

Værdibaseret ledelse: Case Hewlett-Packard: Samspil mellem 'bløde' og 'hårde' ledelsesmetoder^{1,2}

I denne artikel fokuseres der på værdibaseret ledelse illustreret ved casen Hewlett-Packard. Der argumenteres for, at værdibaseret ledelse er en ledelsesform, der i særlig grad er relevant for forandringsintensive og vidensbaserede virksomheder, idet den værdibaserede ledelsesform giver mulighed for at håndtere den daglige personaleledelse betydeligt anderledes end ved ledelsesmæssig kontrol og intervention. Det argumenteres, at de to væsentligste elementer i værdibasert ledelse er kommunikation af virksomhedens værdier til medarbejderne, hvorved der skabes rammer for medarbejderne ageren, samt fastsættelse og kommunikation af mål på både organisatorisk og individuelt niveau, hvorved tydelig retning angives for medarbejderne. Derudover illustreres organisatoriske fortællinger som et væsentligt element ved kommunikation og forankring af værdier og mål fra ledelsen til medarbejderne.

Indledning

Nøglebegreber i denne artikel er organisatoriske fortællinger og værdibaseret ledelse, og der vil blive argumenteret for, hvordan organisatoriske fortællinger kan være et ledelsesværktøj for udførelse af ledelse i værdibaserede organisationer.

Udgangspunktet tages i en vidensintensiv virksomhed i højteknologiske branche, nemlig Hewlett-Packard. Hewlett-Packard består i særlig grad af medarbejdere med et højt uddannelsesniveau og eksisterer i forandringsintensive omgivelser både internt og eksternt. Forandringsintensive omgivelser gør i højere grad visionsledelse besværlig. Selvom det er meget relevant for en virksomhed som

¹ Artiklen er skrevet med udgangspunkt i forfatterens forelæsning til forsvar for sin ph.d.-afhandling [11]. Emnet for forelæsningen var: 'En diskussion af fortællingers funktion i et organisationsteoretisk og ledelsesmæssigt perspektiv'. Afhandlingen udgives på Forlaget Ankerhus i foråret 2000 under titlen 'Organizational storytelling: Creating enduring values in a high-tech company'.

Hewlett-Packard at skabe et fælles billede af fremtiden for samtlige medarbejdere betyder de forandringsintensive omgivelser, at en sådan vision må være meget overordnet for at kunne være bæredygtig over længere tid.

Derfor fokuserer denne artikel på værdibaseret ledelse, og hvordan værdierne i Hewlett-Packard har stor levedygtighed. Der ses på, hvordan værdierne kommunikeres og omsættes til praksis i hverdagen mellem medarbejderne. Og begrebet organisatoriske fortællinger lanceres som en del af værktøjskassen til værdibaseret ledelse³.

Casen Hewlett-Packard

Hewlett-Packard blev valgt som case af flere grunde. Værdigrundlaget eller virksomhedsfilosofien 'The HP Way' er dybt integreret i organisationskulturen. Hewlett-Packard beskæftiger sig i den højteknologiske og forandringsintensive IT-branche. Hewlett-Packard blev mødt i forbindelse med DISKO-projektet⁴, hvor virksomheden var en af de 24 virksomheder, der blev valgt ud til yderligere analyse. Hewlett-Packard blev identificeret som værende blandt de mest fleksible (de såkaldt 'dynamiske') virksomheder i DISKO-projektet. Organisatoriske forandringer med henblik på decentralisering af ansvar og planlægning var et centralt fokuspunkt for mest fleksible virksomheder i perioden 1993-95 [2]. På baggrund af interviews ved Hewlett-Packard i Birkerød blev koblingen med virksomhedsfilosofien 'The HP Way', organisatoriske fortællinger og værdibaseret ledelse set, hvilket førte til yderligere interviews ved Hewlett-Packards afdelinger i Ipswich, Birkerød og Århus.

² Tak til lektor, ph.d. Jørgen Gulddahl Rasmussen, Institut for Erhvervsstudier ved Aalborg Universitet, for kommentarer til tidligere udkast af artiklen.

³ I tidligere numre af *Ledelse i Dag* har der været bragt artikler om emnet værdibaseret ledelse [1; 16]. Der henvises til disse for en problematisering af begrebet 'værdibaseret ledelse'. Denne artikel fokuserer derimod på, hvorledes værdibaseret ledelse kan fungere og uddyber med et eksempel herpå. Men der lægges vægt på, at det er et samspil mellem flere væsentlige elementer, der gør, at værdibaseret ledelse har kunnet fungere, og, som det fremgår af artiklen, er det ikke noget, man implementerer i sin virksomhed på kort sigt.

⁴ DISKO står for det Danske InnovationsSystem: KOMparativ analyse af udfordringer, styrkepunkter og flaskehalse og er et forskningsprojekt finansieret af Erhvervsudviklingsrådet i perioden 1996-1999. Se [10], [12] for overblik over den indledende del af undersøgelsen vedr. fleksibilitet og fornyelse i danske virksomheder samt de to indledende rapporter [2] og [8]. Se [9] for overblik og opsamling over hele DISKO-projektet.

Organisatoriske værdier hos Hewlett-Packard

De organisatoriske værdier ved Hewlett-Packard præsenteres i den interne folder 'The HP Way'. 'The HP Way' er det fundament, den virksomhedsfilosofi, hvor værdier og adfærd for Hewlett-Packards ansatte beskrives. De organisatoriske værdier er gengivet i tekstboks 1, hvori de er suppleret med uddybende kommentarer fra en af grundlæggernes egen beskrivelse af 'The HP Way'. I folderen kommenteres værdierne således:

'HPs organisatoriske værdier er et sæt af dybtfølt trossætninger, der tjener til styrer og vejleder vores adfærd med henblik på at møde vores målsætninger samt med henblik på det daglige samarbejde med hinanden, vores kunder og andre interessenter' [7] (forfatterens oversættelse).

