

Værdibaseret ledelse, eller bare ledelse ud fra dine egne værdier?

Om forskellen på at lede ud fra værdier og at forveksle sine egne med alle andres.



Ambitious Teams · Artikel skrevet af Tom Fisker Jørgensen

Psykologen Tasha Eurich har brugt en stor del af sin forskerkarriere på et ganske interessant spørgsmål, især for en konsulent som mig med en kandidatgrad i Filosofi. Kender mennesker egentlig sig selv? Hendes hold undersøgte dette gennem flere år, og resultatet er, at 95 procent af os mener, at vi har god selvindsigt. Reelt gælder det for 10 til 15 procent.

Otte ud af ti af os går altså rundt med et selv billede, der ikke holder, og nu kommer det værste. Jo højere i hierarkiet, desto større er risikoen for at høre til flertallet, for magt gør ærlig feedback sjælden. Som leder er du med andre ord statistisk set dårligere stillet end dine medarbejdere på præcis det punkt, værdibaseret ledelse hviler på.

"Self-awareness is, at its core, the ability to see ourselves clearly — to understand who we are, how others see us, and how we fit into the world."

Tasha Eurich, Insight, 2017.

Selvindsigt handler ikke blot om at kende sine egne tanker og følelser. Man skal også forstå den virkning, man har på andre. Selv om de fleste af os mener, at vi kender os selv ganske godt, så er denne selvsikkerhed ofte ubegrundet. Næsten alle tror, at sproblemet med manglende selvindsigt gælder *andre*. Vi ser splinten i kollegaens eller chefens øje, men ikke bjælken i vores eget. Forskere har fastslået, at vores selv vurderinger ofte er fejlbehæftede på væsentlige og systematiske måder. Dette er vigtigt, for fejlene er ikke bare tilfældige. Vi har en systematisk tilbøjelighed til at opfatte os selv mere fordelagtigt, mere kompetent og mere rimeligt, end andre eller objektive mål gør.

"The least competent people are usually the most confident in their abilities."

Tasha Eurich, Insight, 2017.

Her ligger en af selvindsigtens store fælder. For at opdage sin egen inkompetence kræves ofte netop den kompetence, man mangler. Derfor kan selvsikkerhed ikke bruges som bevis på selvindsigt.

Værdibaseret ledelse er rodfæstet i denne fejlagtige antagelse, om at vi kender os selv, nu blot overført til en anden arena: at du kender dine egne værdier. Og ovenpå den ligger som regel en antagelse mere, som er værre, fordi ingen udtaler den højt. At dine værdier i det store hele også er de andres. Det er den anden antagelse, denne artikel handler om, for den er målbart forkert, og den koster mere end de fleste ledere aner.

Inden vi går videre, så lad os få begrebet på plads. Værdibaseret ledelse vil sige at lede ud fra bevidste værdier frem for regler og detailstyring. Det forudsætter to ting, nemlig at du kender dine egne værdier, og at du ikke forveksler dem med alle andres. Denne artikel handler om, hvorfor begge dele er sværere, end de lyder.

Værdibaseret ledelse starter med et kort over paletten

Shalom Schwartz er manden bag den mest gennemtestede teori om menneskelige værdier, vi har. I "Universals in the Content and Structure of Values" fra 1992 viste han på tværs af 20 lande, at mennesker overalt arbejder med den samme palet af ti grundværdier. Præstation, magt, hedonisme, stimulering, selvbestemmelse, universalisme, velvilje, tradition, konformitet og

tryghed. Paletten er universel, og det er den gode nyhed. Den dårlige er, at prioriteringen ikke er det. To mennesker kan have nøjagtig samme ti værdier og alligevel leve i hver sin verden, fordi de har dem i forskellig rækkefølge.

"Values (1) are concepts or beliefs, (2) pertain to desirable end states or behaviors, (3) transcend specific situations, (4) guide selection or evaluation of behavior and events, and (5) are ordered by relative importance."

Shalom Schwartz, "Universals in the Content and Structure of Values", 1992, s. 4.

Værdier er forestillinger eller overbevisninger om ønskværdige mål eller handlemåder. De rækker ud over konkrete situationer, styrer vores valg og vurderinger og er ordnet efter deres relative betydning. Det betyder, at en grundværdi som eksempelvis ærlighed ikke kun gælder i én bestemt situation. Den fungerer som et mere generelt pejlemærke på tværs af arbejde, familie og sociale relationer.

