen/generelt

Mange verdigrunnlag starter med en innledning. Denne forteller hva verdigrunnlagene er ment å være og hvorfor organisasjonene vil ha skriftlige verdigrunnlag.

Sitatene illustrerer også at verdigrunnlaget kan være et praktisk hjelpemiddel til å nå bedriftens forretningsmessige mål.

VÅRT VERDIGRUNNLAG er bygget på konsernets dokument "Mål, verdier og ledelse i Statoil". Det er ment som en hjelp og veiviser for vår opptreden internt, og ikke minst for vår opptreden i forhold til våre kunder.

Statoil

Gruppens målsettinger og strategier kan best utvikles videre ved at vi har en visjon og at vi alle har et felles sett av verdier og holdninger som skal være retningsgivende for vår adferd og arbeidsmåte.

Wilh. Wilhelmsen

Et felles verdigrunnlag skaper nærhet mellom mennesker. Ved stadig å fokusere på verdiene, blir vi tvunget til å ta standpunkt, stadig å se på gapet mellom liv og lære. Det kan være en brysom prosess, men nyttig og svært verdifull. Kvalitet og høy etisk standard har i hele vår historie vært verdier som er blitt satt i høysetet. Men hver ny tid krever et nytt innhold.

Hafslund Nycomed

NRK skal aktivt formidler og forsvare de verdier og det kulturgrunnlag det norske samfunnet bygger på: rettsikkerhet - demokrati - ytringsfrihet - menneskeverd - toleranse - mangfold.

NRK

1 Samfunnet

De fleste bedrifter ser det som en del av sin oppgave å ivareta samfunnet og samfunnets interesser. De gir uttrykk for at samfunnet er et fellesskap der bedriftene inngår. Sitatene illustrerer dette.

Vi vil bidra til å løse samfunnets felles oppgaver ved å øke konsernets verdiskapning. Dette er bare mulig hvis vår drift er lønnsom og i vekst. Det er lønnsomhet som gir oss muligheter til å videreutvikle medarbeidere, produkter og anlegg.

Orkla

Vår virksomhet må også være samfunnsnyttig. I takt med utviklingen må vi tilpasse driftsform, produkter og tjenester til samfunnet omkring oss.

Statoil

Verdiskapning i videste forstand er bedriftens fremste oppgave og ansvar overfor samfunnet. Vi har et klart ansvar både for vår bedrift, vår familie, for nærmiljøet og et felles ansvar for samfunnet.

Å svekke dette ansvaret er å redusere menneskets verdi.

Hafslund Nycomed

2 Bedriften

Alle verdigrunnlag tar med forholdet til bedriften. De ansatte har forpliktelser overfor sin arbeidsgiver. Ikke bare å utføre den jobb de er ansatt for, men også andre former for etiske forpliktelser.

Sitatene illustrerer hvordan verdigrunnlag kan slå fast ønskene om hvordan bedriften skal være og de ansattes ansvar for å bidra til dette.

Selskapet skal arbeide for en effektiv ressursbruk og god lønnsomhet gjennom en tilpasningsdyktig organisasjon med evne og vilje til nytenkning.

Saga Petroleum

Gjennom fellesskap vil vi skape en bedrift vi kan være stolte av og som våre omgivelser respekterer.

WW-gruppens forretningsområde er internasjonal maritim virksomhet ledet fra Norge. Vårt mål er, ved århundreskiftet, klart å fremstå som en de fremste shipping-grupperinger i Norge og så betydelig og solid at vi teller også internasjonalt. Alle medarbeidere skal bidra til at vår virksomhet drives slik at den er troverdig og fortjener tillit. Vi skal holde ord, avtaler og tidsfrister.

Wilh. Wilhelmsen

Våre nøkkelverdier er: Kundeorientering, verdiskaping, attraktive arbeidsplasser, langsiktighet, initiativ til omstilling, tillit, enkel styringsform, totalitet. Konsernet skal kjennetegnes ved tillit og troverdighet, innad og utad. Høy forretningsetikk skal være en rettesnor i vårt arbeid.

Orkla

Vi skal vise full lojalitet til vedtatte mål, planer og beslutninger og aktivt medvirke til at disse oppfylles.

Wilh. Wilhelmsen

3 Eierne

Sitatene viser at bedriftene har et ansvar overfor sine eiere.