'HPs målsætninger og værdier har vejledt os godt for mere end et halvt århundrede. Vi tror på, at de er det, der vil give os et fast ståsted i disse hastigt omskiftelige omgivelser' (Lew Platt i [7]; forfatterens oversættelse).

Gennem tiden har 'The HP Way' været den 'lim', der har været central for virksomheden sammenhold. Grundlæggerne af Hewlett-Packard, David Packard og Bill Hewlett, så 'The HP Way' som den kritiske faktor for Hewlett-Packards succes. Packard og Hewlett havde nogle forholdsvis utraditionelle holdninger til virksomhedsledelse, da de startede Hewlett-Packard i 1939, og disse holdninger har de bygget virksomheden op omkring samt inkorporeret disse holdninger i 'The HP Way'. I vid udstrækning kan det påpeges, at Hewlett og Packard i slutningen af 1930'erne forudså mange af de tendenser til ledelse og organisering, som er blevet 'management fashion' i 1980-90'erne, hvilket også er reflekteret i Hewlett-Packards placering i DISKO-undersøgelsen.

I lighed med mange andre virksomheder, der er opstartet af innovative entreprenører, var Hewlett-Packard i begyndelsen kendetegnet ved en meget uformel organisering. Meget er unødvendigt at have formaliseret, når organisationer er små. I takt med større succes voksede Hewlett-Packard imidlertid og i slutningen af 1950'erne fandt Hewlett og Packard det nødvendigt at få 'The HP Way' nedfældet skriftligt, da virksomheden havde overskredet 1.200 medarbejdere. Det skete i 1957, hvor Hewlett og Packard samlede ledelsen og dokumentet 'The HP Way' blev udfærdiget, hvilket i udstrakt grad er forblevet uændret hidtil. 'The HP Way' er således ikke nedfældet ved pludselig indskydelse, men byggede på tidspunktet for udfærdigelsen på knap 20 års praktisk erfaring.

Tekstboks 1: Organisatoriske værdier ved Hewlett-Packard

- **Vi har tillid til og respekt for individualitet:**
Packard forklarer i sine erindringer at 'fra begyndelsen havde Bill Hewlett og jeg en stærk tiltro til andre mennesker. Vi tror på, at folk ønsker at gøre et godt stykke arbejde, og at det er vigtigt for dem at kunne befinde sig godt med deres arbejde ved Hewlett-Packard. ... Det har altid været vigtigt for Bill og jeg at skabe et miljø i hvilket, folk har en chance for at gøre deres bedste, for at leve op til deres potentiale og for at få anerkendelse for deres indsats'.
- **Vi fokuserer på et højt præstations- og indsatsniveau:**
Alle medarbejdere, især lederne, forventes at et ekstra stykke for at imødekomme kundernes behov og kontinuert at søge efter nye og bedre måder at udføre deres arbejde på. HP er meget påpasselig med at udvælge de rigtige kandidater til jobs og lægger stor vægt på deres evne til at tilpasse sig samt at kunne fungere i HP kulturen.
- **Vi udfører vores forretninger med kompromisløs integritet:**
Der forventes, at HP ansatte er åbne og ærlige i deres handlemåde med henblik på at opnå tillid og loyalitet fra andre. Det forventes ligeledes, at HP ansatte lever op til højeste forretningsmæssige etiske standard. En praktisk pointe er, at en etisk adfærd ikke kan forsikres ved skriftlig HP politik and vejledning; det må være en integreret del af organisationen, en dybt indarbejdet tradition, der bliver overgivet fra en generation til en anden.
- **Vi når vores fælles mål gennem samarbejde:**
Samarbejde både i og mellem HP divisioner er værdsat, fordi det betragtes som den eneste måde, hvormed virksomheden kan leve op til kunder og andre interessenters forventninger. Packard beskriver det som: 'Det er tvingende nødvendigt, at der er en stærk ånd af hjælpsomhed og samarbejde mellem alle dele af virksomheden, samt at denne ånd er anerkendt og respekteret som hjørnesteinen i 'The HP Way'.
- **Vi opmuntrer fleksibilitet og innovation:**
Denne værdi dækker over det at kunne blive opmuntrer af en arbejdsmiljø, der understøtter ansattes forskellighed og ideer. Virksomheden stræber efter at skabe klare målsætninger og tillade medarbejderne den fleksibilitet, der skal til, for at kunne nå disse målsætninger. Det forventes, at HP ansatte kontinuert opgraderer deres færdigheder og tilpasser sig de forandringer, der finder sted. Dette er i særlig grad vigtigt i en teknologisk branche, hvor udviklingshastigheden er høj, og hvor det ikke kun forventes af folk at tilpasse sig forandring, men også hjælpe til med at skabe forandring. Packard understreger, at 'Folk må i tilstrækkelig grad være interesseret i deres arbejde således, at de selv kan planlægge udførelsen af arbejdet; således at de kan foreslå nye løsninger til ældre problemstillinger; samt således at de kan springe til af sig selv, når de føler, at de har noget at bidrage med'.

Kilde: [11: 143] på baggrund af uddrag fra [14] og [7]. Oversat af forfatteren.

