

## Værdiledelse i praksis

Pietras-Jensen, Vinni

*Publication date:*  
2003

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

*Citation for published version (APA):*  
Pietras-Jensen, V. (2003). *Værdiledelse i praksis*. Roskilde Universitet. Workingpaper / Center for Værdier i Virksomheder Nr. 13

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact [rucforsk@kb.dk](mailto:rucforsk@kb.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Værdiledelse i praksis

Vinni Pietras-Jensen

Center for Værdier i Virksomheder  
Institut for Samfundsvidenskab & Erhvervsøkonomi  
Juni 2003

## Indholdsfortegnelse

<b>Værdiledelse i praksis.....</b>	<b>1</b>
Spar Nord Bank .....	2
FDB.....	3
Ascom Danmark A/S .....	4
Opstartsfasen - ledelse.....	5
Opfølgingsfasen - rapportering .....	10
Revurderingsfasen - kulturændring.....	15
Som Opsamling .....	21
Ledelse .....	21
Rapportering .....	23
Kulturændring .....	24
Litteratur .....	27

## Værdiledelse i praksis

Vinni Pietras-Jensen

Selvom der til dato er skrevet meget om, hvorfor det er vigtigt med værdiledelse, hvad værdiledelse er (Christensen, Petersen et al. 1997; Poulsen, Petersen et al. 1997; Schultz 1997; Jensen 1998) og hvordan man f.eks. kan praktisere det, bl.a. via implementering af etiske regnskaber, organisatoriske ændringer o.l.. (Morsing 1991; Bak 1996; Schultz 1997; Zadek, Pruzan et al. 1997; Holland og Gibbon 2001), er praktiske problemer med værdiledelse i danske virksomheder, stadig et relativt nyt og ubeskrevet område (dog inddrages stort set alle nævnte områder i seminar-rapporten fra RUC (Red. Mac og Pietras-Jensen 2001)). Dette kapitel vil derfor indeholde korte beskrivelser af tre danske virksomheder samt beskrivelser af deres erfaringer og problemer med værdiarbejdet, som primært bygger på virksomhedernes egne fortællinger. Kapitlet afsluttes med en diskussion af de mest iøjnefaldende problemstillinger.

De tre virksomheder vi samarbejder med er en finansiel virksomhed, en brugsforening samt en salgs- og servicevirksomhed.

Den ene virksomheds fortælling er Spar Nord Bank A/S - tidligere Sparekassen Nordjylland - hvis implementering af værdiledelse, der dog er skrevet en del om (f.eks. (Giversen 1997; Zadek, Pruzan et al. 1997)). Spar Nord Bank har på værdiledelsesområdet været frontløbervirksomhed i samarbejde med Handelshøjskolen i København. Allerede sidst i 80'erne startede implementeringen og de udgav deres første etiske regnskab i 1990. Spar Nord arbejder med værdiledelse i forhold til virksomhedens indre og ydre udtryk på samme tid - hvilket betyder, at værdierne inddrages både i det daglige arbejde, den daglige ledelse osv., men også i den daglige omgang med kunder, i kommunikationen med omverdenen m.v. Værdiarbejdet omfatter med andre ord det Majken Schultz kalder "kultur som åbent system" - hvilket både omfatter kulturbegrebet i forhold til virksomhedens identitet og image (Schultz 1997).

Den anden virksomhed er FDB, fællesforeningen for Danmarks brugsforeninger, som startede værdiarbejdet midt i 90'erne, med et helt andet sigte end Spar Nord Bank. Til dato har FDB sat mest fokus på virksomhedens ydre udtryk i forhold til værdiarbejdet, hvorfor de særligt har beskæftiget sig med virksomhedens kommunikation med omverdenen. Den tredje virksomhed er en salgs- og servicevirksomhed - Ascom Danmark A/S - som først påbegyndte værdiarbejdet i år 2000. I modsætning til de to andre virksomheder, har Ascom sat mest fokus på det indre udtryk og ledelsesaspektet har fået særlig opmærksomhed.

Som kort introduktion til virksomhedernes fortællinger om deres erfaringer med værdiarbejdet, beskrives generelle faktuelle forhold om de tre virksomheder. Derefter inddrages virksomhedernes fortællinger i forhold til de problemstillinger de har haft i processen.

Da Ascom er i opstartsfasen, FDB i opfølgingsfasen og Spar Nord står midt i en revurderingsfase, struktureres fortællingerne efter disse 3 faser. Ascom er dog på vej ind i opfølgingsfasen, FDB har været i opstartsfasen og Spar Nord har været i opstarts- og opfølgingsfasen. Virksomhedernes problemstillinger inddrages derfor også i de faser, som de tidligere har været i, eller er på vej ind i. Da den enkelte fase har været centreret om én hovedproblemstilling diskuteres disse problemstillinger sidst i kapitlet.

## **Spar Nord Bank**

Spar Nord Bank er i dag Danmarks 6. største bank, med 1140 ansatte, 21 centerområder og 66 filialer. Banken opstod ved at to store sparekasser slog sig sammen til Sparekassen Nordjylland i 1967, hvorefter flere lokale sparekasser fra større byer, f.eks. Frederikshavn, Hjørring og Skagen kom til. Den anden store fusionsbølge kom i 1980'erne, hvor en række mindre sparekasser sluttede sig til Sparekassen Nordjylland. I 1993 overtog Sparekassen Nordjylland Himmerlandsbanken, og det seneste opkøb skete med Års Bank i 2001.

I 1990 blev Sparekassen Nordjylland et aktieselskab og gik på Børsen. Dette skete i starten af virksomhedens arbejde med værdier, som et led i en større kulturændring og skarpere profilering. Sparekassen Nordjylland blev til Spar Nord Bank d. 22. marts 2000.

Spar Nord Bank A/S ejes af Spar Nord Fonden (30,1%), Storaktionærer (15,4%) og øvrige aktionærer (47,6), samtidig ejer Spar Nord Bank A/S en række datterselskaber og har bestemmende indflydelse i en række andre selskaber (Flensborg 2001).

Spar Nord Banks mål er at være fremtidens lokale bank, samtidig med at de vil være blandt landets tre bedste banker på forretningen af egenkapitalen (Spar Nord Bank).

## **FDB**

Butikskæderne Kvickly, SuperBrugsen, Dagli'Brugsen, LokalBrugsen, Irma og Fakta ejes af COOP Danmark A/S fra 1. januar 2002. COOP Danmark er en del af COOP Norden, som efter fusion ejes af FDB, KF i Sverige samt NKL i Norge. Selskabet beskæftiger i dag 64.000 medarbejdere i de tre lande (FDB 2002).

FDB ejes og styres af medlemmerne og brugsforeningerne, hvor medlemsorganisation består af ca. 6.000 medlemsvalgte. Øverste myndighed er kongressen, der holdes hvert år. FDBs formand vælges her for 4 år ad gangen. I FDBs bestyrelse, der er ansvarlig for de overordnede beslutninger, sidder medlemsvalgte og medarbejderrepræsentanter.

Alle butiksråd og brugsforeningsbestyrelser er repræsenteret i et formandsråd.

Repræsentantskabet består af formændene for landets 40 formandsråd og medarbejderrepræsentanter. De indstiller til bestyrelsen hvilke forenings- og forbrugerpolitiske forhold FDB skal prioritere, følger FDBs drift og udvikling, godkender årsregnskabet og skal høres om væsentlige og principielle forhold. Til alle COOP medlemsbutikker er knyttet et medlemsvalgt butiksråd, som vælges på årsmødet. I de selvstændige brugsforeninger vælges på den årlige generalforsamling (Poulsen og Bering 2001).

