

Virksomhedens værdier er det, I bruger dem til

Værdierne hænger i receptionen, men afgør ingen beslutninger. Schein, tre økonomer og Wittgenstein forklarer hvorfor, og hvad det koster.



Ambitious Teams · Artikel skrevet af Tom Fisker Jørgensen

I receptionen hos en virksomhed, som jeg holdt et 6-dages lederudviklingsprogram for, for nogle år siden, hang fem ord i børstet stål. Ordentlighed, mod, nærvær, ambition og fællesskab. Bogstaverne var smukke, belysningen var gennemtænkt, og væggen var sikkert dyr. Lækkert så det ud. Da jeg senere på dagen spurgte en medarbejder, hvornår han sidst havde oplevet et af ordene blive brugt i en beslutning, tænkte han sig længe om. Så sagde han, at ordene vist mest var til kunderne.

Han mente det ikke ondt. Han beskrev bare sin virkelighed, og den virkelighed er mere udbredt, end de fleste direktioner aner. Den trives endda fint i virksomheder, der bryster sig af high performance. Virksomhedens værdier findes nemlig i to versioner. Der er versionen på væggen, og der er versionen i hverdagen, og de to har ofte kun ordlyden tilfælles. Prøv selv efter. Kan du nævne din virksomheds værdier uden at kigge? Og vigtigere endnu, kan du huske én beslutning fra det seneste år, hvor nogen henviste til værdierne, mens det kostede noget? Husk svaret, og husk manden fra receptionen. Vi vender tilbage til dem begge.

Virksomhedens værdier bor på tre etager

Skal man forstå, hvorfor værdiordene så pålideligt ender som vægdekoration, skal man forbi Edgar Schein, organisationspsykologiens grand old man. I bogen *Organizational Culture and Leadership* fra 1985 beskrev han virksomhedskultur som et hus med tre etager. Øverst bor artefakterne, alt det synlige. Bogstaverne i børstet stål, indretningen, dresscoden, sproget i jobopslagene. I midten

bor skueværdierne, alt det virksomheden siger om sig selv. Strategipapirerne, værdisættet, direktørens tale til sommerfesten. Og nederst, i kælderen, bor de grundlæggende antagelser. De udtalte overbevisninger om, hvordan tingene i virkeligheden hænger sammen, og som ingen taler om, fordi ingen længere kan få øje på dem.

Scheins afgørende pointe er, at kælderen bestemmer. Antagelserne dernede er ikke besluttet af nogen. De er bundfald af alt det, der engang virkede. Da virksomheden var ung, overlevede den måske, fordi grundlæggeren traf hurtige beslutninger alene, og fyrré år senere ligger antagelsen der stadig og styrer. Man venter på chefen. Så kan virksomheden skrive "mod" på væggen i den skrifttype, den vil. Alle i huset ved, at man ikke modsiger direktionen på et åbent møde, for det har de set konsekvensen af, dengang Michael fra økonomi prøvede. Etagerne kan altså modarbejde hinanden, og når de gør det, så vinder kælderen hver gang. Plakaten siger samarbejde, bonusmodellen belønner solopræstationer, og medarbejderne har for længst regnet ud, hvilken af de to der bestemmer lønnen. Derfor bliver et high performing team aldrig til på plakater. Det bliver til i kælderen.

Det rejser et spørgsmål, som de færreste værdiprocesser tør stille. Hvis ordene på væggen ikke styrer noget som helst, hvad koster de så, og hvad ville det være værd at have ord, der gjorde? Det spørgsmål har tre økonomer faktisk sat tal på.



Hvad er virksomhedens værdier værd på bundlinjen?

Luigi Guiso, Paola Sapienza og Luigi Zingales er økonomer, ikke konsulenter, og det gør deres svar mere ubehageligt, end det ellers ville have været... sagde konsulenten. I studiet *The Value of Corporate Culture*, publiceret i *Journal of Financial Economics* i 2015, undersøgte de, hvilke dele af virksomhedskulturen der faktisk hænger sammen med performance. Først kortlagde de, hvad virksomheder overhovedet skriver om sig selv. 85 procent af selskaberne i S&P 500-indekset havde en sektion på hjemmesiden om værdier og kultur. Innovation toppede listen hos 80 procent af virksomhederne, efterfulgt af integritet og respekt hos 70 procent. Ordene er altså stort set de samme overalt, og det er det første fingerpeg om problemet. Værdier, som alle hævder at have, adskiller ingen.