En anden hændelse, der understreger Hewlett og Packards fokusering på 'The HP Way', var krisen i slutningen af 1980'erne. Under John Youngs ledelse op gennem 1980'erne havde Hewlett-Packard oplevet en voldsom vækst, hvilket nødvendiggjorde indgreb, da forretningsgangene var blevet for bureaukratiske, beslutningstiden var stærkt forøget og beslutninger var ofte udskudt i uger og måneder på grund af forskelligt udvalgsarbejde. Dette var især et problem, da Hewlett-Packard er beskæftiget i den hastigt omskiftelige IT-branche. Også overtagelsen af IT-virksomheden Apollo (en af pionererne bag udviklingen af tekniske arbejdsstationer) blev kritiseret; der blev ikke profiteret af

overtagelsen så hurtigt som forventet. En følge var, at aktiekursen blev halveret indenfor et år. Derudover havde væksten og ledelsesstilen mod slutningen af 1980'erne medført et farvel til 'The HP Way'-ledelsesstilen. Mange mente, at den virksomhed, der tidligere var blevet rost for at være kollegial og tillidsvækkende, nu var blevet mistroisk og bureaukratisk. Dette var i al fald konklusionen af en undersøgelse gennemført af forskere ved Stanford University i slutningen af 1980'erne. I klare ord blev Hewlett-Packards daglige ledelse beskrevet af medarbejderne som værende i stærk kontrast til sin virksomhedsfilosofi [3].

I begyndelsen af 1990'erne blev den største reorganisering af Hewlett-Packard i 10 år sat i værk. Begge grundlæggere, der ellers havde trukket sig tilbage fra daglig ledelse, vendte tilbage med den 78-årige Packard i spidsen, da de så deres livsværk truet. Systematisk besøgte Hewlett og Packard forskellige Hewlett-Packard faciliteter for at indsnævre problemet; antallet af ledelsesniveauer blev reduceret, divisioner blev splittet op, fokus blev vendt mod øget decentralisering og Lew Platt blev hentet ind som ny leder. Fokus blev lagt på at designe organisationen efter værdierne i 'The HP Way'. I 1995 udgav David Packard bogen *'The HP Way. How Bill Hewlett and I built our company'*, hvori han fortæller om virksomhedens opstart og forklarer baggrunden for virksomhedens grundlæggende værdier.

Værdibaseret ledelse

Værdibaseret ledelse er i høj grad relevant i forandringsintensive virksomheder med en stab af højtuddannede medarbejdere. Grundlæggende kan værdibaseret ledelse betegnes som indirekte ledelse. Det drejer sig om at få de ansatte til at udføre de rette arbejdsopgaver på eget initiativ uden direkte at 'beordre' dem til at gøre det. I vidensbaserede virksomheder eksisterer også det forhold, at den overordnede ledelse slet ikke ved, hvad de enkelte medarbejdere bør arbejde med, og det skal den heller ikke vide. Ledelsen skal definere, skabe og kommunikere de rammer, som vidensmedarbejdere kan arbejde indenfor; hvad der er acceptabel adfærd og hensigtsmæssigt i forhold til ledelsens vision. Og gennem denne information fra ledelsen udleder medarbejderne en forståelse for rammer og retning i virksomheden. Værdibaseret ledelse er således en ledelsesform, der drejer sig om at få en gruppe af mennesker til at arbejde sammen mod et fælles mål uden eksplicit pres og udøvelse af magt.

Den nuværende bestyrelsesformand og tidligere præsident & CEO for Hewlett-Packard, Lew Platt, fortæller således om ledelse i Hewlett-Packard:

"I HP miljøet kan du i realiteten ikke beordre folk til at gøre noget som helst. Som adm. direktør er det mit job at opmuntre folk til at arbejde sammen, til at eksperimentere, til at prøve ting af, men jeg kan ikke beordre dem at gøre det. Vi har udvalgt folk, der er høj-energiske selvstartere. Du kan ikke fortælle dem, hvad de skal lave. Det bedste jeg på en måde kan gøre er at bringe disse folk sammen og håbe, at de finder sammen."

"Filosofien bag 'The HP Way' bygger på vejledning snarere end at give besked om: i stedet for at give folk besked om, hvad de skal lave, fokuserer virkelige ledere på at hjælpe folk med at finde deres egen vej gennem udfordringer – problemer uden umiddelbare løsninger."

"Jeg bruger meget mere af min tid på at tale om værdier snarere end på at forsøge at udtænke nye forretningsstrategier. Jeg tror ikke, at det gik op for mig, før jeg blev adm. direktør og begyndte at tale med andre adm. direktører, hvor forskelligt det er. Det mest vigtige aspekt af ledelse i denne virksomhed er kulturel indflydelse. Få det og resten følger med". (Oversat af forfatteren).

Spørgsmålet er blot, hvordan kommunikeres og operationaliseres disse værdier?

Organisatoriske fortællinger

En måde at kommunikere og operationalisere de organisatoriske værdier er gennem organisatoriske fortællinger. Fortællinger både i organisationer og i hverdagslivet fungerer til at danne mening og skabe øget forståelse af hændelser i organisationen og i livet for det enkelte individ. To former for fortællinger er defineret; formelle og uformelle fortællinger⁵.

Gennem formelle fortællinger kommunikeres ledelsens visioner om virksomhedens fremtid og dens værdigrundlag. Formelle fortællinger kan eksempelvis have form af perspektiveringer i årsregnskaber, af taler på medarbejdermøder, af indlæg i interne og eksterne medier, samt af bøger og foldere skrevet af ledelsen. Formelle fortællinger afspejler det billede ledelsen gerne vil kommunikere til både interne og eksterne interessenter. Gennem formelle fortællinger påvirker ledelsen organisationskulturerne. Der er stor forskel på forskellige lederes evne til at illustrere rammer og mål på denne vis. Det er

⁵ Se [13] for en nærmere indføring i organisatoriske fortællinger samt deres rolle og funktion i forhold til organisationskultur og -hukommelse.