Selskapets resultater skal gi grunnlag for konkurransedyktig avkastning til aksjonærene.

Saga Petroleum

Vi må tjene nok penger over tid til å kunne gi en tilfredsstillende avkastning på investert kapital. Derfor må vi drive kostnadseffektivt med strenge krav til kvalitet og sikkerhet.

Statoil

Lønnsomhet og soliditet skal være det grunnleggende for all vår virksomhet.

Kreditkassen

Vi kan best sikre oss tilførsel av egenkapital ved å være et attraktivt, langsiktig investeringsobjekt for våre eiere. Dette er en viktig forutsetning for at konsernet kan opprettholde sin handlefrihet.

Orkla

Konsernet er avhengig av seriøse og ansvarlige eiere som tenker langsiktig og har en forståelse for forskningens vesen.

Hafslund Nycomed

Det siste sitatet viser også at det kan stilles krav til eierne utover det at de stiller sin kapital til rådighet.

4 Ansatte

Verdigrunnlagene slår klart fast at bedriftene oppfatter seg å ha et ansvar for sine ansatte som går langt utover det å betale dem lønn for deres arbeid. Verdigrunnlagene illustrerer også at det ligger en grunnleggende virkelighetsforståelse, inkludert et positivt menneskesyn, som et fundament for verdigrunnlagene og bedriftenes virksomhet.

Mennesker som gis tillit, ansvar og klare mål, trives bedre i jobben. Personlig engasjement og entusiasme skaper resultater. Hver enkelt medarbeider i selskapet har ressurser og talenter som kan videreutvikles. Vårt menneskesyn legger vekt på åpenhet, omtanke og god kommunikasjon. Statoil stiller absolutte krav til ansattes redelighet og forretningsmoral, og alle skal utføre sitt

arbeid i overensstemmelse med de høyeste etiske normer.

Statoil

Skape et miljø som gjør at alle medarbeidere føler frihet, tar ansvar og aktivt påvirker. Vi skal alle søke å bidra positivt til at andre i organisasjonen også lykkes, bl.a. ved å informere og rådspørre. Vi skal inspirere til nytenkning, initiativ og entusiasme. Vi skal ha tid og omtanke for våre medarbeidere. Vi skal følge opp helse og arbeidsmiljø.

Wilh. Wilhelmsen

Menneskets egenverdi står mest sentralt, og den kan aldri tas fra det. Verdien ligger i det å være et menneske uavhengig av intelligens, produksjonsevne og -kapasitet, om mennesket er sympatisk, elskverdig eller ikke. Vi er likeverdige uansett bakgrunn. Det skal være moro å arbeide, glede over å arbeide sammen med andre. Det er lettere å kjenne arbeids glede når en opplever helheten og meningen med arbeidet.

Hafslund Nycomed

5 Kunder

Da de fleste bedrifter lever av sine kunder, er det ikke overraskende at kundene har en viktig plass i mange verdigrunnlag. Her er etikkens nytteverdi åpenbar. Via å opptre på en god måte overfor kundene, skal en også tiltrekke seg og beholde kunder.

Vi må akseptere at det er markedet vi lever av; at fornøyde kunder er vårt viktigste aktivum. Våre kunder skal oppleve oss som et menneskelig selskap med høy kompetanse, kvalitet og service. Være raske og effektive, og holde det vi lover. Gi kundene bedre service enn de forventer, og opptre som rådgivere og problemløsere. Skape varige kundeforhold.

Statoil

Vi vil legge vekt på nærhet til våre kunder og forbrukere. Vår planlegging skal ta utgangspunkt i kundenes og forbrukernes behov. Vi skal ha en kommersiell innstilling, vi skal handle forretningsmessig og vi skal utøve godt kjøpmannskap. Det vil styrke vår kundeorientering. Forbrukerne skal føle trygghet når de kjøper våre produkter.

Orkla

Vårt forhold til kundene skal være preget av god service basert på en høy etisk standard.

Kredittkassen

6 Konkurrenter

Konkurrentene har ikke en så framtrødende plass i verdigrunnlag som kunder, eiere og ansatte. Men mange verdigrunnlag slår fast at en høy etikk også gjelder i forholdet til konkurrenter.