FDBs formål er at organisere forbrugerne i Danmark til varetagelse af deres fælles interesser i overensstemmelse med andelsprincipperne (FDB 2001).

## **Ascom Danmark A/S**

Ascom Danmark A/S er et datterselskab af koncernen Ascom Holding med hovedsæde i Schweiz. Ascom koncernen har ca. 11.000 medarbejdere på verdensplan. Ascom Holding's aktiviteter spænder over udvikling og markedsføring af telekommunikationsløsninger samt automatisering af serviceydelser. Ascom Danmark A/S har i sin nuværende struktur eksisteret siden 1. januar 2001. Selskabet er en fusion af to tidligere Ascom selskaber - Ascom Nordic A/S og Dansk Tele Kommunikation A/S. Efter frasalg 1. maj 2002 beskæftiger Ascom Danmark p.t. ca. 70 medarbejdere fordelt på 2 lokationer i Tåstrup og Silkeborg.

I Danmark er aktiviteterne salg og service af telekommunikationsløsninger til:

- ? Industri (produktions- og handelsvirksomheder, servicesektor m.v.)
- ? Health Care (hospitaller, sygehuse, plejehjem)
- ? Security (fængsler, arresthuse, psykiatriske hospitaler)

Ascom Danmarks mål er at udvikle og markedsføre individuelt tilpassede løsninger, hvor optimal udnyttelse af kundens nøgleressourcer sikres (Ascom 2002).

På trods af de beskrevne forskelle virksomhederne imellem er der også ligheder. Fælles for virksomhederne er, at de har været gennem fusioner, som har medført at værdierne er genforhandlet internt, for at få et fælles værdigrundlag som basis for værdiarbejdet. Desuden er virksomhederne rent fysisk fordelt på flere forskellige geografiske lokationer.

## Opstartsfasen - ledelse

Når man i en virksomhed har besluttet at arbejde med værdiledelse, er første problem at finde ud af hvor og hvordan man skal starte. Da det ofte er en i ledelsen der får ideen som bl.a. i Spar Nord og Ascom, er ledelsen et naturligt sted at starte. Det gjorde Spar Nord også sidst i 80'erne, men med det resultat, at processen blev Top-down-styret og ikke involverede virksomhedens øvrige interessenter. Den etiske kode blev udarbejdet af topledelsen med hjælp fra eksterne konsulenter, som forventede at medarbejderne i virksomheden efterlevede koden. Der var derfor mere fokus på resultatet end processen. Samtidig kunne det ikke vurderes, hvorvidt de formulerede værdier var relevante og om der blev levet op til dem (Zadek, Pruzan et al. 1997). For at komme videre i processen indledte Spar Nord et samarbejde med bl.a. Peter Pruzan og Ole Thyssen (Giversen 1997) fra Handelshøjskolen i København, der var med til at udvikle bankens første etiske regnskab i 1990. Siden har andre forskere arbejdet videre med både værdiledelse og det etiske regnskab, hvor der har været fokus på processens vigtighed med inddragelse af relevante interessenter/stakeholdere.

Ledelsen ses dog som det naturlige sted at starte, hvilket ledelsesgruppen i Ascom udtrykker på følgende måde:

”For at få succes med implementering af værdier ser vi det som helt afgørende, at medarbejderne er involverede i arbejdet fra starten. Det er med til skabe det engagement der er så vigtigt i den løbende proces. Men som nævnt andetsteds er det altafgørende, at lederne er klar til at gå i front og være drivkræfterne i processen (Jæger, Lindballe et al. 2001).”

I Ascom startede arbejdet med værdier i foråret 2000, i det der tidligere hed Dansk Tele Kommunikation. Ledelsen formulerede den overordnede vision således:

”Vi vil, i et levende samspil med omverdenen, skabe gode rammer for vækst og udvikling”.
--



Visionen blev gennemgået og debatteret med medarbejderne. Alle ord blev nøje vægtet, diskuteret, og dermed indholdsbestemt. Alle medarbejdere deltog i et seminar, hvor der blev arbejdet med forslag til, hvilke værdier der skulle være den nye, fælles platform. Medarbejderne blev opdelt i 2 hold, der var sammensat på tværs af niveauer og afdelinger. Resultatet blev 5 overordnede værdier, som var bredt dækkende for de fremkomne forslag. Derefter blev igen holdt seminarer, hvor det blev diskuteret, hvorvidt det var de "rigtige" værdier, de var kommet frem til og hvad der kunne ligge bag ordene. Efter seminarerne nedsattes en visionsgruppe og en værdigruppe, som udarbejdede oplæg til, hvordan man i dagligdagen kunne arbejde med værdierne, få dem implementeret og synliggjort, så de blev omsat til noget konkret den enkelte kunne forholde sig til i det daglige arbejde. På fælles personalemøder og afdelingsmøder blev værdierne konkretiseret i relation til den enkelte afdelings opgaver.

Processen i Ascom kom hurtigt i gang, men stoppede kort efter brat. Efter sommerferien i 2000 startede planlægningen af en kommende fusion, som krævede mange ressourcer, værdiarbejdet blev derfor opfattet som noget ekstra man ikke havde overskud til.

Fusionen til Ascom Danmark A/S blev gennemført pr. 1. januar 2001 og den nye topledelse (den tidligere direktør fra Dansk Tele Kommunikation samt chefer fra de to tidligere selskaber) besluttede, at opstarte en ny proces med at definere nye, fælles værdier i foråret 2001. Formålet var at sikre alle medarbejders engagement i processen, hvorfor man definerede et nyt - fælles - sæt værdier, så alle følte samme engagement og forståelse for værdiarbejdet.

Inden processens start udmeldte koncernen dog en ny strategi, der igen medførte store ændringer. Bl.a. skulle en del af koncernens forretningsområder frasælges, hvilket igen førte til forberedelse af store omstruktureringer i firmaet samt personalereduktioner. Samtidig gennemførtes en kundeanalyse som viste, at Ascom havde "verdens bedste produkter", men at der var flere interne procedurer, der skulle strammes op på. Værdiarbejdet blev derfor udskudt igen. Denne gang til starten af 2002, hvor man forventede at være færdig med de igangværende omstruktureringer, herunder reduktion af medarbejderstaben.

Denne gang har man i Ascom valgt at gribe værdiarbejdet an på en anden måde end først planlagt. Langt størsteparten af de medarbejdere, som fortsat skal være i Ascom Danmark, har arbejdet med værdier tidligere.

I det tidligere Ascom Nordic havde man i PBX-divisionen arbejdet med et værdisæt, der ligner det, der blev arbejdet med i det tidligere Dansk Tele Kommunikation. Værdierne er kendte og accepterede af medarbejderne, hvorfor man har valgt at tage udgangspunkt i disse 5 værdier fra år 2000 (Jæger, Lindballe et al. 2001):

? **Respekt**

Vi vil udvise respekt for hinandens arbejde, holdninger og synspunkter samt vores kunder og deres værdier. Nogle nøgleord: ansvar, stole på hinanden, dialog, tillid, ærlighed, y-adfærd.

? **Vilje**

Vi udviser vilje i det daglige arbejde. Vi har viljen til at gøre et godt stykke arbejde. Ingen er nogensinde kommet nogen vegne uden den fornødne vilje til at "ville". Nogle nøgleord: viljen til: ansvar, engagement, kultur, godt arbejde, stolthed, team, præcision.