blevet sagt, at grundlæggerne af Hewlett-Packard har haft en bevidst demonstrativ og teatralisk ledelsesform for ulasteligt at påpege vigtigheden af og gå forrest i håndhævelsen af virksomhedsfilosofien 'The HP Way'. Blot det at David Packard i 1995 udgav bogen 'The HP Way' er et stærkt signal. At grundlæggerne skred ind overfor den daglige ledelse i slutningen af 1980'erne, da virksomheden var i krise og efterfølgende designede og tilpassede restruktureringen af virksomheden omkring 'The HP Way' er et stærkt signal. Derudover eksisterer et antal mindre fortællinger, der gentagne gange bliver fremhævet i bøger, presse og ved interview af medarbejdere. Eksempelvis har Hewlett og Packard altid lagt vægt på vigtigheden af fornemmelse af en mindre virksomhed, hvilket eksempelvis har udmøntet sig i vægt på en uformel omgangstone og at splitte divisioner op, når de nåede en vis størrelse, og en fortælling, der gentagne gange bliver fremhævet i forbindelse med at understrege den uformelle omgangstone, lyder som følgende:

"... der går en historie om en nyligt ansat mand, der er blevet sendt op til Bill Hewlett med en pakke. Den unge mand tiltaler Bill Hewlett som 'Mr. Hewlett' hvortil Hewlett svarer: 'Åh, du søger min far. Mit navn er Bill'" (Gengivet i [11: 125] efter [17: 100]; oversat af forfatteren).

En anden fortælling, der går om Bill Hewlett illustrerer og understreger Hewlett-Packards dedikation til innovation. Efter at virksomheden var vokset kraftigt og Hewlett havde ansvaret for den daglige ledelse var det begrænset, hvor meget grundlæggerne kunne deltage i produktudvikling, men ingeniøren i Hewlett fornægtede sig ikke. Det var almindeligt kendt, at Hewlett til tider i weekenden eller efter arbejdstid listede over på laboratoriet for at arbejde lidt:

"... en fortælling lyder, at Bill besøgte en fabrik på en lørdag og fandt at laboratorielageret var låst. Han gik med det samme ned til vedligeholdelsesafdelingen, tog en boltsaks, gik op og klippede hængelåsen af døren til lageret. Han efterlod en besked, der blev fundet mandag morgen: 'Lås aldrig denne dør igen. Tak, Bill.'" (Gengivet i [11: 136] efter [15: 245]. Forfatterens oversættelse)

Denne fortælling, der ofte ses i avisartikler, interviews og bøger (og er endda blevet gengivet af en forholdsvis nyansat på Hewlett-Packards danske afdeling i Birkerød under et interview, som værende en hændelse, der skulle have fundet sted tidligere på Hewlett-Packard i Birkerød), illustrerer Hewlett-Packards dedikation til innovation og tillid til medarbejderne, der er nævnt i 'The HP Way'. Døren til laboratoriets lager måtte ikke låses, da grundlæggerne mente, at innovation og nyskabelse

ofte skete gennem leg og i uformelle sammenhænge, og derfor blev medarbejderne opfordret til at tage ting fra lageret med hjem, som de lystede. Når de så legede med deres børn eller lignende, ja, så bidrog det til virksomhedens innovation. Og det viste, at virksomheden havde tillid til, at dette ikke blev misbrugt.

Uformelle fortællinger derimod er fortællinger af en mere ukontrollerbar og dybtliggende karakter i organisationen. Uformelle fortællinger er fortællinger, der giver mening til paradoksale og flertydige hændelser i organisationen for den enkelte medarbejder; det kan være hvor den nyansatte ellers havde følt sig på sikker grund og havde ageret rationelt i forhold til de opstillede mål, men havde utilsigtet fejlvurderet situationen og spørger en kollega tilråds, der så fortælle om en hændelse i virksomhedens historie, der har medført, at to ledere ikke kommer godt ud af det med hinanden eller andre følsomme emner. Uformelle fortællinger giver således mening til situationer, så medarbejderen bedre kan gebærde sig i lignende situationer i fremtiden. Uformelle fortællinger bidrager til en større forståelse af elementer i organisationens kulturer. Denne form for fortællinger i organisationen finder ofte blandt medarbejderne.

De formelle fortællinger fungerer således til at kommunikere, eksemplificere og operationalisere en virksomheds værdisæt, mens de uformelle fortællinger fungerer til at danne mening til og korrigere ledelsesmæssige signaler. I et kulturperspektiv kan det siges, at gennem de formelle fortællinger forsøger ledelsen at påvirke, dreje eller vedligeholde en bestemt kulturelt perspektiv, som ledelsen gerne ser værende dominerende i virksomheden, mens der, gennem de uformelle fortællinger, korrigeres for ledelsens påvirkning på kulturen i virksomheden herigennem accepteres eller afvises ledelsens påvirkning. Er der eksempelvis ikke overensstemmelse mellem en formel fortælling og ledelsens ageren, opstår disse uformelle fortællinger til korrektion af den formelle fortælling om, hvorledes man som medarbejder håndterer den situation, at der ikke er overensstemmelse mellem det, ledelsen siger og det, den gør. Nye tiltag kan sættes i værk fra ledelsens side for at rette op på denne problemstilling; hermed illustreres det, at organisatoriske fortællinger hele tiden er noget, der er i spil i virksomheders hverdag.

