

# Værdier ifølge CAMS

Af Jens Glebe-Møller

Med henvisning til tidens tale om værdier, herunder om "værdibaseret ledelse", indkredser artiklen, hvad der menes med værdier. Værdier er principielt gode, de kan være personlige, men også have et moralsk indhold. Det undersøges, hvilke værdier man kan finde i en række CAMS-publikationer, og der argumenteres for, at de har en kristen, nærmere bestemt luthersk, oprindelse. Men Luther levede i et hierarkisk samfund, vi lever i dag i et demokratisk. Derfor må værdierne fremgå af en fælles samtale mellem ledelse og medarbejdere, hvor alle kan komme til orde. Som eksempel på en leder, der ikke udviste lederadfærd, nævnes Struensee. Konklusionen er, at "værdibaseret ledelse" er en tautologi, men hvis værdierne instrumentaliseres, mister de deres gyldighed.

**D**er tales og skrives for tiden meget om værdier: kvindelige værdier, bløde værdier, danske værdier, vestlige værdier kontra islamiske værdier, værdidebat, værdibaseret ledelse osv., osv. I nogle tilfælde, måske i de fleste, er det rimeligt uklart, hvad der menes andet end, at jeg/vi foretrækker nu den måde, som jeg/vi klæder os på, taler sammen på, omgås hinanden på frem for "de andres" måde. Og hvis nogen spørger os, hvorfor vi nu foretrækker f.eks. at klæde os på den ene måde frem for den anden, så kan vi i grunden ikke svare andet end, at "sådan har vi altid gjort". Værdierne er blot vaner eller sædvaner. Men i en lidt snævrere forstand kan man med den engelske sociolog Anthony Giddens definere værdier (values) som: "Ideas held by human individuals or groups about what is desirable, proper, good or bad". Og hvis vi så tænker lidt nærmere over det, så knytter vi altid noget positivt til begrebet "værdi". Værdier (i hvert fald vore egne!) er principielt altid gode. Nu er der imidlertid blandt de utallige værdier nogle, som har eller kan få en forpligtende eller moralsk karakter. Vi kan formentligt alle sammen, hvis vi ellers er ved vore fulde fem, blive enige om, at det er en værdi at have et godt helbred. Det er godt at have et godt helbred. Men denne værdi bliver forpligtende eller får en moralsk karakter, hvis ens gode helbred er en forudsætning for, at man kan passe sit arbejde eller tage sig af sin kone/mand eller børn, for moral handler om, hvordan man forholder sig til sine medmennesker – og måske kan man så i vore dage med den tyske filosof Jürgen Habermas også tale om et "moralanalogt" forhold til naturen og til dyrene. Omvendt kan det være en personlig værdi for mig f.eks. at dase på stranden eller se på solnedgange eller samle på sjældne frimærker, men hvis mine dase- og solnedgangsture og indkøb af sjældne frimærker går ud over hus og hjem og det, jeg ellers er sat til at varetage, så får min personlige værdi et negativt eller umoralsk indhold. Værdier kan altså, for nu at opsummere, blot være udtryk for skik og brug eller for personlige præferencer, men de kan også have et moralsk indhold, rumme en etisk fordring. Man skelner sædvanligvis mellem moralske og ikke-moralske værdier. I øvrigt har værdifilosofien eller "axiologien" (af det græske adjektiv axios, som ca. kan oversættes ved "værdifuld") ikke været på mode i mange år, men det kan da være, at den kommer det igen: det er jo en af filosofernes opgaver at reflektere over og også kritisere, hvad folk sådan går og siger!