Vi skal være friskere, skarpere og mer attraktive enn konkurrentene.

Statoil

Våre verdier og holdninger skal også prege vår adferd overfor partnere, konkurrenter, næringsliv og samfunn.

Saga Petroleum

Vi skal behandle våre konkurrenter slik vi vil at våre konkurrenter skal opptre overfor oss.

Kredittkassen

7 Miljøet

De fleste bedrifter har i dag ansvaret for miljøet som en del av sitt etiske ansvar.

Vårt mål er at all virksomhet som selskapet driver, skal gjennomføres uten skade på mennesker eller miljø og uten tap av materielle verdier. Saga skal i sin virksomhet være blant de fremste innen helse, miljø og sikkerhet.

Saga Petroleum

Reduksjon av forurensninger og beskyttelse av det indre og ytre miljø i tråd med samfunnets krav og forutsetninger er også et viktig mål for vår virksomhet.

Elkem

Vår virksomhet skal preges av kontinuerlig arbeid for å bedre helse, miljø og sikkerhet i våre omgivelser og i forbindelse med våre leveranser.

Aker

8 Andre

Enkelte verdigrunnlag tar også forholdet til andre enn de gruppene som er nevnt i punkt 1 til 6.

På mindre steder vil vår bedrift kunne få en meget stor betydning og innflytelse på lokalsamfunnet.

Det er viktig å vite hvor grenseoppgangen er mellom bedriften og lokalmiljøet, slik at lokalsamfunnet ikke blir overkjørt eller utarmet. Et slikt miljø vil da bli svært sårbart.

Hafslund Nycomed

NRK skal ha et allsidig, landsdekkende programtilbud som tar hensyn til interesser og behov hos store og små lytter- og seergrupper.

NRK

Konsernet vil delta aktivt i utvikling og restrukturering av de bransjer vi er engasjert i.

Orkla

Den informasjon som Statoil gir til allmennheten om sin virksomhet og sine planer og produkter, skal være korrekt og objektiv.

Statoil

5.2 Regnskap over verdier

Verdiregnskapet er et regnskap over de verdiene som vanligvis ikke kommer fram i det økonomiske regnskapet. Det kan også vise oss ting som kan ha stor økonomisk betydning, før disse blir synlige i de økonomiske regnskapstallene. Hvor fornøyde våre ansatte, kundene og leverandørene er med vår bedrift, kan ha avgjørende betydning for bedriftens økonomiske framtid. Det kan også kunnskaps- og kompetansenivået, eller i hvilken grad vi er i stand til å imøtekomme framtidige miljøvernkrav.

Et verdiregnskap kan omfatte den type data som kan komme fram ved dialoger og spørreundersøkelser. I tillegg kan vi også ta med andre typer data, for eksempel antall kursdager pr. ansatt, utslippsmengder av skadelige stoffer, måling av fysiske arbeidsforhold som lys, varme og luftkvalitet osv. Et verdiregnskap kan i prinsippet (og i praksis) brukes til å kvantifisere de fleste verdier en organisasjon ønsker å virkeliggjøre. Er det en verdi å spare ressurser, kan det inngå målinger av strømforbruk, bensin og olje, papir og blyanter, datamaskiner osv. Er det en verdi å ivareta de ansattes helse, kan oversikter over sykefraværet, antall skader osv. inngå.

Verdiregnskapet er en metode og en prosess der organisasjonen står fritt til å velge innhold, hvilke interessenter som skal tas med og hvilke prosesser som skal følges.

5.3 Verdigrunnlag og verdiutsagn

Vanligvis vil verdiregnskapet være et regnskap for i hvilken grad bedriftens verdigrunnlag er oppfylt.

I verdiregnskapet vil vi konkretisere verdigrunnlaget i mer detalj. Det betyr å sette opp helt konkrete utsagn som kan gi en pekepinn på i hvilken grad vi har virkeliggjort verdiene i verdigrunnlaget. Eksemplene under viser noen spørsmål som kan gå inn i et verdiregnskap.

Spørsmål til kunder

- Du blir behandlet høflig av ansatte i vår bedrift?
- Du får alltid varene til avtalt tid?
- Vår bedrifts varer oppleves som kvalitetsprodukter?