? **Begejstring**

Vi vil udstråle begejstring over fælles og egne succeser i det daglige arbejde og kan dele glæden med hinanden. Vi arbejder som et team. Vi er stolte af at være ansat i vores firma og viser begejstringen over for vor omverden. Nogle nøgleord: positivitet, entusiasme, engagement, humor, kultur, stolthed.

? **Kundeorienteret nærhed**

Vi vil udvise kundeorienteret nærhed i vor adfærd over for omverdenen. For os vil det sige, at vi er nærværende og kundeorienteret i alle vore handlinger. Med omverdenen mener vi hele vores berøringskreds både in- og eksternt. Vi er alle - også internt - hinandens kunder og leverandører. Nogle nøgleord: præcision, kvalitet, åbenhed, dialog, tillid, ærlighed.

? **Mangfoldighed**

Vi vil i vor adfærd og handlinger acceptere og vise at der er plads til mangfoldighed. Mangfoldigheden udspringer af gensidig respekt for forskellige kompetencer, synspunkter, erfaringer og baggrund. Nogle nøgleord: respekt, tolerance, åbenhed, ligeværdighed, tillid, ærlighed, dialog, fleksibilitet, synergi.

For at undgå at processen i Ascom stopper igen, har man valgt at sætte fokus på ledelse. Ledelsen skal have ny rolle, fra faglig ledelse til mere fokus på de bløde områder. Ascom har derfor besluttet at samarbejde med et konsulentfirma om at gennemføre seminarer for ledelsesgruppen vedrørende deres fremtidige lederrolle, lederstil, personlige ressourcer samt udviklingsområder (Jæger, Lindballe et al. 2001).

Lederudviklingen er nu påbegyndt, og der sættes fokus på ledernes kompetencer i forhold til arbejdet med værdier, og hvor lederne får værktøjer til håndtering af værdiarbejdet samt coacher hinanden i coaching. F.eks. får de værktøj til synliggørelse af, hvor meget tid de bruger på værdiarbejdet (Erfaringsmøde ViV 2002).

Værdierne skal inddrages i coachingen ved at relatere dem til handlinger, og lederne skal give feedback med udgangspunkt i værdierne. Det opleves i Ascom som både svært og nemt. Svært da det i starten kræver, man er meget bevidst om at sparre og coache med udgangspunkt i værdierne. Nemt f.eks. at give feedback, når man tager udgangspunkt i værdierne. Når man aktivt bruger værdierne, kan feedback gives målrettet ud fra disse. F.eks. "jeg oplevede i xx situation, at du ikke efterlevede vores værdi om xx". Ud fra det kan man få en god dialog om den konkrete situation og få afstemt gensidige forventninger. Feedbacken opleves derved i højere grad som konstruktiv og saglig og ikke personlig rettet. På den måde bliver feedback i mange tilfælde både lettere at give og modtage.

Ledergruppen i Ascom oplever, at engagementet blandt medarbejderne er varierende. Ascom er ikke den rette arbejdsplads for en person der ikke mener arbejdet med værdierne er en god idé. I Ascom ønsker ledergruppen at værdiarbejdet bliver en naturlig del af hverdagen - kan man som medarbejder ikke relatere sig til det, vil ansættelsesforholdet blive for konfliktfyldt.

Helt specifikt er ønsket, at lederens rolle i forbindelse med værdiarbejdet bliver at:

? Få omsat værdierne til noget konkret, som den enkelte kan forholde sig til i dagligdagen.

- ? Få afstemt forventninger til efterlevelse af værdier i egen afdeling og i forhold til den enkelte medarbejder.
- ? Være coach for medarbejderne løbende samt på de individuelle handlingsplaner.
- ? Være coach for de øvrige ledere.
- ? Efterleve værdierne (være de gode eksempler) (Jæger, Lindballe et al. 2001)!

I lederuddannelsen indgår endvidere arbejde med persontypologier i forhold til motivation og lignende. Sideløbende arbejdes videre på omlægningen f.eks. med jobbeskrivelser og arbejdspladsforhold.

Med hensyn til involvering af medarbejderne, er mange løbende aktiviteter på flere niveauer planlagt. Disse aktiviteter igangsættes med et fællesarrangement når lederuddannelsen er gennemført (Erfaringsmøde ViV 2002).

Ledergruppen i Ascom sammenfatter følgende som de vigtigste erfaringer, når de re-introducerer processen:

- ? Det er "hårdt" arbejde at arbejde med værdier. Resultaterne kommer ikke af sig selv.
- ? Arbejdet skal prioriteres, og de nødvendige ressourcer skal afsættes.
- ? Lederne skal være specielt gearede til at kunne tackle processen.
- ? Planer skal ikke meldes ud i organisationen, før man er klar til at igangsætte arbejdet, det opfattes af medarbejderne som nedprioritering af værdierne.
- ? Aktiviteter/planer skal koordineres, og der skal informeres løbende.
- ? Værdiarbejdet er en løbende proces der aldrig stopper, men omfanget af aktiviteterne vil variere.
- ? Man vil fra tid til anden få brug for en "vitaminindsprøjtning" med nye input fra eksterne (Jæger, Lindballe et al. 2001).

Så selvom processen skal være bottom-up-styret, er det alligevel vigtigt at starte med at gearere ledelsen til værdiarbejdet, så det ikke stopper, når der forhindringer kommer i

vejen. Et problem bliver derfor, hvordan ledelsen kan forberedes til værdiarbejdet, uden processen får karakter af at være top-down-styret.

## **Opfølgningsfasen - rapportering**

Ascom er kommet i gang med værdiarbejdet igen, og står nu overfor at skulle følge op på processen. I Ascom vil man arbejde med opfølgning på flere forskellige måder, f.eks. ved at:

1. Medarbejderne måler lederne
2. Man udarbejder tilfredshedsanalyser
3. Værdierne inddrages i medarbejderudviklingssamtaler (Erfaringsmøde ViV 2002)

Man har i Ascom bl.a. valgt at opstille afdelingsmål og succeskriterier for målopfyldelse, at udarbejde handlingsplaner samt sikre opfølgning på planerne. Sammen med den enkelte medarbejder - via medarbejderudviklingssamtaler samt løbende - opstille mål og handlingsplaner for den enkelte medarbejder og sammen med medarbejderne sikre opfølgning på handlingsplanerne (Jæger, Lindballe et al. 2001).

Spar Nord har anvendt det etiske regnskab, som opfølgning på værdiledelsesprocessen. I deres arbejde med det etiske regnskab kom Mette Morsing frem til 5 hovedområder omkring etablering af et etisk regnskab, som kræver særlig opmærksomhed:

1. Ledelse er en begrænset ressource, man skal derfor være opmærksom på løfter om deltagelse, information og indflydelse - uindfrie forventninger giver demotivation og modstand
2. Mellemlederne er hovednøglen til formidling af information og har derfor (som andre nøglepersoner i virksomhederne) stor indflydelse på processens udbredelse - deres forståelse og accept skal derfor sikres
3. Tillid og åbenhed mellem ledere, mellemledere og medarbejdere er forudsætning for succes

4. Synlig opfølgning er vigtig, skal gøres konkret og relateres til daglige arbejdsprocesser - ledelsens egne handlinger danner eksempel
5. Budskabet er vanskeligt at formidle - kræver let forståeligt sprog for at få folk til at deltage i processen (Morsing 1991)

Det kræver megen fokus og ressourcer at opbygge kompetencer til at styre og deltage i processen samt stiller krav om kommunikative kompetencer, nyt fælles sprog, ny terminologi og en ny måde at diskutere problemer på (Morsing 1991).