## Værdier ifølge CAMS

Efter disse indledende bemærkninger vil jeg prøve at indkredse nogle af de værdier, som jeg har kunnet få øje på efter at have læst mange CAMS-publikationer og deltaget i mange CAMS-seminarer. Jeg starter med en af de sidste publikationer *Født til ledelse eller lidelse*, hvor de 3 forfattere fortæller om deres erfaringer som ledere i familievirksomheder. En værdi, som optræder i denne bog, hedder "godt købmandskab". Det er en værdi, fordi værdier som sagt principielt altid er gode – man kan selvfølgelig forkaste eller afvise de gældende værdier, men så må man sætte andre værdier i stedet, som filosofen Nietzsche i sin tid gjorde, når han ville erstatte de kristne værdier, "slavernes" værdier med "herrerne", først og fremmest viljen til magt. Men hvad er så "godt købmandskab". Ét sted i bogen får man følgende svar: "I godt købmandskab køber og sælger man på de rigtige tidspunkter, uden at blive sentimental overfor forpligtelsen fra tidligere generationer". Nu skelner man i den moralfilosofiske eller "axiologiske" terminologi mellem værdier, der er "intrinsic" (hviler i sig selv) og dem, der er instrumentelle, dvs. er midler til et formål. I følge det netop citerede svar har godt købmandskab altså at gøre med at købe og sælge på de rigtige tidspunkter. Godt købmandskab er med andre ord og kort fortalt et middel til at tjene penge. I den samme bog kan man også læse: "(Godt købmandskab) kræver, at man kan lide at møde mennesker forskellige fra én selv. Troværdighed, flid og redelighed – alle gamle dyder – er en del af det hele". Her er der jo klart nok tale om moralske værdier og fordringer om at handle på en bestemt måde over for andre mennesker. Men igen er værdierne opfatter instrumentelt, for den pågældende passage slutter: "Det er resultaterne, der tæller, hvad min gamle bankdirektør belærte mig om, da jeg beskrev et fantastisk spændende projekt i håbet om en større kassekredit"! Og lad mig i denne sammenhæng inddrage en "økonomisk analyse" af Niels Lunde, som stod at læse i Politiken den 15. 2.2008. Den tager udgangspunkt i DANICAs investering i virksomheder, som producerer klyngebomber. Under enhver moralsk synsvinkel er det forkasteligt at producere og anvende klyngebomber, som skader og lemlæster uskyldige mennesker og ikke mindst børn. I første omgang forsvarede direktøren imidlertid investeringen, for det drejede sig jo om at skaffe størst muligt afkast til pensionskassens kunder. I anden omgang solgte DANICA aktierne i de pågældende virksomheder. Og det får så Niels Lunde til at reflektere over en ny trend, som vil betyde, at de firmaer kommer til at få størst indtjening, som respekterer kundernes moralske værdier. Som han skriver: "Derfor er virksomhederne begyndt at tage den etiske udfordring alvorligt, nok ikke for sjov, men fordi det betaler sig. Efterhånden har erkendelsen fået et udtryk Corporate Social Responsibility, som efter nogle år er ved at blive en rigtig alvorlig parameter, når virksomheder skal konkurrere". I den samme avis et par dage senere udtalte investeringschefen i ATP, Bjarne Graven Larsen, på samme linie: "God etik er god forretning". Her er det jo helt klart, mener jeg, at hvis en leder af en virksomhed ræsonnerer som antydnet i citaterne, så har han eller hun instrumentaliseret de moralske værdier, hvor meget der så end tales om "Corporate Social Responsibility". Så er det indtjeningen eller afkastet, der er den øverste værdi. I hvert fald skal der adskillige mellemregninger til for at kunne mene noget andet. Som jeg i anden sammenhæng hørte det udtrykt for nylig: hvis ikke virksomheden skaber overskud, så går den til grunde, og så kan den jo slet ikke udvise CSR! I virkeligheden er det vel bare en variant af det gamle motto: "What is good for General Motors is good for USA"! Men lad mig gå til et par andre CAMS-publikationer, hvor sagen synes at stille sig lidt anderledes:

*I Viljen til at ville...*, som handler om ledelse i ØK, får vi også præsenteret en række moralske værdier og etiske fordringer. Det sker ikke mindst i afsnittet, som tegner en profil af en typisk ØK-mand. Jeg nævner nogle eksempler i flæng. For det første er der altså tale om en mand – kvinder må nøjes med at være sekretærer eller kantinepersonale. Dernæst skal manden være "sent, men lykkeligt gift". Endvidere er ØK-manden (bl.a.) optimist, flittig, autoritetstro, samarbejdsvillig, ærlig og loyal over for virksomheden og over for kollegerne. Hvis vi nu til sammenligning inddrager bogen om ledelse i hæren *Fra kæft, trit og retning til moderne ledelse*, er det tydeligvis de samme værdier, der er i spil her. Også her er lederen en mand – med den begrundelse, at kun meget få kvinder kan "klare de fysiske optagelsesprøver til officersskolen ... man kan ikke udføre rollen som delingsfører, hvis man f.eks. bliver løbet