Spørsmål til ansatte

- Du opplever ditt arbeid som meningsfullt?
- Dine ideer og forslag blir tatt godt imot?
- Du har tillit til at bedriftens toppledelse gjør en profesjonell jobb som ledere?

5.4 Verdiregnskapets formål og bruk

Før vi tar i bruk verdiregnskap, bør vi klargjøre hva vi ønsker å bruke det til og hvordan. Et verdiregnskap kan gjøres svært omfattende og ressurskrevende. På den annen side kan vi også lage nyttige verdiregnskap med relativt liten ressursbruk.

Verdiregnskap og prosessene i forbindelse med dette, kan brukes til følgende:

- Klargjøre og utarbeide verdigrunnlag.
- Konkretisere verdigrunnlaget i form av konkrete verdiutsagn og verdimål.
- Gi et kvantifisert uttrykk for i hvilken grad verdimålene er nådd.
- Få en dialog med viktige interessenter så som ansatte, kunder, leverandører, myndigheter og andre samfunnsgrupper.
- Få forslag til tiltak for bedre å utnytte mulighetene og til å gjøre noe med svakhetene.

Arbeidet med verdiregnskapet gir oss mulighet til å igangsette prosesser internt i bedriften som kan være nyttige for samarbeidsforhold, utvikling av menneskelige og andre ressurser og det meste annet som foregår i bedriften. Verdiregnskapet gir oss mulighet til å få en nærmere kontakt med de aktører som er interessenter i bedriften, og dermed til å bruke disse til bedriftens beste.

5.5 Verdiregnskapets prosess

Verdiprosessen i forbindelse med verdiregnskapet inneholder følgende hovedtrinn:

- 1Lage verdigrunnlag og verdiutsagn.
- 2Utføre spørreundersøkelse og verdiregnskap. Innsamle og bearbeide andre data.
- 3Analyse og forslag.
- 4Forberede neste års verdiregnskap.

6 Visjoner

Visjoner og verdier henger uløselig sammen. Bedrifter som har suksess over lang tid kjennetegnes ved at de har noen grunnleggende verdier som deles av de ansatte og som ikke endrer seg med tid. Disse verdiene er kjernen i både visjonen og strategien.

Med visjon mener vi ofte et bilde av noe vi ønsker eller en situasjon vi ønsker skal inntreffe. Det kan ofte være et bilde i utvidet forstand slik at det også inneholder lyder, lukter, stemninger og

følelser. Visjonen kan synliggjøres i form av et bilde som vi kan tegne eller ha inne i oss. Ytre sett er en visjon et uttrykk for et ønske. En sterk visjon er et uttrykk for våre verdier, håp og drømmer.

I dag er det utviklet en rekke forskjellige metoder for å bygge opp og bruke visjoner i en bedrift, se for eksempel Forsth og Nordvik (1995a og 1995b).

Vår visjon forteller om hva vi skal strebe mot. Den beskriver den posisjon i markedet vi ønsker at selskapet skal komme i. I visjonen forenes vår forretningside, vår strategi og våre mål.

Oslo Energi

Aftenposten skal være Norges beste informasjonsbedrift. Kvalitet i alt vi gjør skal sikre oss en sentral og høyt respektert posisjon i samfunnet.