Spar Nord har fundet sin måde at gøre det på, men Ascom og FDB vælger andre måder. Ascom arbejder med en intern proces, og har ikke overvejet et etisk regnskab, hverken som intern eller ekstern rapportering. I det følgende beskrives FDB, som står midt i arbejdet med at finde ud af, hvordan de kan måle og rapportere deres værdier eksternt.

"Det er dog ofte en krævende proces at få fastlagt en form, hvor arbejdet med andre og mere bløde værdier kan blive vurderet. Følgende spørgsmål melder sig i den forbindelse:

- ? Rapporteringsformen. Er der en rapporteringsform der passer til virksomheden? Hvad skal med i en sådan rapportering? Og hvor meget skal man "blotte" sig for konkurrenterne og omverdenen?
- ? Baggrunden for at ændre den traditionelle rapporteringsform. Det viser sig, at før det kan afgøres, hvilken form der er velegnet, er det nødvendigt at gøre sig klart, hvad man vil opnå. Hvorfor ønsker man at supplere den traditionelle rapporteringsform? Er det et led i en imagestrategi? Er det forårsaget af pres fra interessenter? Er det for bedre at kunne tiltrække arbejdskraft?
- ? Ændringer i de interne processer. Inden man kan gå i gang, må man analysere, hvordan man vil skabe baggrunden for rapporteringen: Hvilke interne processer er forudsætninger for at rapportere? Hvem skal internt stå for rapporteringen? Hvilke konsekvenser skal rapporteringen have? Hvordan skal medarbejdere f.eks. vurderes/belønnes i forhold til deres resultater med hensyn til de alternative værdier (Poulsen og Bering 2001)?"

Selvom FDB ikke udarbejder et egentligt etisk regnskab - eller andre former for regnskaber, som inddrager immaterielle værdier, er værdierne beskrevet flere steder i en række værdisæt, f.eks. i deres vedtægter og Forenings- og Forbrugerprogram, som er en konkretisering af vedtægternes bestemmelse om at 'varetage forbrugerinteresser'. Det første forenings- og forbrugerprogram blev vedtaget i 1978 og er siden revideret og ajourført flere gange - senest i 2001. Hver gang er det sket gennem en dialogproces, hvor medlemsvalgte repræsentanter har spillet en afgørende rolle. Programmet er vedtægtsbestemt og den overordnede retningsgiver for virksomhedens politikområder, som ikke er kongresvedtagelser.

Værdierne er implementeret i FDB's personalepolitik, som tager udgangspunkt i gensidig respekt og tillid. Udover personalepolitikken er værdier også inddraget i miljø- og etikpolitikken, hvor indholdet i etikpolitikken er blevet til gennem en omfattende arbejds- og høringsproces, hvor medlemsvalgte repræsentanter, medarbejdere, organisationer og eksterne samarbejdspartnere har deltaget. Etikpolitikken beskriver de etiske retningslinjer der gælder for FDB og tilknyttede virksomheder, og handler om hvordan FDB skal udvise respekt for mennesker og hensyn til dyr i forbindelse med sin virksomhed (Poulsen og Bering 2001).

Da FDBs værdier derfor ikke kun omfatter etiske retningslinier, men også miljømæssige og sociale værdier, er ideerne i det etiske regnskab ikke dækkende. Da der samtidig findes mange andre forskellige former for rapporteringer af immaterielle værdier med hvert sit sigte og indhold (Christensen 1997; SAI 1997; Ernst&Young, Kunde&Co et al. 1998; Pedersen 1998; GRI 2000; Bak 2001; Bukh, Mouritsen et al. 2001; Pietras-Jensen 2002), bliver opgaven at måle og rapportere værdierne kun yderligere kompliceret.

Forenings- og forbrugerprogrammet 1996-2001 var det første der blev formuleret ud fra den forudsætning, at det skulle være muligt at foretage en årlig, systematisk rapportering af resultaterne. Programmet bestod af grundværdier (indflydelse, omtanke, troværdighed og aktualitet), målsætninger inden for områderne medlemskab og indflydelse, miljø, forbrugernes sundhed og sikkerhed, information og etik, årlige/toårige interne handlingsplaner samt årlig opgørelse (Poulsen og Bering 2001).

Da FDB hurtigt erfarede det ikke var muligt at sætte fokus på alle værdier på samme tid, blev en koordinationsgruppe under direktionen med repræsentanter fra forening og forretning nedsat, med det formål at udpege fokusområder og være igangsættere. Koordinationsgruppen udsendte årligt spørgeskemaer til alle ansvarlige funktionschefer, hvor afdelingen skulle specificere den planlagte indsats for det kommende år for a) fokusområderne og b) eventuelle øvrige aktiviteter i relation til forenings- og forbrugerprogrammet. På basis af svarene blev udfærdiget en rapport til direktionen. Samtidig skulle alle afdelinger hvert år besvare et skema med resultatopgørelse svarende til handlingsplanen. Resultaterne blev skrevet ind i handlingsplan-rapporten til direktionen. For at kvantificere værdierne, skulle afdelingerne selv angive, hvordan de ville måle resultatet. Resultatet skulle derefter inkorporeres i årsberetningen samt i formandens mundtlige beretning til kongressen (Poulsen og Bering 2001).

Selvom processen var konkret beskrevet, opstod alligevel problemer vedrørende operationalisering af mål, prioritering af indsats, kvalificering af mål, registrering af resultater og måling af progression.

I 2001 vedtog kongressen et nyt, revideret program. Det nye program er formuleret med henblik på at imødegå nogle af de ovennævnte vanskeligheder. I programmet skelnes mellem visioner og indsatsområder, dvs. både mål og midler er beskrevet, samtidig med, at forslag til indikatorer indgik i interessedialogen. Som konklusion på erfaringerne fra det gamle forenings- og forbrugerprogram, oplevede FBD en række udfordringer i forbindelse med rapportering. Udfordringerne kan opdeles i virksomhedens værdiopfattelse - de ideologiske udfordringer - og forhold af mere teknisk karakter - tekniske udfordringer.

### **Ideologiske udfordringer:**

- ? At klargøre virksomhedens mission
- ? At klargøre virksomhedens relation til interessenter
- ? At klargøre behovet for intern læreproces



- ? At klargøre virksomhedens vision/ambitionsniveau

### **Tekniske udfordringer:**

- ? At identificere de relevante ansvars- eller rapporteringsområder
- ? At identificere et relevant forum af stakeholders
- ? At konvertere stakeholder-synspunkter til realistiske hensigtserklæringer
- ? At bringe hensigtserklæringerne på en operativ form
- ? At opstille tilpas ambitiøse resultatmål
- ? At finde valide indikatorer for resultaterne
- ? At registrere og dokumentere resultaterne
- ? At udforme en rapportering på et passende detaljeringsniveau
- ? At formidle rapporteringen til relevante målgrupper

Af ovenstående fremgår det, at selve den eksterne rapportering kun er 'toppen af isbjerget'. Den bagvedliggende proces er den mest betydningsfulde, bl.a. med henblik på at tilvejebringe tilstrækkelig solide data, men mest med henblik på at etablere et styringsværktøj der iværksætter og vedligeholder virksomhedens interne læreproces - forudsætningen for, at der skabes reelle resultater (Poulsen og Bering 2001).