Dernæst målte de, om ordene betyder noget. Materialet var medarbejderdata fra over 1.000 amerikanske virksomheder, indsamlet af Great Place to Work, i alt mere end 400.000 ansatte, og metoden var elegant i sin enkelhed. På den ene side lagde de virksomhedernes proklamerede værdier, alt det, der står på hjemmesiderne og væggene. På den anden side lagde de medarbejdernes svar på blandt andet én bestemt sætning i undersøgelsen: "Management's actions match its words". Ledelsens handlinger matcher dens ord. Hver medarbejder vurderede sætningen på en skala fra et til fem, og gennemsnittet blev virksomhedens mål for oplevet integritet. Så undersøgte økonomerne, hvad der kunne forudsige virksomhedens resultater.

Lad mig ikke trække pinen ud, for svaret var, at de proklamerede værdier ingenting forudsagde overhovedet. Ikke lidt, ikke svagt, ingenting. Der var ingen målbar sammenhæng mellem, hvad virksomheder skriver om sig selv, og hvordan de klarer sig økonomisk. Til gengæld var der en tydelig sammenhæng den anden vej. I virksomheder, hvor medarbejderne oplever ledelsen som troværdig og etisk, var performance målbart stærkere. Højere produktivitet, højere profitabilitet, højere markedsværdi og flere ansøgere pr. stilling. Ordene på væggen er med andre ord økonomisk set luft. Oplevelsen af, at ledelsen gør, hvad den siger, er derimod et aktiv, og

et af de mest undervurderede af slagsen. Vejen til high performance går altså ikke gennem værdikataloget, men gennem oplevelsen af, at ledelsen holder sine ord.

"We find that proclaimed values appear irrelevant. Yet, when employees perceive top managers as trustworthy and ethical, firm's performance is stronger."

Luigi Guiso, Paola Sapienza & Luigi Zingales, *The Value of Corporate Culture*, *Journal of Financial Economics*, 2015.

Og så var der den detalje, der fik mig til at tænke på medarbejderen fra receptionen. Én ting kunne de proklamerede værdier nemlig forudsige. Kundetilfredshed. Virksomheder, der reklamerer med integritet, har målbart mere tilfredse kunder, alt imens bundlinjen er upåvirket af ordene. Manden havde med andre ord ret i en grad, han umuligt kunne vide. Ordene er til kunderne. Økonomerne kunne have sparet sig fem års data og bare have spurgt ham.

Økonomerne fandt også ud af, hvorfor aktivet er så sjældent. Integritet koster på den korte bane. Den ordentlige beslutning er tit den dyre beslutning, kunden man siger nej til, leverancen man udskyder, fordi den ikke er god nok. Børsnoterede virksomheder viste sig målbart dårligere til at fastholde integritet end privatejede, selv efter kontrol for branche, størrelse og geografi, og forskernes forklaring var præcis den. Markedet prissætter kvartalsregnskabet med det samme og kulturen med års forsinkelse, så en ledelse, der jagter aktiekursen, vil systematisk underinvestere i at holde sine ord. Og inden indvendingen melder sig, at det her er amerikanske tilstande, så lad mig skuffe. Jeg har arbejdet med værdiprocesser i danske organisationer i mere end tyve år, og kløften mellem væg og hverdag taler flydende dansk. Den er bare mere diskret klædt på herhjemme. Vi hænger sjældnere ordene op i børstet stål, vi skriver dem i personalehåndbogen og på intranettet, hvor de kan støve af i fred.

Tænk et øjeblik over, hvad det betyder for din egen organisation. Ordene i receptionen var gratis at hænge op. Det er derfor, de ikke er noget værd. Det, der ville være noget værd, er det, ordene skulle have været brugt til, og

dermed er vi fremme ved et spørgsmål, der lyder filosofisk, men viser sig at være knastørt praktisk. Hvad vil det overhovedet sige, at et ord betyder noget?

Et ord betyder det, det bliver brugt til

Ludwig Wittgenstein brugte sit livs andet store værk, Filosofiske Undersøgelser fra 1953, på at pille en forestilling fra hinanden, som de fleste af os stadig går rundt med. Forestillingen om, at ord har en betydning i sig selv, som ligger inde i ordet og venter, ligesom kernen i en blomme. Wittgensteins svar var, at betydning ikke bor i ordene. Den bor i brugen. Vil du vide, hvad et ord betyder, så skal du ikke slå det op, du skal derimod se, hvad mennesker gør med det. Et ord, der aldrig bliver brugt til noget, er ikke et ord med en skjult, uindfriet betydning. Det er en lyd.

"For a large class of cases - though not for all - in which we employ the word 'meaning' it can be defined thus: the meaning of a word is its use in the language."

Ludwig Wittgenstein, Philosophical Investigations, §43, 1953.