Endvidere kan det siges, at fortællinger fungerer til at kommunikere, operationalisere og eksemplificere værdierne i organisationen, og dermed kontinuert arbejder mod skabelse af et fælles billede. For at sikre vedvarende værdier i organisationen må disse være forholdsvist bredt formuleret som eksempelvis set ved Hewlett-Packard i tekstboks 1. Organisatoriske fortællinger fungerer således til

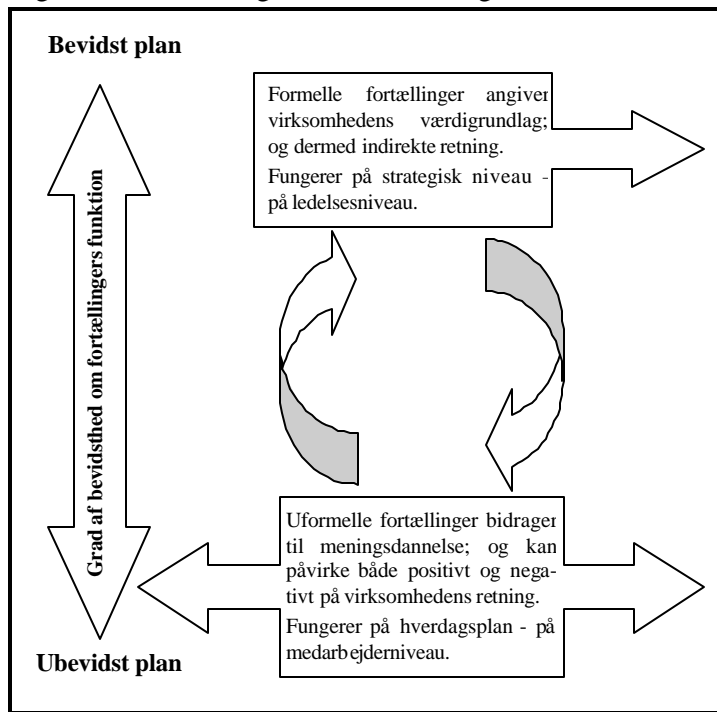
at operationalisere disse værdier, hvormed værdierne kan eksistere uændret over længere tid selv i forandringsintensive virksomheder. Formelle organisatoriske fortællinger kan således siges at være et redskab i den ledelsesmæssige værktøjskasse ved værdibaseret ledelse.

Organisatoriske fortællinger og 'The HP Way' i hverdags-praksis

Hverken formelle eller uformelle organisatoriske fortællinger er noget, der tænkes nærmere over i virksomheder. Ikke under betegnelsen 'fortællinger', snarere under betegnelsen kommunikation. Formelle fortællinger kan ses i et strategisk lys, hvor den kommunikation ledelsen står for på forskellig vis, eksempelvis via interviews/artikler i virksomhedsinterne blade, foredrag med videre, indirekte angiver virksomhedens værdigrundlag og strategisk retning for medarbejdere og andre interessenter. Dette er en bevidst form for fortælling, der udøves med henblik på at påvirke og kommunikere et værdisæt med videre.

Uformelle fortællinger er derimod på et mere ubevidst niveau. De er ikke intentionelle; der er ikke en agenda ved fortælleren om at påvirke modtageren i en bestemt retning, og det er modtageren, der tager initiativ til overleveringen af fortællingen. Sammenhængen mellem formelle og uformelle fortællinger ses i figur 1.

Figur 1: Sammenhæng mellem formelle og uformelle fortællinger



Kilde: Egen tilvirkning.

Mellem formelle og uformelle fortællinger eksisterer der det forhold, at de er gensidigt korrigerende. Hvis de fortællinger, som ledelsen kommunikerer ikke stemmer overens med den organisatoriske virkelighed, så vil der i organisationen opstå uformelle fortællinger mellem medarbejderne, der tager højde for eller korrigerer for denne uoverensstemmelse. Derfor den tilbagevendte pil ved uformelle fortællinger i figur 1. Et sådan tilfælde kan ophæve ledelsens initiativ.

Formelle og uformelle fortællinger påvirker kontinuert organisationskulturen. Et centralt element i organisationskulturen er virksomhedsfilosofien. Organisationskulturen er ikke en konstant, men under kontinuert udvikling og afvikling. Nye elementer kommer til, andre udgår, og dette sker blandt andet gennem fortællingerne. Adspurgt om elementer i 'The HP Way' fortæller en på Hewlett-Packard i Birkerød, at han ikke har læst bogen [14] og ikke rigtigt kan huske punkterne i 'HP Way', men at 'HP Way' er noget, der 'ligger implicit, sådan gør man det bare, man ved ikke man gør det, men det er der bare'. En virksomhedsfilosofi som 'The HP Way' skal være integreret i kulturen og ikke være noget, man bevidst regulerer sin adfærd i forhold til.

Men hvordan hænger det sammen i praksis? Består værdibaseret ledelse blot af fortællinger og fortælle teknik?

Værdibaseret ledelse gennem fortællinger og målsætning

Ja, i Hewlett-Packard har man været gode, enddog meget gode, til at kommunikere sit værdigrundlag gennem fortællinger. Men der er også en anden nødvendig side.

Den nødvendige side af 'den bløde' værdibaserede ledelse er et 'hårdt' målfastsættelsessystem. Sådan fungerer det ved Hewlett-Packard. Her har man målsætning og evaluering fra individuelt niveau og op til koncernniveau. I det følgende gives to eksempler på, hvordan målfastsættelse fungerer ved Hewlett-Packard.