Sideløbende med arbejdet om måling og rapportering af virksomhedens værdier, fusionerede FDB med den norske og svenske forening og omlagde organisationen. FDB er nu en ejerforening, som efter fusionen arbejder på et fælles værdikompass i Norden og at få medlemmernes værdier til at slå igennem i de virksomheder de ejer. FDB er ikke kun ansvarlig for værdiimplementeringen, men også for, at få økonomiske fordele for medlemmerne, hvilket betyder at FDB skal tænke i både immaterielle og økonomiske værdier. FDB lever af udbyttet fra aktieselskaberne og nogle ejendomme (Erfaringsmøde ViV 2002), et spørgsmål bliver derfor, hvad der skal til, for at værdierne kan forrente sig.

En udfordring bliver derfor at udvikle et redskab der kan følge op på værdiprocessen ud fra flere vinkler, f.eks. både en etisk og en økonomisk, som kan dække virksomhedens

behov. Samtidig er det en udfordring at opbygge et opfølgings-system, så organisationen kan håndtere processen uden at blive for bureaukratisk.

Noget at det vigtigste i relation til rapportering er at være ærlig, men som FDB's miljøchef Mogens Werge har udtalt, så er det ikke altid problemløst at inddrage problemer i rapporteringen. Virksomheden kommer i et dilemma, da risikoen er, at pressen giver dårlig omtale, hvis den fortæller om de problemer den har, eller hvor det ikke går godt. Det ligger dybt - også i ledelsen, at man skal markedsføre sig - også personligt, men hvis virksomheden kun fortæller om de ting/områder der går godt, virker den let utroværdig (ViV-seminar 2001).

## Revurderingsfasen - kulturændring

Som FDB, kan andre virksomheder heller ikke kun sætte fokus på de immaterielle værdier og glemme de økonomiske. I Spar Nord blev værdiledelse implementeret i en periode, hvor banken havde dårlige økonomiske regnskaber. Spar Nord udarbejdede hurtigt et etisk regnskab, hvilket har udviklet sig gennem tiden og nu kaldes et kvalitetsregnskab, selvom spørgemetoden stadig danner grundlag for informationerne i rapporten. Herunder er vist et udsnit fra kvalitetsregnskabet (Spar Nord Bank 2002).

### Kunde- og medarbejderundersøgelse



På kundesiden er udviklingen i Kvalitetsregnskabet for Banken meget tilfredsstillende. Nedenfor er vist et uddrag af resultaterne fra kundeundersøgelsen.

Resultaterne er i lighed med tidligere år opgjort på en tilfredshedsskala fra 1 - 7, hvor 7 er meget tilfreds.

<b>Forståelig og gennemskuelig</b>	<b>2000</b>	<b>Udvikling fra 1999</b>
Gennemskuelige renter og gebyrer	5,2	-
Kontoudskrifter er overskuelige	6,4	+0,1
Godt informeret fra Banken om renter	5,2	-
Godt informeret om gebyrer	5,0	-
<b>Professionel</b>		
God omgangstone med rådgiver	6,4	-
Du har tillid til din rådgiver	6,2	+0,1
Spar Nord Bank leverer kvalitet	6,0	-
Spar Nord Bank er en professionel bank	6,3	+0,1
<b>Tilgængelighed og rådgivning</b>		
Let telefonisk kontakt med rådgiver	6,1	+0,1
Medarbejdeme har tilstrækkelig tid	6,4	+0,1
Rådgiver giver dig ofte nye tilbud	4,7	-0,2
<b>Internetområdet</b>		
Netbank fungerer godt	5,3	-0,5
God hjemmeside på Internettet	5,1	-0,7

Specielt på internetområdet Netbank og Bankens hjemmeside, ses en flot stigning i kundetilfredsheden.

Årets kundeundersøgelse er baseret på telefoninterviews med 2.308 privatkunder i perioden 16. oktober - 23. november 2000, hvilket svarerde til 76% af de kontaktede kunder.

[Detaljerede resultater fra kundeundersøgelsen](#)

Medarbejdernes tilfredshed (den interne kvalitet) har udviklet sig positivt i forhold til undersøgelsen fra 1999. For en lang række udsagn er der tale om ganske betydelige fremgange for Banken som helhed.

Besvarelsesprocenten for medarbejderundersøgelsen, som fandt sted i perioden 6.-24. november 2000, var på 91 pct. (mod 85 pct. i 1999).

Centrale udsagn for Spar Nord Bank

	<b>2000</b>	<b>Udvikling fra 1999</b>
Social ansvarlig arbejdsplads	5,9	+0,4
Godt fysisk arbejdsmiljø	5,1	+0,2
Godt psykisk arbejdsmiljø	5,6	+0,2
Stolt over at arbejde i Banken	6,2	+0,4
Nødvendig teknik til rådighed	5,4	-
Mulighed for faglig udvikling	5,9	-
Relevant uddannelse stilles til rådighed	5,8	+0,1
Samarbejde mod fælles mål	5,8	+0,3

Regnskabet er bl.a. baseret på telefoninterviews med 2.308 privatkunder, foretaget af studerende fra primært AAU. Desuden foretages interne målinger hos alle ansatte flere gange om året. Disse målinger afdækker emner som f.eks. trivsel og jobtilfredshed og foretages via et PC-baseret spørgeskema medarbejderen udfylder og sender til en database (anonymt). Banken databehandler selv materialet og det offentliggøres sammen med det økonomiske regnskab i én publikation - et arbejde banken tidligere har

fået en pris for (Flensborg 2001). Det er dog svært at se, at der både er en flot stigning i kundetilfredsheden og at medarbejdernes tilfredshed har udviklet sig positivt på samme tid, på grund af de forskellige fortegn.

Navneændringen på rapporten blev bl.a. foretaget, fordi det etiske regnskab ikke kunne omfatte det behov for rapportering Spar Nord havde fået (Erfaringsmøde ViV 2002). Samtidig fik banken, med baggrund i den økonomiske situation, et behov for en kulturændring fra det Spar Nord kaldte familie- til salgskultur. Værdiledelse er derfor - i samspil med virksomhedens overordnede strategi - blevet et redskab til en kulturændring.

Efter starten med en top-down-styret proces, har banken nu flere gange revideret værdigrundlaget i en bottom-up-styret proces. I første revision deltog alle medarbejdere gennem møder i egen afdeling og efterfølgende indsendelse af forslag, hvorefter værdigrundlaget blev præsenteret og vedtaget på en stor personalekonference. Anden revision blev foretaget i et samarbejde mellem ledelsens repræsentanter og medarbejdernes repræsentanter i de lokale afdelingsudvalg, mens sidste revision blev overdraget til samarbejdsudvalget, som består af tre medarbejdervalgte medlemmer og tre ledelsesrepræsentanter.

I 1998 begyndte arbejdet med et kulturskiftet for alvor, Spar Nord startede med en stor undersøgelse af, hvilke værdier der i praksis var gældende, og hvordan de blev udmøntet. Gennem interviews og observationer blev det afdækket, hvordan mødet med kunden forløb, og hvordan det ledelsesmæssige fokus blev sat. Endvidere blev der gennem workshops formuleret en række idealtilstande for ledelse og kundekontakt. Da direktionen ønskede at lægge mere vægt på salgskulturen, skulle gabet mellem idealtilstanden og den daglige praksis fyldes ud, så banken kunne gå ind i en effektiv indtjeningsspiral. Den gældende kultur - familiekulturen - var kendetegnet ved, at medarbejderne kendte hinanden godt og derfor i høj grad godtog forklaringer og undskyldninger fra hinanden (ledere, medarbejdere, direktion) på, hvorfor der ikke blev levet op til de lovede resultater. Over for kunderne blev familiekulturen udtrykt ved, at

medarbejderen ofte var på kundens side og undlod at se det fra bankens krav om indtjening.