håbløst bagud af delingen under en løbetur i feltet!". Der stilles dog ikke krav om, at lederen skal være sent, men lykkeligt gift, men ellers siges det med ofte næsten samme ord som i ØK-bogen, at "Ledelse af andre og ledelse gennem andre handler om samarbejde, gensidig tillid og loyalitet" eller om, at ærlighed er, "det ufravigelige krav, som bør stilles til en ung officer" og om, at "lydighed og disciplin har været alfa og omega i alle militære enheder siden tidernes morgen". Soldatens første pligt er, hedder det, "villigt og nøjagtigt at adlyde enhver lovlig tjenstlig befaling givet ham af en foresat".

### Hvor kommer værdierne fra?

Hvor kommer nu disse værdier fra? De er slet ikke så selvfølgelig, som man måske kunne tro. Forfatterne til bogen om ledelse i hæren er selv inde på det, når de f.eks. skriver: "Ærlighed burde være indlysende, men det er det ikke altid. Samfundet har ændret normer, og unge mennesker er ikke altid vant til krav om ærlighed, i hvert fald ikke det ufravigelige krav, som bør stilles til en ung officer". Jamen, hvorfor skal man ikke bare lyve og bedrage og trampe på de andre for at opnå den størst mulige militære eller økonomiske gevinst for sig selv og dem, man i en eller anden forstand er allieret med? Der må være et eller andet, som i hvert fald i vor del af verden og indtil i dag har sat grænser for egoismen og f.eks. lært os, at "ærlighed burde være indlysende". Min tese er, at grænserne kan vi takke kristendommen eller de kristne værdier for. Men nu er kristendom eller de kristne værdier jo mange ting og fremføres i mange forskellige udformninger – fra fundamentalisme (bibeltroskab) til varierende udlægninger af det angiveligt centrale i kristendommen. Lad mig illustrere:

Som det måske er bekendt er "Business Ethics" en etableret disciplin i USA, og der undervises i den på alle universiteter og colleges. Derfor skrives der selvfølgelig også lærebøger i faget, og jeg sidder f.eks. her med en sådan, der har titlen *Full Value. Cases in Christian Business Ethics*. Som titlen angiver, er der altså tale om kristne værdier eller om kristen business ethics. I bogens indledende del er disse kristne værdier angivet i diagrammer og tabeller og stillet over for "profane" eller "contrasting" værdier. F.eks. således: "Værdien af magt over individer som hjælp til at få andre til at udvikle deres unikke gaver" – og så henvises der til Filipperbrevet kap. 2, vers 1 til 18 og til Johannes-evangeliet kap. 13, vers 1 til 14. Og den kontrasterende værdi defineres så som "værdien af magt over individer som herredømme og kontrol over andre". Eller man beskriver en situation, hvor et firma taber penge p.gr.a. en "incompetent manager". Hvad er det "profane" råd til lederen? "Fire the incompetent manager and hire a tough, no-nonsense man who understands profit and loss". Og hvis nu lederen lader sig inspirere af kristne værdier: "Offer the manager a less responsible position, and hire a competent manager who can run the plant at a profit and yet deal with the workers while respecting their human dignity".

For en dansk leder vil denne præsentation af kristne værdier, endda med henvisning til skriftsteder (man kan selv læse dem efter!) nok virke ret absurd. Men den hænger bl.a. sammen med, at den dominerende form for kristendom i USA – og nu maler jeg selvfølgelig med bred pensel – er præget af reformatoren Calvin (1509-64). Det var hans disciple, de bibeltro engelske puritanere, som i 1620 udvandrede til Amerika, grundlagde New England og siden underlagde sig resten af Nordamerika. For Calvin og hans efterfølgere op til vore dage er Bibelen simpelt hen normen. Det er i den man skal finde de kristne værdier. På vore breddegrader forholder det sig lidt anderledes. Også Martin Luther (1483-1546) anså selvfølgelig Bibelen for at rumme de kristne værdier. Men henvisning til skriftsteder alene kunne ikke gøre det. Det var nødvendigt at udarbejde en manuel, som kunne vise, hvordan skriftstederne skulle forstås. Denne manuel, *Den Lille Katekismus*, udgav Luther så i 1519, og den er udkommet i lidt forskellige udgaver i optryk efter optryk i Tyskland og Nordeuropa lige siden – i Danmark alene mindst 400 gange. Den er blevet terpet ind i folkeskolen, i latinskolen og senere i konfirmationsforberedelsen (konfirmationen blev først indført i Danmark i 1736), og det er min opfattelse, at værdier fra Luthers Lille Katekismus stadig sætter sig spor i CAMS-publikationerne. Katekismen