Sæt nu det synspunkt ind i receptionen fra før. Ordet "ordentlighed" i børstet stål betyder ikke noget i kraft af sig selv, uanset hvor meget belysningen har kostet. Det betyder det, som virksomheden bruger det til. Bliver det brugt, når der forfremmes, så betyder det noget. Bliver det brugt, når en stor kunde opfører sig grænseoverskridende over for en medarbejder, og virksomheden vælger medarbejderen, så betyder det noget. Bliver det aldrig brugt til den slags, så har virksomheden ikke en værdi, der desværre ikke efterleves. Den har en lyd i receptionen.

Forskellen er vigtig. For sproget om "manglende efterlevelse" holder liv i en behagelig illusion, nemlig at værdien findes og bare venter på bedre tider. Wittgenstein tager den udvej fra os. Der er ikke noget at efterleve, før brugen begynder. Og hermed falder de tre spor sammen. Schein viste, at kælderens bestemmer over væggen. Økonomerne viste, at væggen er økonomisk luft, mens holdte ord er et aktiv. Wittgenstein forklarer hvorfor.

Medarbejderne i Guiso, Sapienza og Zingales' data svarede ikke på, om værdiordene var smukke. De svarede på, om ordene var i brug hos ledelsen, for det er den eneste måling, mennesker overhovedet kan foretage. Det er sådan, betydning virker. Præcis samme mekanik gælder i øvrigt en etage nede, inde i det enkelte team, hvor kolleger kan dele et værdiord i årevis uden nogensinde at have delt en værdi. Det fænomen har fået sin egen artikel om værdier i teamet. Jeres værdier betyder det, I bruger dem til. Hverken mere eller mindre.

Tilbage står så det spørgsmål, enhver direktion bør stille sig selv, inden den bestiller flere bogstaver i stål. Hvordan tager man et ord ned fra væggen og sætter det i arbejde?

Sådan sætter I virksomhedens værdier i arbejde

Begynd i bakspejlet. Tag direktionens seneste svære beslutning, en firing, en prioritering, et frasal, og stil spørgsmålet, hvilken af virksomhedens værdier der var på arbejde, da den blev truffet. Hvis der bliver stille, har I lært noget vigtigt. Beslutningen blev truffet, og den blev endda truffet fornuftigt, men den blev truffet uden om værdierne. Ordene var ikke i rummet. Og værdier, der ikke er i rummet, når det gælder, er ikke i virksomheden. De er kun i receptionen.

Giv hvert ord en årlig pris. Hvert værdiord skal én gang om året kunne pege på en beslutning, hvor det kostede noget. En kunde, I afviste med henvisning til ordentligheden. Et projekt, I lukkede med henvisning til modet, fordi det modige var at indrømme fejlen. En bonusmodel, I ændrede, fordi den belønnede det modsatte af fællesskabet. Findes eksemplet ikke, er ordet gået ud af brug, og så er der ærligt talt kun to muligheder. Enten skal ordet i arbejde, eller også skal det af væggen. Begge dele er bedre end at lade det hænge, for medarbejderne kan godt se forskel på et løfte og en lyd, og det er præcis den forskel, økonomerne målte på bundlinjen. Og læg så mærke til, hvad der sker i det øjeblik, et værdiord faktisk koster noget. Det er dér, den enkeltes personlige værdier kommer op af lommen og begynder at forhandle med virksomhedens. Men det er en historie til en anden artikel.

Send beskeder til kælderen. Læg mærke til, hvad det gør ved Scheins etager. Hver gang et værdiord afgør en beslutning, der koster, sendes der en besked ned i kælderen. Sådan gør vi her, også når det er dyrt. Det er den eneste kanal, der findes til kælderen, for antagelserne dernede blev ikke skabt af ord, og de flytter sig ikke for ord. De blev skabt af erfaringer, og de flytter sig for nye erfaringer. En værdi, der bruges, mens det gør ondt, er sådan en erfaring. Ti af dem begynder at ligne en kultur. Og den slags kultur er det tætteste, forskningen kommer på en opskrift på et high performing team.

Så lad kun ordene i receptionen hænge, hvis I har tænkt jer at bruge dem. For virksomhedens værdier er ikke det, der står i børstet stål. De er det, der afgør sagen, når to hensyn trækker i hver sin retning, og nogen skal vælge. Vælger ordene aldrig noget for jer, betyder de ingenting, og det er ikke en formulering. Det er, med Wittgenstein i ryggen, en helt bogstavelig beskrivelse. Og skulle I være i tvivl om, hvor jeres egen virksomhed står, behøver I ikke bestille en kulturmåling. Spørg den, der sidder tættest på ordene. Min mand i receptionen vidste det hele. Han var bare aldrig blevet spurgt.

 Ambitious Teams

tjorgensen@ambitiousteams.com · 0045 50 69 99 39 · www.ambitiousteams.com · www.highperformingteams.dk ·

Follow Tom on LinkedIn for more on high performing teams · 1400 workshops delivered globally · All time evaluation: 9.4/10