Salgskulturen skulle nu ændre synet på kunden, så kunden blev vurderet på sine økonomiske behov. Salgskulturen fordrede, at rådgiveren aktivt tilbød bankens produkter til kunderne og gav helhedsrådgivning. Det betyder at rådgiveren skal være aktiv og udfarende i sin rådgivning af kunden og afdækning af dennes behov. Samtidig var de personlige relationer af største betydning for at fastholde kunden.

Nogle medarbejdere havde lettere ved at acceptere den nye kultur end andre, hvorfor der opstod et skel mellem dem der ville bevare den gamle kultur, og dem der straks var med på det nye. Sammenstød skete især hvor lederen tog salgskulturen til indtægt for mere kontrol og mere personlig opfølgning på den enkeltes salg og kundekontakt ud fra en grundlæggende indstilling om, at "mennesker skal kontrolleres før de yder det optimale". Det virkede demotiverende og som en nedvurdering af medarbejderne. Reaktionen mod denne ledelsesform rettedes derfor mod bankens "salgskultur" som eksponent for dette menneskesyn. Samtidig var "salgskulturen" kun defineret som vage anvisninger, primært af hvad salgskultur *ikke* var - nemlig familiekultur. Det skabte store frustrationer og behov for at få defineret salgskulturens værdier fra grunden.

Som led i kulturændringen blev der i begyndelsen af 1999 afholdt et seminar for centerdirektørerne, hvor direktionen fremlagde undersøgelsens resultater og indbød til diskussion af, hvordan salgskulturen skulle implementeres og italesættes. Der blev indgået en række aftaler, som skulle udmøntes i praksis i de enkelte ledelsesmæssige enheder. Centerdirektørerne påtog sig at undervise og påvirke næste ledelsesniveau på en række lederseminarer hen over foråret. I efteråret 1999 blev afholdt et fælles kick-off lederseminar som startskud til lederens nye rolle som coach. Efterfølgende var alle ledere på coachingkursus over 2 x 2 dage med en opfølgingsdag decentralt. Gennem år 2000 blev der afholdt salgskurser for medarbejderne, hvor der primært blev diskuteret holdninger og konkret adfærd i forhold til salgskultur. Et tilbagevendende element i disse kurser var en kraftig diskussion af salgskultur contra familiekultur.

Samtidig var organisationen blevet strammet op og effektiviseret gennem ændrede arbejdsprocesser. Et tiltag der var blevet taget tilløb til allerede i midten af 90'erne, men som dengang mødte så meget modstand fra den gældende "familiekultur", at det måtte opgives. Den enkelte medarbejders arbejdsområder og ansvar blev ændret, hvilket også blev modtaget med blandende følelser af medarbejderne, samtidig med at nogle ledere havde svært ved at takle opdelingen og de relaterede samtaler. Flertallet af lederne havde administration som præference, og udvikling som det der lå dem fjernest. Arbejdet med kulturændringen gik trægt og gav mange diskussioner. Det var en brydning mellem præferencer (bestyrelse, direktion - salgskultur) og den fælles virkelighed i organisationen (familiekultur). Banken udsprang fra den samme fælles fortid som andelsbevægelsen, med en humanistisk tankegang bag det at kunne indsætte sine sparepenge i et pengeinstitut. Selv om tankegangen ikke var gældende i nutiden, lå disse værdier implicit i kulturen, hvilket krævede stærk fastholdelse for at ændre fokus.

For at understrege og befæste den nye kultur blev bankens navn og logo udskiftet i foråret 2001. Sparekassen Nordjylland blev til Spar Nord Bank, hvilket blev understøttet af nye symboler og ikoner, som en ny og moderne hovedsædebygning, et nyt logo og en ny historie om en Nordstjerne (logoet) som er en ledestjerne, et pejlemærke der er langt væk (urørlig) og dog synlig og klar for alle (Flensborg 2001). Senere har banken indført ny titelstruktur og arbejder nu på et nyt bonussystem og individuel løn - noget der ikke har været tradition for tidligere i banksektoren. Bonussystemet bygger både på økonomiske og ikke økonomiske værdier, dog mest de økonomiske. Den individuelle løn indføres for at vise bruddet med den gamle kultur, men anses også for nødvendig i forhold til at beholde dygtige medarbejdere (Erfaringsmøde ViV 2002).

Spar Nord's værdier er beskrevet i et missionsstatement der definerer salgskulturen som professionalisme og uhøjtidelighed parret med forretningsskab, som samtidig frembringer en attraktiv arbejdsplads (Spar Nord Bank 2002).

#### Værdier



---

"Spar Nord Bank er en professionel og uhøjtidelig virksomhed der udviser godt forretningsskab og er en attraktiv arbejdsplads."



---

"Med udgangspunkt i Nordjylland vil Spar Nord Bank udvikle sig og skabe økonomiske og menneskelige værdier. Det skal ske gennem personlige relationer og salg af individuelle finansielle løsninger."

Værdierne specificeres yderligere i strategierne. F.eks. visionens ide om udvikling af menneskelige ressourcer bliver i missionsstatementet til en attraktiv arbejdsplads. I medarbejderstrategien konkretiseres det i en beskrivelse af den gode arbejdsplads, hvor der lægges vægt på decentralisering og høj faglig og social kompetence. Mere detaljeret beskrives handlinger der kan støtte op om det, f.eks. tilbyde og kræve teoretisk og praktisk efteruddannelse samt have et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø. På samme måde kan man forfølge visionens ide om økonomisk udvikling ned gennem forretningsstrategi og kundestrategi. Banken har lagt et bevidst arbejde i at skabe kongruens mellem de forskellige niveauer og dermed også kongruens mellem det interne og det eksterne udtryk og praksis.

Samtidig med orientering mod professionalisme, kundeorientering, fokus på økonomiske præstationer, lokal forandring og individualiserede præstationer, skal lederne nu fungere som coach og sætte standarder for den gode præstation. Det har medført følgende dilemmaer og uklarheder i Spar Nord:

- ? Økonomiske værdier kontra menneskelige værdier
- ? Decentralisering kontra individualisering
- ? Kontrol versus coaching (Flensborg 2001)

Spar Nord mener det bliver mere og mere relevant, at koble strategiske mål med den organisatoriske praksis for at styrke begge dele, derfor arbejdes på at skabe sammenhæng mellem kulturen og de strategiske satsninger. Når decentraliseringen yderligere accentueres bliver værdier, som kan fungere som pejlemærker og identifikation af, hvilke beslutninger der er de rigtige i den daglige praksis, vigtige. Når valget står mellem forretningskab og professionalisme på den ene side og

uhøjtidelighed og menneskelighed på den anden side, må der findes en værdi som får det hele til at gå op i en højere enhed. Denne værdi er "basic trust" - kunden får det som han har behov for, og medarbejderen får en arbejdsglæde ved at yde det bedste for kunden og Banken. Står dilemmaet mellem forretningsskab og effektivitet på den ene side og attraktiv arbejdsplads og menneskelighed på den anden side, er nøgleordet motivation, fordi kunder kan lide at være i kontakt med medarbejdere der nyder deres arbejde, og som føler, at det de gør, er værdifuldt. Medarbejderne skal føle sig værdsat og værdifulde, for jo mere virksomhedens og medarbejderens værdier matcher hinanden, jo større glæde for begge parter (Flensborg 2001).