Ifølge Schwartz er det afgørende indhold, som adskiller værdier fra hinanden, den type motivationsmål, værdien udtrykker. Dette satte han op i en cirkel med en bestemt struktur. Naboværdier trækker i samme retning, mens værdier over for hinanden trækker i hver sin. Præstation og selvhævdelse bor på den ene side, omsorg for andre på den modsatte. Åbenhed mod forandring bor over for tryghed og tradition. Konflikten mellem dem er ikke et kommunikationsproblem, der kan mødes væk. Den er indbygget i selve værdiernes geometri.

Se nu, hvad det betyder for en leder. Mette er afdelingsleder og har præstation og selvbestemmelse øverst i sit hierarki, det er formentlig derfor, hun blev leder. Hun ruller "frihed under ansvar" ud over teamet og forventer taknemmelighed, for hvem vil ikke gerne have frihed? Halvdelen af teamet, viser det sig. En af dem hedder Henrik, ni år i afdelingen og loyal til det sidste. Han og de andre har tryghed øverst, og de bor dermed på den modsatte side af Schwartz' cirkel. For dem er "frihed under ansvar" ikke en gave. Det er en leder, der har fjernet rækværket og kalder det tillid. Ingen af parterne er forkerte på den, og det er hele pointen. Et high performing team er ikke et team, hvor alle deler lederens hierarki. Det er et team, der kender forskellene og har lært at bruge dem.

Men hvorfor opdager Mette det ikke selv? Hun er jo hverken dum eller ond. Svaret fandt tre forskere på Stanford tilbage i 1977, og det involverer et sandwichskilt.

Værdibaseret ledelse og lederens blinde vinkel

I 1977 stillede Lee Ross, David Greene og Pamela House en gruppe Stanford-studerende et besynderligt spørgsmål. Vil du gå rundt på campus i en halv time iført et stort sandwichskilt med teksten "Eat at Joe's"? Nogle sagde ja, andre sagde pænt nej tak. Det interessante kom bagefter, da forskerne bad begge grupper gætte på, hvor mange af deres medstuderende der ville have svaret som dem selv. Ja-sigerne skønnede, at godt 61 procent ville tage skiltet på. Nej-sigerne skønnede, at kun omkring 30 procent ville. Begge grupper var altså overbeviste om, at de selv tilhørte flertallet, og det kan de som bekendt ikke begge gøre. Fænomenet fik navnet false consensus-effekten, og det er siden blevet et af socialpsykologiens mest gennemtestede fund. Vi bruger os selv som målestok for, hvad der er normalt, og vi gør det automatisk, ubevidst og med stor selvtilid.

Men studiet rummede et fund til, og det er det, der burde give enhver leder myrekryb. Deltagerne blev også bedt om at vurdere de mennesker, der valgte anderledes end dem selv. Og her skete der noget. Afvigerne blev ikke bare vurderet som anderledes. De blev vurderet som havende usædvanlige og ekstreme personligheder. Den, der svarer noget andet end mig, er ikke bare en person med andre prioriteter. Der er noget galt med vedkommende.

Sæt nu de to fund sammen med Schwartz' cirkel, og Mettes situation bliver pinligt gennemsigtig. Hun antager, at flertallet deler hendes værdihierarki, hvilket er falsk konsensus. Og når Henrik og de andre på den modsatte side af cirklen så reagerer med bekymring i stedet for begejstring, står hendes hjerne klar med diagnosen. Henrik mangler drive. Han er ikke ambitiøs nok. Han har ikke det rette mindset til high performance. Læg mærke til, hvad der lige skete. En strukturel værdiforskel, som Schwartz kan tegne på en serviet, er blevet omdøbt til en karakterbrist hos Henrik. Det er her, værdibaseret ledelse tipper over og bliver sit eget modstykke, en leder, der tror, hun leder ud fra fælles værdier, men reelt bedømmer sit team på afstanden til hendes egne.

