

Visionsledelse

Kobling mellem medarbejderens værdier og lederens vision

Ledelse

AF HEIDI KJELDSEN, CAND.PSYCH.
OG KENNETH KÆREGAARD, HD

Holdningen til arbejdslivet har ændret sig markant. Nutidens medarbejdere vil ikke lægge værdierne på hylden om morgenen når de går på arbejde, men vurderer om virksomhedens værdigrundlag og udviklingsretning er i overensstemmelse med egne værdier og ønsker. For at udvikle og tiltrække medarbejdere er det derfor nødvendigt, at lederen tager kravene om etik og moral alvorligt. Et godt redskab er visionsledelse, der sætter værdier på dagsordenen. Visionsledelse har fokus på relationen mellem leder og medarbejder, hvor lederen fungerer som bannerfører, der klart sætter mål og derefter i respekt for medarbejderens kompetencer lader dem løse opgaven så målet nås i fællesskab.

Større sammenhæng mellem værdier i arbejdsliv og privatliv

Skellet mellem arbejdsliv og privatliv er blevet mindre når det gælder personlig udvikling og jobtilfredshed. Arbejdslivet skal i højere grad bidrage til at den enkelte føler at man, uanset tidspunktet på dagen, er i stand til at handle i overensstemmelse med sit eget værdigrundlag. Man ønsker at være en del af virksomheden, fordi man vil gøre et godt og personligt tilfredsstillende stykke arbejde, både i forhold til den daglige drift og i forhold til virksomhedens mission.

Den psykologiske kontrakt mellem virksomhed og medarbejder bygger derfor på gensidig forståelse og accept af, at der skal være en sammenhæng mellem arbejde og personlig livskvalitet.



Cand. psych.
Heidi Kjeldsen



HD
Kenneth Kæregaard

Visionsledelse er fremtidens ledelsesstil

Visionsledelse er som udgangspunkt et godt redskab til at skabe de forudsætninger der skal til, for at sikre engagement og motivation. Visionen giver mening i den daglige drift, fordi den tager afsæt i virksomhedens idegrundlag (mission) og dermed forklarer virksomhedens eksistensberettigelse. Samtidig er visionen i sig selv den klare retning for udvikling af virksomheden.

“Den fælles drøm”

Visionen er en overordnet fælles drøm, en retning og et mål som alle i virksomheden vil stræbe efter at opfylde. Alle bidrager med deres kompetencer og ideer, og alle har ansvar for at man sammen når visionen. Visionen skal forstås af alle og giver dermed noget at arbejde hen imod, samtidig med at alle får mulighed for at vurdere om det er en drøm, de har lyst til at realisere. Som noget meget centralt forudsætter visionsledelse nemlig at både ledelsen og medarbejderne kan stå 100% bag ved de budskaber og mål der stilles op. For at opfylde visioner skal man tro på visionen med både hjerne og med hjerte.

Hvis du vil have commitment

Visionsledelse kræver derfor at den enkelte brænder for ideen. Når medarbejderne comitter sig til at arbejde for visionen vil det ske ud fra et valg, som den enkelte foretager i forhold til egen opfattelse af, hvad der er attraktivt, rigtigt og forkert. Visionen skal med andre ord være i overensstemmelse med medarbejderens helhedsopfattelse af, hvad der er meningsfyldt.

Når medarbejderne comitter sig

vil det være med hele sin person, hvorfor motivation, engagement og ansvarlighed vil være fremtrædende elementer hos den enkelte.

For at skabe commitment er det desuden vigtigt, at visionen er realistisk. Den skal være rimelig opnåelig – hvis det ikke er muligt at opfylde visionen, er visionen ikke andet end fri fantasi, hvilket i arbejdsmæssig sammenhæng fører til ligegyldighed eller frustration.

Visionen skal være konkret, specifik og positiv. I praksis skal visionen desuden være synlig i alle de handlinger, som der foretages i virksomheden, så alle ledere og medarbejdere vedvarende mindes om, hvad det fælles mål er.

Tidsperspektivet

Opstilling af vision med definition af hvornår man når i mål, er en balanceakt. Hvis visionen er for langt ude i fremtiden, er det nødvendigt at opstille milepæle undervejs, så den enkelte ikke føler at man står i stampe og ikke nærmer sig målet. Hvis man på den anden side når målet for hurtigt, risikerer man at medarbejderne føler sig usikre og forvirrede – vi har nået målet og hvad så?

Glem halvhjertet visionsledelse

Hvis man forsøger at gennemføre visionsledelse halvhjertet, vil risikoen for at fejle være stor. Visionsledelse sætter en dynamisk proces i gang, der får snebolden til at rulle med energi og dynamik. Forsøger nogen at ændre de visioner, som man har stillet op, vil det være et brud på den psykologiske kontrakt som man har indgået med medarbejdere, leder og virksomheden imellem. Et brud der kan ses som et brud på overensstemmelsen mellem det etiske og moralske grundlag, der i sin tid fik medarbejderne til at tilvælge virksomheden. Dermed mister man loyalitet og engagement fra medarbejderen.

Visionsledelse kræver derfor, at man er 100% indstillet på at yde det der skal til fra alle sider. Dvs. gennemføre helhøret og tage betingelserne og konsekvenserne for visionsledelse alvorligt. Man

skal virkelig brænde for visionen, så det tydeligt for alle, at mission og visioner er med til at tilfredsstille den enkeltes behov for et liv fyldt med mening og livskvalitet. Gennemtænkt og helhøret gennemført tilbyder visionsledelse til gengæld store gevinster for både medarbejder, leder og virksomhed, fordi den kreative energi kanaliseres i retning af et fælles mål.

Story Telling

Kernen i ledelse er jo at få mange til at arbejde i samme retning. Visionen angiver retningen, så næste skridt er, at dele visionen med medarbejderne. Dette kan gøres på mange måder – en metode, der med sikkerhed ikke virker, er en kold udsendelse af cirkulærer. Visionen skal jo blive den fælles drøm, og hvem drømmer om cirkulærer? Nej, visionen skal fortælles. Heldigvis passer denne metode meget fint med de aktuelle ønsker om at søge sammenhæng mellem egne værdier og den retning ens job og arbejdsplads udvikles i. Lederen skal naturligvis give rum og mulighed for at medarbejderen kan få afklaret eventuelle tvivlsspørgsmål.

Næste skridt bliver opstilling af konkrete milepæle på vej mod fremtiden. For motivation og engagement er idealet, at alle er med til at opstille milepæle, men det er sjældent den mest effektive proces, så nogle ledere vælger selv at opstille milepælene. Derefter bliver medarbejdernes opgave at udvikle og gennemføre de aktiviteter, der ligger mellem milepælene.

Værdier og visioner

Man kan altså skabe fornuftig udvikling af virksomheden med vision som værktøj. Samtidig kan man indarbejde medarbejdernes ønsker om hensyntagen til deres værdier. Resultatet bliver både hurtigere og mere engageret udvikling af organisation og medarbejdere i sammenhæng.

Heidi Kjeldsen er cand. psych. i Erhvervstest A/S. Kenneth Kæregaard er HD i afsætningsøkonomi og driver konsulentfirmaet margin aps.