## **Som Opsamling**

det fremgår af Ascom, FDB og Spar Nords fortællinger, er der ikke kun mange dimensioner i implementeringen af værdier - værdiarbejdet har også vist sig at have flere forskellige anvendelsesmuligheder i de tre virksomheder. Ascom har anvendt værdiledelse til den interne lederudviklingsproces, FDB har anvendt værdiledelse til varetagelse af forbrugerinteresser og Spar Nord har anvendt værdiledelse til kulturændring for at forbedre det økonomiske resultat.

Der har imidlertid vist sig nogle gennemgående problemstillinger, som diskuteres nedenfor.

## **Ledelse**

Som det fremgår af fortællingerne, har ledelsesproblemerne særligt været fremhævet af Ascom og Spar Nord. Grunden til det kan være, at FDB mest har fokuseret på den eksterne kommunikation via deres rolle som medlemsforening.

I forhold til ledelsesproblematikken fremhæves særligt ændringen af ledernes rolle fra faglig dygtig chef til ledelse med fokus på coaching. Denne problemstilling har dog ikke været problematisk i længden, da den har medført en opkvalificering af



virksomhedernes ledelser. Denne del af problemstillingen kan derfor ses som en gevinst ved værdiarbejdet.

Andre dele af ledelsesproblematikken, f.eks. hvordan værdierne anvendes i forhold til personaleledelse og personaleadministration, virker måske umiddelbart som et midlertidigt problem, uden at være det. F.eks. anvendes værdierne til at få rekrutteret de rigtige medarbejdere - dvs. dem med de værdier, som man er blevet enige om er vigtige. Samtidig animerer værdierne og den måde de forvaltes på, medarbejdere, som ikke ønsker at agere ifølge værdierne, til at søge andre steder hen. Derved risikerer man at få en meget ensartet medarbejderstab, med meget de samme værdier. Via ensartetheden kan værdierne "gro fast" og blive et statisk styringsredskab, hvorved den dynamiske dialogproces i værdiledelsen, som kan understøtte en vedvarende udvikling i virksomheden, fjernes, med risiko for tab af dygtige medarbejdere i processen. Virksomhederne stilles derved i et dilemma, da det på den ene side er vigtigt, at såvel ledelse som medarbejdere anvender de aftalte værdier i det daglige arbejde, samtidig med at værdierne skal være til diskussion og dermed foranderlige.

Problemstillinger i forhold til ovenstående er, hvordan man får ændret lederens rolle - og dermed opkvalificere ledelsen til implementering af ensartet værdiledelse på alle lederniveauer således at motivation og dynamisk udvikling bevares.

Et andet ledelsesproblem er, hvordan man får opstartet værdiprocessen, uden den får karakter af top-down-styring, samtidig med, at man starter med lederudvikling og anvender værdierne som administrativt værktøj. Endvidere kan man stille spørgsmål ved, hvorvidt lederne kan udvikles til værdiledelse, uden et veldefineret værdigrundlag er diskuteret med diverse stakeholdere.

Ser man på beskrivelserne i de forskellige faser, bliver ledelsesproblematikken igen meget synlig i Spar Nords revurderingsfase. Dilemmaer opstår bl.a. mellem økonomiske og menneskelige værdier. Ledelsen står også til ansvar overfor de økonomiske værdier, hvorfor den har måttet forhandle sig frem til et værdigrundlag, som ændrer kulturen radikalt. Her kan bottom-up ift. top-down-processen igen diskuteres, da der måske altid

vil opstå situationer, hvor ledelsen må tage styringen, med risiko for de beskrevne frustrationer, demotivation, sammenstød mellem ledere og medarbejdere, fordi langt fra alle medarbejdere føler, at de kan handle i overensstemmelse med de nye værdier - og dermed den nye kultur de medfører.

Selvom værdiledelse indebærer orientering mod stakeholdere, må en virksomhed stadig tage hensyn til shareholderværdier - og dermed også de økonomiske værdier. Som det fremgår af Spar Nord, er det de økonomiske værdier der er blevet fremherskende - både i det nye bonussystem og kulturændringen. Problemet i værdiledelse kan derfor være, at få balance mellem økonomiske og andre værdier.

## **Rapportering**

Et andet område der har voldt virksomhederne problemer er opfølgingsprocessen. Ascom anvender flere forskellige metoder, hvoraf to af dem er deciderede målinger internt - den ene hvor medarbejdere måler lederne, og den anden hvor der udarbejdes tilfredshedsanalyser. Den tredje er medarbejdersamtaler, hvor der følges op i et samarbejde mellem ledere og medarbejdere.

I forhold til målingerne og dermed opfølgningen i det hele taget, er succeskriterierne dog ikke klare endnu. Det står dog klart, at man i Ascom ønsker opfølgning på afdelings- og individniveau - hvilket der også arbejdes med i Spar Nord's bonussystem. Da opfølgningen ønskes på flere forskellige niveauer, må der rapporteres på flere forskellige niveauer, og ser man på, hvilke problemstillinger FDB og Spar Nord har tillagt betydning, i forhold til deres arbejde med den overordnede og eksterne rapportering, lægger niveaudelingen op til at være endnu mere krævende. Processen kan derfor let blive en meget bureaukratisk proces bl.a. på grund af operationaliserings- og registreringsvanskeligheder.

Ser man på virksomhedernes opfølgningsovervejelser, har det etiske regnskab hurtigt vist sig utilstrækkeligt i forhold til virksomhedernes behov. Spar Nord startede med et etisk regnskab, men ændrede rapporteringsnavn og indhold, FDB arbejder både med

etiske, sociale, miljømæssige og økonomiske værdier, hvor det etiske regnskab hovedsageligt kun indeholder de etiske værdier, selvom der er overlap mellem de forskellige rapporteringsområder. Samtidig har Ascom, i den interne proces, anvendt andre former for opfølgninger, end anvist i det etiske regnskab. Som Susanne Holmström tidligere har påpeget (Holmström 2001), risikerer man, at rapporteringen bliver en ureflekteret rutineproces, og dermed ikke et aktivt redskab i en dynamisk og udviklende værdiledelsesproces.

For derfor at kunne følge op på værdiledelsesprocessen, må der udvikles opfølgningssystemer, som passer til den pågældende virksomheds værdier og formål med værdiarbejdet samt bevarer en reflektiv proces.

### **Kulturændring**

Da værdier er en delmængde af virksomhedens kultur, er de værdier der er forankret i en virksomhed, en del af virksomhedens kultur. I værdiledelsesprocessen forhandles disse værdier i en dialogproces, som virksomhedens væsentligste stakeholdere inddrages i. De besluttede værdier er derfor et udtryk for et kompromis de involverede stakeholdere imellem, som alle - medarbejdere som ledere - skal arbejde efter.

Hvis værdierne derfor ændres, påvirkes kulturen, som derfor også ændres. Hvis medarbejderne og ledere samtidig identificerer sig med kulturen, vil en kulturændring betyde, at medarbejdere såvel som ledere skal ændre identitet. For som Både Spar Nord og Ascom er inde på, så vil et for stort "mis-match" blive et problem.