Regningen kommer sjældent med det samme. Den kommer som MUS-samtaler, hvor Henrik føler sig målt på en skala, ingen har vist

ham. Som dygtige folk, der bliver forbigået, fordi deres loyalitet mod teamet vejer lettere end synlig selvhævdelse. Og til sidst som opsigelser, ledelsen kalder uforståelige. Prisen er i øvrigt målt. Karen Jehn fulgte 92 arbejdsgrupper og fandt, at netop utalte værdiforskelle sænker tilfredshed, engagement og lysten til at blive i teamet, fordi de forklæder sig som irritation over personer. Den historie har jeg fortalt i artiklen Værdier i teamet, og den ender sjældent godt af sig selv. Men før vi når til, hvad Mette kan gøre ved det, skal vi omkring et dybere spørgsmål. For hvad vil det overhovedet sige at have en værdi? Her melder to filosoffer sig, og den første af dem vil gerne se Mettes lederseminar-slides efter i sømmene.

En værdi er ikke noget, du beslutter

Den amerikanske filosof Harry Frankfurt... den er god nok, stillede i The Importance of What We Care About fra 1988 et spørgsmål, som filosofien mærkeligt nok havde forsømt at stille. Vi har en videnskab om, hvad vi bør tro, det er erkendelsesteorien. Vi har en om, hvordan vi bør handle, det er etikken. Men hvad med det tredje store spørgsmål, spurgte Frankfurt. Hvad skal vi kære os om? For det, et menneske kærer sig om, siger ifølge Frankfurt mere om, hvem det er, end både dets overbevisninger og dets beslutninger. Din vilje viser sig ikke i det, du vælger på et møde. Den viser sig i det, du ikke kan lade være med at bekymre dig om, når mødet er slut.

"A decision to care no more entails caring than a decision to give up smoking entails giving it up."

Harry G. Frankfurt, The Importance of What We Care About, 1988.

En beslutning om at kære sig om noget skaber altså lige så lidt omsorg, som en beslutning om at stoppe med at ryge skaber et rygestop. Frankfurt siger her noget, de færreste ledergrupper har lyst til at høre. Man kan ikke vedtage sine værdier. Ledergruppen, der på et todagesseminar "vælger" fem ledelsesværdier, har ikke dermed fået dem, lige så lidt som rygeren på perronen har kvittet smørgerne, fordi beslutningen blev truffet nytårsaften. Værdien findes først, når den viser sig i, hvad du faktisk kærer dig om, når ingen kigger.

Mette kan derfor godt sige nogle bevingede ord til et afdelingsevent og præsentere "mennesker før resultater" som sin ledelsesværdi. Hvis det, der holder hende vågen om natten, er

kvartalstallene og aldrig Henriks mistrivsel, så er "mennesker før resultater" ikke hendes værdi. Det er hendes slide. Og mekanikken burde være bekendt, for den er den samme, som når virksomhedens værdier ender som en lyd i receptionen. Det har fået sin egen artikel. Lederens værdier kan på nøjagtig samme måde ende som en lyd til et afdelingsevent.

Dermed har Frankfurt gjort noget vigtigt for os. Han har flyttet spørgsmålet om værdibaseret ledelse fra beslutningslokalet til virkeligheden. Men han efterlader os dog med et problem. Hvis værdier ikke kan besluttes, hvor kommer de så fra, og hvad stiller en leder op, som opdager, at hendes officielle værdier og hendes faktiske værdier ikke er de samme? Dette spørgsmål kræver en mand, der gik ture i Gilleleje. Og ikke hvilken som helst mand.

Sandheden, der er sand for dig

I sommeren 1835 sad en 22-årig Søren Kierkegaard i Gilleleje og skrev en dagbogsoptegnelse, der siden er blevet en af de mest citerede i dansk filosofi.

"det gjælder om at finde en Sandhed, som er Sandhed for mig, at finde den Idee, for hvilken jeg vil leve og døe."

Søren Kierkegaard, Journalen AA, Gilleleje, 1. august 1835. Søren Kierkegaards Skrifter, bd. 17, s. 26.

Læg mærke til, hvad han ikke skriver. Han skriver ikke sandheden med bestemt artikel, den alle bør leve efter. Han skriver en sandhed for mig. Værdier er i Kierkegaards forstand ikke universelle sandheder, man kan rulle ud over andre. De er personlige forpligtelser, man må finde, vedkende sig og stå på mål for, og de bliver først virkelige i det liv, der leves efter dem. Det er formentlig det tætteste, filosofihistorien kommer på en definition af ægte værdibaseret ledelse, skrevet 150 år før begrebet blev opfundet.