Eksempel 1: Mål på individuelt niveau gennem evaluering og udviklingsplan:

Individet i organisationen Hewlett-Packard har vide rammer under ansvar. Rammerne defineres gennem virksomhedsfilosofien 'The HP Way' og Hewlett-Packards retningslinier for god forretningsskik [4]. Derudover har hvert individ et antal personlige mål, der kontinuerligt fokuseres på gennem et evalueringssystem [6]. Systemet fungerer til at sikre, at der bliver sat et antal mål for hver ansat, at feedback gives på baggrund af målopfyldelse samt at en plan bliver udfærdiget for den ansattes personlige og faglige udvikling. Dette evalueringssystem kaldes PE/DP, 'Performance Evaluation/Development Plan'. En del af udviklingsplanen (DP) er en 'Position Plan' (PP), der gør at den enkelte medarbejder på ethvert tidspunkt er klar over, hvilke opgaver vedkommende er ansvarlig for. PE/DP-systemet benyttes til evaluering og målfastsættelse af medarbejdere på alle niveauer i Hewlett-Packard, men det er muligt at tilrette systemet til lokale forhold, såfremt det er nødvendigt. I spørgeskemaundersøgelser følges der centralt fra Hewlett-Packards side op på arbejdet med PE/DP, som nævnt i tekstboks 2, hvilket indgår i den årlige evaluering og målfastsættelse.

Tekstboks 2: Indhold til medarbejderundersøgelser til brug ved PE/DP.

I medarbejderundersøgelser bliver medarbejderne spurgt, hvorvidt de har en udviklingsplan (DP) og bliver givet tilstrækkelig mulighed for udvikling. Undersøgelserne er også en påmindelse til medarbejderne om, at de er ansvarlige for deres egen udvikling og herigennem er forberedt på omskiftelige behov i Hewlett-Packard. I undersøgelserne bliver det ligeledes fulgt op på, hvorvidt ledelsen er villig til at diskutere karriereudvikling og understøtter medarbejdernes kontinuerede udvikling i deres nuværende job. Eksempelvis er præstationsfaktorer, de ansatte bliver målt på, som følgende: arbejds karakteristika som kvalitet, produktivitet, procesforbedring og kundetilfredshed; arbejdsfærdigheder som teknisk kompetence, viden om arbejdsområdet, planlægning og organisering samt tilfredshed i arbejdet; indfaldsvinkel til arbejdet som driftssikkerhed, samarbejde, initiativ, fleksibilitet, arbejdsmiljø samt sikkerhedsforanstaltninger.

Kilde: [11: 162]. Forfatterens oversættelse.

Denne PE/DP gennemføres en gang årligt og diskuteres på et møde mellem medarbejderen og vedkommendes umiddelbare overordnede. Et nøgleelement er dialogen, der sikrer at fejltagelser ikke forekommer samt knytter medarbejderen tættere til planen, idet der fokuseres på det væsentlige i, at den enkelte medarbejder selv tager ansvar for egen udvikling. Samtalen drejer sig blandt andet om målopnåelse og fastsættelse af minimumskriterier for det næste års mål. Dette gælder både for personlige og faglige områder. Inden mødet har medarbejderens umiddelbare ansatte talt med medarbejderen og kolleger for at danne sig et indtryk af den ansattes personlige og faglige udvikling.

Eksempel 2: Fastlæggelse af mål på koncernniveau gennem Hoshins og Business Fundamentals:

Ved Hewlett-Packard tilskrives man sig til et strategisk planlægningssystem kaldet 'Hoshin Planning'. Systemet benyttes til planlægning og evaluering på alle niveauer fra topledelse og nedefter og både i forhold til individet og til forskellige organisatoriske enheder. 'Hoshin Planning'-systemet er inspireret fra Japan og er en del af 'Hoshin Kanri'-systemet, der oprindeligt blev udviklet til at kommunikere virksomhedens strategi og filosofi til alle i organisationen.

Hoshin fokuserer på virksomhedens nøgleaktiviteter. Systemet er vidt udbredt i Japan, bygger på løbende bestræbelser på udvikling og forbedring og ligger tæt op af tanker om Total Quality Management. I den vestlige verden er Hewlett-Packard en af de få førende virksomheder, der benytter sig af Hoshin planlægning, og en af Hewlett-Packards divisioner har sågar vundet Deming prisen, der er

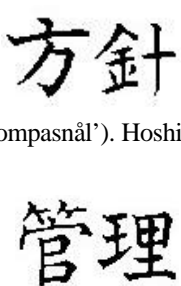
opkaldt efter en af fædrene til kvalitetsledesskolen, ved at benytte sig af Hoshin planlægningsteknikken. I 1965 blev der udgivet en rapport, hvori den teknik, som Deming prisvindere havde benyttet sig af, var analyseret. Den beskrevne teknik var kaldt Hoshin Kanri. En hoshin kan beskrives som en etårsplan med henblik på at opnå mål udviklet i forbindelse med ledelsens valg af specifikke mål og midler i forhold til kvalitet, omkostninger, levering og moral. Oprindelsen af betegnelsen hoshin kanri gives i tekstboks 3.

Tekstboks 3: Oprindelse af betegnelsen 'hoshin kanri'.

Samlet betyder hoshin kanri ledelse og kontrol af virksomhedens retning eller fokus. Termen hoshin benyttes som en forkortelse for hoshin kanri.

Både ordet hoshin og ordet kanri kan blive splittet op i to. Den direkte oversættelse af 'ho' er 'retning', og den direkte oversættelse af 'shin' er 'viser' (eller 'nål'). Således kan ordet hoshin blive oversat med 'retningsviser' (eller 'kompasnål'). Hoshin på japansk oversættes med retning, politik, plan eller mål.

Den første del af kanri, 'kan', kan oversættes med kontrol eller vej. Den anden del, 'ri', kan oversættes med fornuft eller logik. Kanri på japansk oversættes med administration, ledelse, kontrol eller ansvar for.



Kilde: [11: 157]. Oversat af forfatteren.

'Hoshin kanri'-systemet fokuserer på skridtvis planlægning, implementering og opfølgingsproces ved forandringsledelse. Dette benyttes ved integration af mål på lang sigt og daglige aktiviteter, ved tilpasning af fælles målsætning i medarbejderstyrken og i forbindelse med udvikling af en organisatorisk fleksibilitet, der gør, at ledere på hvilket som helst tidspunkt ved hvor de står i forhold til topledelsen strategi.