Et problem i sig selv er ikke kun at værdi-forhandlingen kan lede til ændrede værdier, men at nogle stakeholdergrupper, ved for store ændringer i værdierne, vil kunne føle, at de ikke har haft nok indflydelse på den del af processen, hvor værdigrundlaget blev forhandlet. Følelsen af en evt. manglende indflydelse på værdigrundlaget sammenstillet med en omfattende kulturændring, kan være en yderligere barriere i processen.

Som nævnt ift. Spar Nords proces, har der været perioder med frustrering, umotiverede medarbejdere, modstand mod kulturændringerne osv. De har en fortid i andelsbevægelsen, hvilket kulturen stadig bærer præg af. De fastgroede værdier har måske derfor betydet, at ledelsen har udskudt processen, fordi den ønskede kulturændring tidligere var umulig at gennemføre.

Et interessant spørgsmål bliver derfor, hvorvidt forsinkelserne i værdiprocessen er afledt af kulturændringen - fordi kultur er noget man er og ikke noget man har - om de er afledt af problemer i forhold til værdiformuleringsprocessen, eller om begge forhold har spillet ind.

I forbindelse med Spar Nords fortælling kan man spørge, hvorvidt man kan ændre kulturen uden at ændre det interne og eksterne udtryk på samme tid. Som nævnt tidligere arbejder Spar Nord med begge udtryk, hvorfor de til sidst valgte at udskifte alt hvad der vedrørte den gamle kultur, med alt hvad der vedrører den nye, fra den ene dag til den anden.

Spar Nord, FDB og Ascom lever ikke kun i en situation eller kontekst, hvor kulturen og dermed værdierne ændres inde fra. En barriere, der har gjort sig gældende i alle tre virksomheder er, at de lever i en verden, hvor alting er i hastig forandring. Det har betydet, at andre former for forandringer har fjernet fokus fra værdiprocessen, samtidig med at disse forandringer fordrer, at værdiprocessen tilføres større ressourcer. Særligt har både fusioner, frasalg og deraf følgende organisationsomlægninger haft stor betydning for de tre virksomheder. Disse forandringer kan på den ene side ses som forhindringer eller problemer, fordi de har sinket processen, men de kan også ses som muligheder, da de holder værdiprocessen i gang, fordi de til stadighed kræver genforhandling af de eksisterende værdier.

Som det ses af virksomhedernes historier er det også værd at bemærke, at værdiarbejdet ikke behøver at være et mål i sig selv, men kan være et mål sammen med økonomiske mål eller et middel til opnåelse af økonomiske mål. Samtidig har værdiarbejdet mange anvendelsesmuligheder, uanset om man som virksomhed kun

sætter fokus på det indre udtryk som i Ascom, det ydre udtryk som i FDB, eller begge dele på samme tid som i Spar Nord.

## Litteratur

Ascom (2002). <http://www.ascom.dk>.

Bak, C. (1996). *Det etiske Regnskab - introduktion, erfaringer og praksis*, Handelshøjskolens Forlag.

Bak, C. (2001). *Sociale etiske regnskaber guideline for virksomheder og organisationer*, Socialministeriet.

Bukh, P. N., J. Mouritsen, et al. (2001). *Videnregnskaber Rapportering og styring af virksomhedens videnressourcer*, Børsens Forlag A/S.

Christensen, H. (1997). "Måling af virksomhedens miljøpræstation". *Virksomhedens miljøregnskab Måling, rapportering og revision*. P. M. Rikhardsson, Børsens Forlag A/S.

Christensen, H. S., V. C. Petersen, et al. (1997). *Værdibaseret ledelse - et alternativ til styring, regulering og kontrol?*, Dansk Industri.

Erfaringsmøde (2002). Møde i Spar Nord Bank A/S. Center for Værdier i Virksomheder. Ålborg.

Ernst&Young, Kunde&Co, et al. (1998). *Stakeholderregnskabet - En dansk model for fremtidens virksomhedsregnskab*.

FDB (2001). Forenings & forbruger program statusrapport 1996-2001, FDB.

FDB (2002). <http://www.fdb.dk>.

Flensborg, W. (2001). "Fra familiekultur til salgskultur - hvilke værdier bygger salgskulturen på? Om forholdet mellem det økonomiske hensyn og det sociale hensyn". *Fra vision til virkelighed Problemstillinger og Perspektiver*. Red. A. Mac og V. Pietras-Jensen, Roskilde Universitetscenter, Center for Værdier i Virksomheder.

Giversen, J. (1997). "Den etiske proces - værdibaseret ledelse og etisk regnskab". *Værdibaseret ledelse - et alternativ til styring, regulering og kontrol?* M. S. Lassen, Dansk Industri.

GRI (2000). *Sustainability Reporting Guidelines*, Global Reporting Initiative.

Holland, L. og J. Gibbon (2001). "Processes in social and ethical accountability External reporting mechanisms". *Perspectives on Corporate Citizenship*. M. McIntosh, Greenleaf Publishing Limited.

Holmström, S. (2001). "Den "etiske" rapporterings formål". *Fra vision til virkelighed Problemstillinger og Perspektiver*. Red. A. Mac og V. Pietras-Jensen. Roskilde, Center

for Værdier i Virksomheder. Institut for samfundsvidenskab og erhvervsøkonomi, Roskilde Universitetscenter.

Jensen, F. D. (1998). *Værdibaseret ledelse - styring mellem regler og visioner*, Jurisk- og Økonomforbundets Forlag.

Jæger, B., C. Lindballe, et al. (2001). "Værdier i Ascom Danmark A/S". *Fra vision til virkelighed Problemstillinger og Perspektiver*. Red. A. Mac og V. Pietras-Jensen, Roskilde Universitetscenter, Center for Værdier i Virksomheder.

Morsing, M. (1991). *Den etiske praksis En introduktion til det etiske regnskab*, Erhvervsøkonomisk Forlag S/I.

Pedersen, F. B. (1998). holistiske regnskaber - set i topledelsens perspektiv. *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, FDC Danske Civiløkonomer.

Pietras-Jensen, V. (2002). *Rapportering af immaterielle værdier - en buket af nye regnskabsformer*, Roskilde Universitetscenter, Center for Værdier i Virksomheder.

Poulsen, B. S. og A. Bering (2001). "Udfordringer i forbindelse med måling og rapportering af værdier i FDB". *Fra vision til virkelighed Problemstillinger og Perspektiver*. Red. A. Mac og V. Pietras-Jensen, Roskilde Universitetscenter, Center for Værdier i Virksomheder.

Poulsen, P. T., V. C. Petersen, et al. (1997). *Ansvar og værdier*, Centrum.

Red. Mac, A. og V. Pietras-Jensen (2001). *Fra vision til virkelighed Problemstillinger og Perspektiver*, Roskilde Universitetscenter, Center for Værdier i Virksomheder.

SAI, S. A. I. (1997). *Social Accountability 8000*.

Schultz, M. (1997). "Værdier som konkurrenceparameter: Samspil imellem virksomhedens kultur, identitet og image". *Ledelse '97*. S. Hildebrandt, Børsens Forlag.

Schultz, M., Ed. (1997). "Værdier som konkurrenceparameter: Samspil imellem virksomhedens kultur, identitet og image". *Ledelse '97*. København, Børsens Forlag.

Spar Nord Bank, A. S. *Ekspedition Nordstjernen 2004*.

Spar Nord Bank, A. S. (2002). <http://www.sparnordbank.dk>.

ViV-seminar (2001). Værdier - fra vision til virkelighed Problemstillinger og perspektiver.

Zadek, S., P. Pruzan, et al. (1997). *Building Corporate AccountAbility*. London, Earthscan Publications Ltd.