Og bemærk, hvor præcist Kierkegaard rammer Mettes problem, når han læses sammen med Schwartz. Din sandhed er sand for dig. Det er ikke en fejl ved den, det er dens natur, og den forpligter dig, netop fordi den er din. Men i samme øjeblik du forfremmer den til alles sandhed, har du forladt værdibaseret ledelse og er begyndt på noget andet, som snarere ligner mission. Lederen, der har fundet den idé, hun vil leve og dø for, er en gave for et team. Lederen, der forventer, at teamet vil dø for den samme idé, er en

belastning, og forskellen mellem de to er præcis den, Ross målte med sit sandwichskilt. Værdibaseret ledelse i Kierkegaards ånd er derfor en dobbelt disciplin. Du skal stå urokkeligt på dine egne værdier og lige så urokkeligt på, at de andre har deres. Det første kræver mod. Det andet kræver ydmyghed, rummelighed og omfavnelse, og det er som regel dét, der mangler, når værdibaseret ledelse går galt i en organisation, der ellers har alle forudsætninger for high performance.

Tilbage står et spørgsmål, som denne artikel ikke kan rumme. Hvad gør Henrik den dag, hans personlige værdier for alvor strider mod organisationens, og udviklingen kræver, at nogen strækker sig? Det spørgsmål har sin egen artikel.

Sådan bedriver du værdibaseret ledelse i praksis

Lad os samle trådene til noget, du kan bruge i morgen. Værdibaseret ledelse, der virker, står på tre ben, og de følger direkte af Eurich, Schwartz, Ross, Frankfurt og Kierkegaard.

Gør dit eget hierarki eksplicit, også for dig selv. Husk Eurichs tal, sandsynligheden taler for, at dit selvbillede trænger til et eftersyn, og husk Frankfurt, dine værdier er ikke dem på dine slides, de er dem, du faktisk kærer dig om, når ingen kigger. Kig derfor i bakspejlet frem for i værdikataloget. Hvad har optaget dig de seneste tre måneder? Hvad blev du oprigtigt vred over? Hvad gik du på kompromis med, og hvad nægtede du? Der ligger dit reelle hierarki, og det er det, dit team har aflæst for længst. Medarbejdere lytter nemlig ikke til det, ledere siger om deres værdier. De ser, hvad lederen gør, og de regner baglæns.

Spørg i stedet for at antage. Falsk konsensus-effekten forsvinder ikke af at kende dens navn, men den kan afmonteres med håndkraft, én samtale ad gangen. Når jeg i Ambitious Teams laver værdiintegration i organisationer, og det har jeg efterhånden gjort på internationalt plan i mere end syv lande, er det her, det afgørende sker. Ikke når organisationens værdier bliver præsenteret, men når de individuelle værdier kommer virkeligt til syne, side om side, i samme rum. Det øjeblik, hvor Mette opdager, at hendes mest loyale medarbejder, og det er selvfølgelig Henrik, har tryghed øverst og ikke præstation, og at det er derfor, han er loyal. Jeg har set garvede ledere blive stille ved den slags kort. De har ledt et team i årevis uden at vide, hvad det bestod af.

Led på tværs af cirklen. Her skiller high performing team-tankens sig for alvor fra flokken. Et middelmådigt team er ofte et team, der ligner sin leder, for det er den slags team, falsk konsensus-effekten stille og roligt rekrutterer, forfremmer og fastholder. Et high performing team er det modsatte, en gruppe med forskellige værdihierarkier, der er blevet gjort synlige, legitime og arbejdsdygtige. En Henrik er ikke en bremse på high performance, han er den, der fanger fejlen, før kunden gør. Traditionsbæreren er ikke imod forandring, han er teamets hukommelse. Præstationsjægeren er ikke kold, hun er motoren. Værdibaseret ledelse på det niveau handler ikke om at få alle til at dele værdier. Det handler om at bygge et team, hvor forskellene er kendte og bliver brugt, og hvor lederens eget hierarki er ét blandt flere, tydeligt, vedkendt og til forhandling i det åbne.

Og skulle du undervejs få brug for Kierkegaard på køleskabet, så er formelen kort. Find den idé, du vil leve og dø for. Led efter den. Og forvent aldrig, at dine medarbejdere vil dø for den samme, for de har deres egne, og et high performing team er stedet, hvor der er plads til dem alle sammen, i arbejdstøj.