Hoshin planlægning benyttes ved Hewlett-Packard med henblik på opnåelse af hoshins ('Breakthrough Objectives') og med 'Business Fundamentals' til opnåelse af kortfristede mål. Hoshin planlægning giver et værktøj til at integrere disse sammen i organisationen. Både Hoshin- og 'Business Fundamentals'-planlægning bliver således brugt til målfastsættelse på både koncern, division og gruppeniveau. Der kan være adskillige 'Business Fundamentals' hvert år, hvor der eksempelvis i regnskabsåret 1998 var 13 'Business Fundamentals', mens det er vigtigt kun at fokusere på at opnå en eller to hoshins samtidigt. Hoshins og 'Business Fundamentals' bliver revideret og fastlagt hvert år. Hoshin management er en betegnelse for den proces, der finder sted med henblik på at opnå en hoshin. Det er en proces, der kan inddeles i fem trin, som vist i tekstboks 4:

Tekstboks 4: Hoshin kanri processen.

1. Fastlæg hoshin

Hoshin er fastlagt af topledelsen. Hoshin bør blive udført med mål og midler for at nå disse mål. Mens topledelsen fastlægger hoshin så bør mellem og linieledere også fastlægge hoshin baseret på deres erfaring og historiske data (hvis nødvendigt) for dem selv.

2. Iværksætte hoshin

Efter at have fastlagt hoshin for hvert ledelsestrin er det nødvendigt at identificere, hvorvidt der er sammenhæng mellem hoshin fastlagt mellem top- og mellemlidelsesniveau samt mellem mellemlidelses- og linieledelsesniveau. Iværksætte hoshin kaldes 'catchball'. Det er vigtigt for enhver organisation at forstå hvilke mål der skal nås og hvordan dette skal gøres. Gennem 'catchball'-processen er det nødvendigt at opnå konsensus om mål og midler mellem de forskellige ledelsesniveauer i organisationen. Da mål og midler bliver fastlagt individuelt er det både nødvendigt og vigtigt at identificere forholdet mellem mål og midler på hvert niveau samt mål og midler mellem de forskellige niveauer i organisationen.

3. Implementere hoshin

Efter at have tilpasset hoshin'en skal midlerne implementeres. Gennem implementeringen bør hvert mål blive fulgt op ved hjælp af præstationsmåling.

4. Review hoshin

Ved hjælp af præstationsmåling bør hoshin'en blive fulgt op løbende. Måling bør foretages på hvert ledelsesniveau, således at alle der er relateret til hoshin'en holder øje med udviklingen på deres niveau.

5. Tilpas hoshin

Såfremt hoshin-målet er opnået bør målværdien følgelig blive justeret. Eksisterende målværdier kan være for lave, eller aktiviteterne med henblik på opnåelse af målet har været for effektive. I begge tilfælde er det af væsentlig betydning af se på, hvordan målet blev nået. Det kan også være, afhængigt af situationen i organisationen, at målværdierne ikke skal justeres, da der er tilfredshed med niveauet eller de ønskede ressourcer er brugt.

Kilde: [11: 158]. Forfatterens oversættelse.

På nogle områder i koncernen bliver mål sat på femårsbasis, og disse mål er spredt til lavere niveauer i organisationen gennem 'catchball'-processen, som beskrevet i tekstboks 4. Hvert års hoshins indgår i denne femårsplan, såvel som hoshins det ene år kan være Business Fundamentals det næste år, altså mål af mindre vigtighed end hoshinniveauet, med henblik på en stadig fokusering på et bestemt område. Eksempelvis blev de to hoshins for 1997, 'Customer Satisfaction' og 'Our People', 'Business Fundamentals' i 1998. Et eksempel på en 'Business Fundamental' er medarbejdertilfredshed, der var 'Business Fundamental' i 1995 i hele koncernen. Dog er det ikke hvert år, at det er nødvendigt at have hoshins på koncernniveau, hvilket eksempelvis var tilfældet i 1998, men både divisioner og grupper tilskyndes at oprette deres egne hoshins, når det vurderes at være nødvendigt.

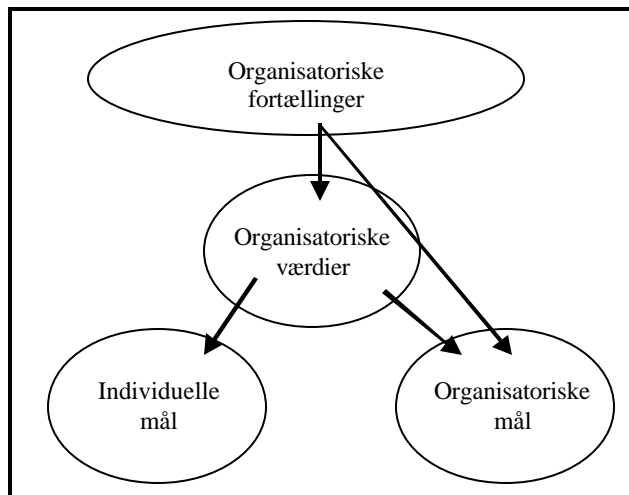
Afsluttende

Denne artikel har fokuseret på værdibaseret ledelse illustreret ved case Hewlett-Packard. Der er blevet givet et bud på, hvordan værdibaseret ledelse kan fungere i praksis i videns- og forandringsintensive organisationer. Organisatoriske fortællingers rolle i formidling af rammer og mål er beskrevet som en væsentlig faktor i udøvelsen af værdibaseret ledelse. Samspillet mellem de to former for organisatoriske fortællinger, de formelle og uformelle, er illustreret som både understøttende for ledelsens udøvelse af værdibaseret ledelse, men også som korrigerende.

