

## Etik vinder kampen mod de van(e)tro

Kurven for de virksomheder, som ikke indfører en etisk personalepolitik der kan fastholde og tiltrække medarbejdere, går én vej: ned. Virksomheder har ikke alene svært ved at holde på medarbejderne; der er også problemer med at tiltrække nye medarbejdere – især unge. Både den private og den offentlige sektor kommer til at mangle op mod 180.000 unge over de næste 10 år. I Ugebrevet Mandag Morgens undersøgelse, *Guide til næste generation*, lægger de unge hovedvægten på virksomheders troværdighed og etik. Etisk troværdighed vil ikke bare komme unge i møde, det vil komme *alle* medarbejdere til gode.

En humanistisk personalepolitik hviler på et etisk menneskesyn: en tro på at medarbejdere ikke bare *kan*, men også *vil* gøre det rigtige, når de får frihed, bliver mødt med tillid, og behandles med respekt. En ny ansvarligheds tid er kommet for at blive.

I dag er mange personalepolitikker værdibaserede – men er de etiske? Med andre ord: hvad skal der til for at værdier også signalerer troværdighed og tillid?

Mange virksomheder nøjes med at overgå hinanden i selvrosende superlativer når de fremstiller deres værdier. Men flotte kampagner øger ikke virksomhedens troværdighed. Værdier som ligeværdighed, frihed, ansvar og loyalitet er kun troværdige når der handles efter dem. Dette er målet for humanistisk personalepolitik. Hvordan gør en virksomhed sin etik synlig? Et *skriftligt* etisk manifest, der binder virksomhedens værdier sammen med et etisk menneskesyn, vil signalere at virksomheden ikke bare skilter med ”skue-værdier”, fordi tiden marketingsmæssigt kræver det. Skal værdier følges op i handling må medarbejderne inddrages i udformningen af virksomhedens etik. Gevinsten er et fuldblods samarbejde hvilende på tillid og loyalitet

Ofte overser virksomheder at en etisk begrundelse på *skrift* ville være et gensidigt forpligtende vidnesbyrd ikke alene om det menneskesyn der ligger bag virksomhedens værdier, men også som et løfte om opfølgning i handling. At sige ét og handle modsat er altid dobbeltmoral: at undlade at foretage sig andet end at få værdier ned på skrift, er derfor heller ikke etisk. Vil virksomheder både holde fast på nuværende medarbejdere og tiltrække nye så kræver det et radikalt personalepolitisk skift. Et skift der kræver at tillidsforholdet mellem ledelsen, og medarbejderne hviler på et etisk grundlag.

En humanistisk personalepolitik gør virksomheden etisk troværdig idet den både begrunder *hvorfor* virksomheden har valgt at stå for etiske værdier, og viser *hvordan* værdierne er blevet til, nemlig ved at inddrage de ansatte.

Alt for mange virksomheder overlader lanceringen af værdier til reklamebureauer uden at tænke skridtet videre - at værdier *uden* etik let bliver gennemskuet. Al tale om værdier bliver som at sy uden at hæfte ende hvis de ikke forankres i en etik der inkluderer medarbejdernes stemme.

## Image & Ethos

Image er en ting som reklamefolk er gode til. Noget andet er ethos som står for troværdighed. *Image* er det billede som virksomheden ønsker at give sig selv, *ethos* derimod er det billede som mennesker uden for virksomheden har af den. Et godt image forudsætter et troværdigt ethos. Er der ikke sammenhæng mellem selvpfattelse, image, og omdømme, ethos, ryger troværdigheden. Kun et godt ethos trækker opmærksomhed til sig – et tvivlsomt ethos kan ikke rettes op af nok så meget imagepleje.

For at virksomheden signalerer troværdighed, er det vigtigt ikke kun at tænke i marketing. Overfladiske løsninger betyder, at den tilsigtede virkning afføder sin egen modsætning: et ødelagt ethos. For at tilstræbe troværdighed må virksomheden skabe en seriøs sammenhæng mellem dybden i projektet med værdistyring, og de konsulenter der er med til at udarbejde en humanistisk personalepolitik. Da forudsætningen for troværdighed er at vide hvad man taler om, må konsulenten være kompetent inden for den etiske tradition. Det indebærer et radikalt skift mht. virksomhedens valg af hvem der kan varetage sådan en opgave. Ethos og etik hænger sammen.

Humanistisk personalepolitik knytter image og ethos sammen i kraft af etikken. Der er større sandsynlighed for at løfter følges op af handling, når etikken står skrevet sort på hvidt: alle ansatte kan henvise til det så snart der er uoverensstemmelser mellem tekst og praksis. Et etisk skrift forpligter gensidigt både ledere og medarbejdere, og har en opbyggelig effekt i kraft af at intet menneske ønsker at få klistret mærkatet ”dobbeltmoral” på sin ryg. Herved reduceres risikoen for at ledelsen siger ét og handler modsat, og at medarbejderne udadtil signalerer loyalitet, men i værste fald fx sjusker, bagtaler og stjæler. Fra ledelsen side er det vigtigt at erkende en etisk nødvendighed – at mange års regelstyring mentalt set ikke bare forsvinder ved at skilte med bløde værdier.

Regelstyring har resulteret i at tilliden har lidt et knæk. Medarbejdere er ofte så indgroede i tankegangen fra regelstyring at det tåler sammenligning med vores centralnervesystem. Begge dele fungerer ubevidst. Men hvor centralnervesystemet er naturskabt, er regelstyring menneskeskabt og kan derfor forandres.