Aftenposten

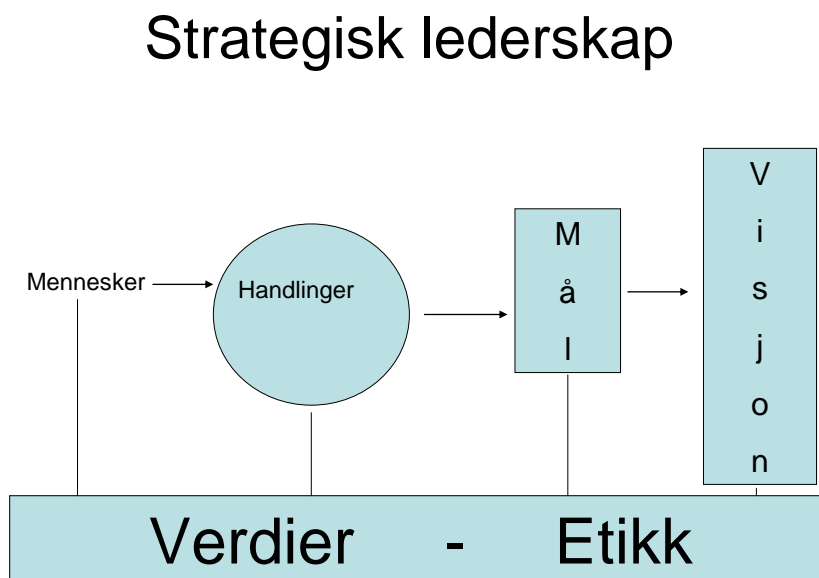
7 Strategi

Gruppens målsettinger og strategier kan best utvikles videre ved at vi har en visjon og at vi alle har et felles sett av verdier og holdninger som skal være retningsgivende for vår atferd og arbeidsmåte.

Wilh. Wilhelmsen

Strategi er helhetlig plan og handling

Vi tar for oss strategi ut fra etikkens betydning for strategien. Dette kan illustreres med følgende figur:



Figur: Strategi og verdier

Ordet strategi kommer fra det greske ordet stratos som betyr hær (egentlig betydde stratos en vert). Fra ordet stratos kommer ordet strategos som betyr general. Ordet strategi ble først brukt av den franske militærforfatter Maizeroy på 1700-tallet.

Mintzberg og Quinn (1991) definerer strategi slik:

"En strategi er mønsteret eller planen som integrerer organisasjonens hovedmål, politikk og handlinger til et sammenhengende hele."

En annen definisjon er slik:

"Strategi er helhetlig planlegging og handling som sikter mot optimal bruk av tilgjengelige ressurser for å nå planlagte mål."

Etikken gjennom syrer mange deler av strategien. Etikken kommer inn i strategien på følgende måter:

- Visjoner og mål vil inneholde og være uttrykk for verdier, også etiske.
- Handlinger innad i organisasjonen og overfor utenforstående vil styres av de spilleregler som etikken gir.
- Organisasjonens etikk og verdier er en slags grunnmur for alt som skjer i organisasjonen.

Etikk er noe mer enn å være et strategisk verktøy. Men etikk kan også oppfattes som et strategisk verktøy. Det betyr at etikken kan brukes aktivt som et hjelpemiddel både i den helhetlig planlegging og handling og i mange delplaner, handlinger og aktiviteter innenfor helheten.

Strategiens hjerte

For over to tusen år siden skrev Sun Tzu i sin legendariske bok "Krigens kunst":

Ta vare på dine soldater som du gjør med barn,
og de går villig med deg i de dypeste daler.
Elsk dem som de var dine barn,
og de er villig til å sette sitt liv på spill sammen med deg.

En mer moderne måte å uttrykke det samme på er:

En god leder er en som liker å se menneskene rundt seg blomstre.
En stor leder er en som får menneskene rundt seg til å blomstre.

Ut fra dette og det som er gjennomgått i denne artikkelen, er etikken strategiens kjerne.

Sammendrag - Verdiledelse

Ledelse er å ivareta prosesser der mennesker arbeider målrettet med saker. Verdiledelse er å lede ved hjelp av verdier. Det betyr at medarbeiderne i hovedsak leder seg selv ut fra de verdier de skal virkeliggjøre i sitt arbeid.

Lederens oppgave er da å bidra til å formulere og klargjøre verdier, samt å legge forholdene til rette slik at verdiene legges til grunn i det daglige arbeid.

Et eksempel på et verdihierarki som kan brukes i arbeidslivet er:

1. Forretningsidé
2. Visjon
3. Grunnleggende etiske verdier
4. Overordnede mål
5. Verdier som skal virkeliggjøres i organisasjonen
6. Operative mål - mål medarbeiderne skal nå i sitt daglige arbeid
7. Regler for hvordan ting skal gjøres i bedriften, inkludert moralske regler

Verdigrunnlag kan være et effektivt virkemiddel til å klargjøre og iverksette en organisasjons verdier. Verdiregnskapet kan være et nyttig hjelpemiddel i verdiledelse.

Visjoner er et bilde (i utvidet forstand) av hvordan vi ønsker det skal være. Visjoner gir et overordnet mål å styre mot. En god visjon for en organisasjon er et uttrykk for medarbeidernes innerste verdier, ønsker og håp.

Strategi er helhetlig planlegging og handling. Strategiens kjerne er å ivareta mennesker.