En anden og nødvendig side af den værdibaseret ledelse er målfastsættelse, hvilket er illustreret ved Hewlett-Packards systemer på både individuelt niveau og på organisatorisk niveau. Her illustreres det i hvor høj grad, at målfastsættelse er en vigtig del af den værdibaserede ledelse, hvor ledelsen gennem organisatoriske fortællinger skaber rammer for udfoldelse i organisationen, så angiver målfastsættelse og evaluering, hvor virksomheden og den enkelte medarbejder er i udgangspunktet, og hvor virksomheden og den enkelte medarbejder skal hen.

Det illustreres i figur 2, at de organisatoriske værdier kommunikeres gennem fortællinger, hvorved en fælles referenceramme opbygges i organisationen. Mål for den individuelle medarbejder, gruppen og organisationen som helhed udstikkes i overensstemmelse med organisationens værdigrundlag, men på overordnet niveau kan ledelsen også gennem formelle fortællinger kommunikere mål på organisatorisk niveau til medarbejderne.

Figur 2: Ledelselementer i værdibaseret ledelse



Kilde: Egen tilvirkning.

Værdibaseret ledelse er således en ledelsesform, der er særlig anvendelig i forandringsintensive og vidensbaserede virksomheder med højtuddannede medarbejdere, idet den værdibaserede ledelsesform giver mulighed for at håndtere den daglige personaleledelse betydeligt anderledes end ved ledelsesmæssig kontrol og intervention. Medarbejderne bliver ikke fortalt, hvad de skal foretage sig, og hvordan de skal udføre deres arbejde; det ved de bedst selv! Derfor er det vigtigt, at ledelsen indirekte kommunikerer, hvilke rammer medarbejderne kan agere indenfor. Her er virksomhedens værdigrundlag en vigtig faktor; også idet et værdigrundlag kan være forhold svist stabilt over længere tid selv i forandringsintensive virksomheder, som eksempelvis tilfældet er med Hewlett-Packard. Til gengæld er det vigtigt at medarbejderne ved, hvilke mål de skal arbejde hen imod. Derfor er et system til evaluering og målfastsættelse en vigtig del af den værdibaserede ledelse såvel som fortællekunsten til kommunikation af rammer for udfoldelse.

Referencer

- [1] Dahler-Larsen, P. (1997), 'Er værdistyring mere populær end effektiv? - eftertanker ud fra case studier af organisationskultur', *Ledelse i Dag*, vol. 7, nr. 3, pp. 226-238.
- [2] Gjerding, A. N. (red.), K. Jørgensen, F. S. Kristensen, R. Lund, B.-Å. Lundvall, P. T. Madsen, P. Nielsen og S. Nymark (1997), *Den fleksible virksomhed - Omstillingspres og fornyelse i dansk erhvervsliv*, DISKO-projektet: Rapport nr. 1, København: Erhvervsudviklingsrådet.
- [3] Gomes, L. (1991), 'Edb-pensionisten genopbygger sit imperium "The HP Way"', *Datatid*, nr. 1, pp. 52-54.
- [4] Hewlett-Packard (1994), 'Standards of business conduct. Ethiske og juridiske retningslinier for god forretningsskik i HP', Internt materiale.
- [5] Hewlett-Packard (1996), 'Corporate objectives', Internt materiale.

S. R. Nymark, 'Værdibaseret ledelse: Case Hewlett-Packard. Samspil mellem "bløde" og "hårde" ledelsesmetoder'. 17
Artikel publiceret i *Ledelse i Dag*, 2001, vol. 11, nr. 1, pp. 22-31.

- [6] Hewlett-Packard (1996), 'HP's performance evaluation and development plan', Internt materiale.
- [7] Hewlett-Packard (1997), 'The HP Way', Internt materiale.
- [8] Jørgensen, K., F. S. Kristensen, R. Lund og S. Nymark (1998), *Organisatorisk fornyelse - erfaringer fra 24 danske virksomheder*, DISKO-projektet: Rapport nr. 2, København: Erhvervsudviklingsrådet.
- [9] Lundvall, B.-Å. (1999), *Det danske innovationssystem - et forskningsbaseret debatoplæg om innovationspolitiske udfordringer og handlemuligheder*, København: Erhvervsudviklingsrådet.
- [10] Nymark, S. R. (1998), 'Om fleksibilitet og fornyelse i danske virksomheder: Nogle resultater fra et større studie', *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, vol. 62, nr. 4, pp. 257-268.
- [11] Nymark, S. R. (1999), 'A discourse on organizational storytelling: Creating enduring values in a high-tech company by storytelling', Ph.D. dissertation, Dept. of Business Studies, Aalborg University.
- [12] Nymark, S. R. (1999), 'A study of flexibility and renewal in Danish companies', *Human Resource Development International*, vol. 2, no. 1, pp. 59-66.
- [13] Nymark, S. R. (2000), 'Organisatorisk læring gennem den værdibaserede organisations fortællinger', i A. Christensen (red.), *Det lærende perspektiv*, Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- [14] Packard, D. (1995), *The HP Way. How Bill Hewlett and I built our company*, 1996 paperback ed., New York: Harper Business.
- [15] Peters, T. J. & R. H. Waterman, Jr. (1982), *In search of excellence. Lessons from America's best-run companies*, Cambridge, MA: Harper & Row.
- [16] Trollestad, C. (1998), 'At styre med værdier? - om det realistiske og ønskværdige i at skabe et fælles værdigrundlag', *Ledelse i Dag*, vol. 8, nr. 2, pp. 148-157.
- [17] Wilkins, A. L. (1989), *Developing corporate character. How to successfully change an organization without destroying it*, London: Jossey-Bass Publishers.