## Fra regler til værdier

Værdistyring betyder ikke *anarki* men derimod *demokrati*. For selvfølgelig skal der være regler. Men netop for at skabe tillid og loyalitet, er det vigtigt at *værdibaserede* regler bliver til i en demokratisk dialog med medarbejderne, så alle ansatte føler at de er en del af dem og derfor handler efter dem. Så selv om det er et sejt træk at bryde vaners magt over tankerne, er der ingen vej uden om en etisk personalepolitik til at sikre tryghed, tillid og loyalitet. Humanistisk personalepolitik er ikke bare en ny trend, men selve grundlaget for succes, da tilliden mellem ledelse og medarbejdere er forudsætningen for at alt andet lykkes.

Moderne managementteorier, lederkurser og teorier om medarbejderudvikling overser dette faktum. De rummer alle en uudsagt indbygget modsigelse i sig. De forudsætter en tillid hvis fravær ofte er problemet. Nye teorier og navne dukker op med halve års mellemrum hvorefter de er glemt. Teoriernes eksistens, og mangeartede navne, er kun et udtryk for et og samme behov for forandring: som *overbygninger* er de sikkert udmærkede, men mangler tilliden, så skrider *fundamentet*. I afmagtsoptimisme begynder de at bygge på tiende etage uden at have bygget kælderens. Ingen af dem har en vaccine mod *mistillid* (angiveligt pga. at de for de bliver praktiseret i traditionelt er lagt an på kortsigtede ”effektive” løsninger, som svært lader sig forene med langsigtede problematikker). Problemet står derfor tilbage: hvordan genskabes troværdighed imellem mennesker der grundlæggende har mistet tilliden til hinanden. Hvordan kan man fx tro på og tale om læring eller forandring uanset niveau i en mosaik af mistillid: hvor meget velvilje ville vi selv være i stand til at mobilisere overfor en vi ikke har tillid til?

### **Fra modarbejder til medarbejder**

Det paradoksale ved tillid er at tillid forudsætter sig selv. Sådan er det ideelt set. Kort sagt, enten er tillid tilstede, eller også er den der ikke. Er den der ikke må tilliden (gen)skabes – fra ledelsens side. Det er et selvbedrag der fører til selvmål hvis ledelsen ikke tager medarbejdernes fortid og nuværende skepsis alvorligt.

Medarbejdere har i kraft af års traditionel regelstyring følt sig overhørt og talt ned til. Psykologisk set er mennesker der føler sig talt ned til optaget af at forsvare sig. Det gør dem svære at flytte. Årtiers ”omsorgssvig” har ikke alene skabt modstand og mistillid overfor forandringer – men måske også svigtende selvtillid til egne præstationer. Tilliden til tidens toner om at nu skal medarbejderne tages med på råd, respekteres og behandles forskelligt, bør derfor ikke tages for givet.

Ganske vist forudsætter tillid sig selv, men det må ikke få ledelsen til at forudsætte at bare de signalerer bløde værdier vil virksomheden fremstå som attraktiv og troværdig. Ledelsen må fokusere på processen og arbejde med præmisserne: hvordan kommer vi derhen hvor medarbejderne får tillid til os? Inddrager man ikke medarbejderne i en demokratisk dialog bliver nye værdier - selv når de på ordplanet taler om respekt for den enkelte medarbejder - opfattet som endnu et sæt regler dikteret fra oven og ned.

Tillid og troværdighed er ikke statiske, men derimod dynamiske størrelser der skabes gennem konsekvens, indsats og vedligeholdelse. Med de udfordringer vi står overfor mediemæssigt og kulturelt bør der ikke herske tvivl om at tillid og troværdighed er fremtidens fællesnævnerne og de eneste farbare veje for frugtbar kommunikation, samarbejde og loyalitet.

### **At forstå og forstå er to ting**

De fleste ledere vil nikke genkendende til problematikken. Selve problematikken omkring medarbejders manglende tillid og den modstand og skepsis overfor

forandring som mistilliden fra regelstyring har affødt, bør ikke grave grøfter. Det springende punkt er: hvordan løser vi hensigtsmæssigt problemet? I denne forbindelse vil selv en humanistisk personalepolitik i sin ordlyd forekomme at være abstrakt ønsketænkning. Der hvor forandringen sker er i de konkrete handlinger der dagligt får medarbejdernes øjne op for: ”de mener det!”. Etik er ikke det at *sige* det – men at *gøre* det. Derfor er etikken så vigtig i kampen mod menneskers van(e)tro. Det er netop etikken der omsætter personalepolitikens abstrakte værdier til konkrete handlinger.

Vis derfor at jeres virksomhed har tillid til og respekt for den enkelte medarbejder. Det handler om frihed til at handle og blive hørt. De virksomheder, der sætter medarbejderen som menneske i centrum, bliver fremtidens vindervirksomheder.

Ledere må gå foran, vise vejen, statuere det gode eksempel i kraft af humanistiske idealer og vise ægte vilje til at virkeliggøre sociale værdier som: ligeværd, opmærksomhed og ærlighed.

I dag kæmpes der om at vinde de unge gunst med smarte slogans og svigtende held, forårsaget af misforstået indlevelse i deres univers. Ingen generationer har nogensinde forstået hinanden. Virksomheder skal derfor være påpasselige med at ville være ”ung med de unge” – hvis de vil bevare troværdigheden. Hver ny generation vil have sit fokus på hvad de synes er vigtige værdier, men når det kommer til stykket er unge ikke anderledes end andre. De ønsker respekt og at man lytter til deres behov. Humanistisk personalepolitik indebærer at vi får plads til at være og blive dem vi er. At fremstå etisk er noget virksomheden skal arbejde lige så langsigtet på, som når en atlet opbygger sin krop. Det mål vi sætter for os selv og virksomheden, viser andre, på hvilken måde vi er til i verden. Som mennesker er vi altid et vidnesbyrd om hvad vi tror på.

Jens Estrup  
Korax Kommunikation