indeholder "hvad en husfader skal lære sin husstand" om fadervor, trosbekendelsen, dåb, skriftemål og nadver, men derudover rummer den en gennemgang af de 10 bud med Luthers forklaringer til dem og en "hustavle". Og navnlig gennemgangen af de 10 bud og hustavlen har i århundreder belært børn og unge om, hvad de kristne værdier og den kristne moral går ud på. Her er nogle få eksempler fra forklaringerne til de 10 bud:

Det 4. bud "du skal ære din fader og din moder" forklarer Luther sådan: "Vi skal frygte og elske Gud, så vi ikke ringeagter vore forældre og foresatte eller vækker deres vrede, men holder dem i ære, tjener, lyder, elsker og agter dem". Det 5. bud "du må ikke slå ihjel" forklares med: "Vi skal frygte og elske Gud, så vi ikke volder vor næste nogen skade på hans liv eller tilføjer ham nogen lidelse, men hjælper ham og står ham bi i al legemlig nød". Det 6. bud "du må ikke bryde ægteskabet" forklares med: "Vi skal frygte og elske Gud, så vi lever rent og kysk i ord og gerning og som ægtefolk elsker og ærer hinanden". 7. bud "du må ikke stjæle" forklares: "Vi skal frygte og elske Gud, så vi ikke tager vor næstes penge eller ejendom eller tilvender os dem ved falske varer eller anden uredelighed, men hjælper ham til at bevare, hvad han ejer, og bedre sine kår". Og 8. bud "du må ikke sige falsk vidnesbyrd": "Vi skal frygte og elske Gud, så vi ikke lyver vor næste noget på, ikke forråder ham, bagtaler ham eller bringer ham i vanry, men undskylder ham, taler godt om ham og optager alt i den bedste mening". Og til sidste i katekismen kommer så hustavlen, hvor det gennemgående tema er "lydighed" og "underordning": undersåtterne skal underordne sig øvrigheden, børn skal være lydige mod deres forældre, unge skal underordne sig de ældre, og "tjenestefolk og arbejdsfolk" skal være lydige mod deres "herrer".

Selv om ordvalget kan være forskelligt, så er der i mine øjne ingen tvivl om, at det er Luthers redegørelse for den kristne moral, der går igen i såvel bogen om ledelse i ØK som i den om ledelse i hæren. F.eks. indskærpes ærlighed jo i forklaringen til det 7. bud og lydighed i forklaringen til det 4. og igen i hustavlen. Selv kravet til ØK-manden om at skulle være optimist har sit forbillede i Den Lille Katekismus. Det hedder nemlig her i forklaringen til Fadervors 6. bøn (led os ikke i fristelse): "... vi beder i denne bøn, at Gud vil vogte og bevare os, for at Djævelen, verden og vort kød ikke skal bedrage os og forføre os til mistro, fortvivlelse og anden stor skam og last, og at vi, dersom vi således angribes, dog til sidst må vinde og beholde sejren". At fortvivle er en last, altså moralsk forkastelig. Hvorimod det er en moralsk værdi at være optimist! Det skal lige med, at fortvivlelse, "tristia", også i den katolske tradition før Luther hørte til de 7 dødssynder.

### Værdier i en demokratisk verden

Nu er der imidlertid den hage ved det, at verden jo har forandret sig siden 1519. Luther levede og skrev i et autoritært og hierarkisk samfund, og det var i et sådant samfund han redegjorde for de kristne værdier. I dag er samfundet, i hvert fald på vore breddegrader, demokratisk og pluralistisk, og det viser sig selvfølgelig også i CAMS-publikationerne. Alene titlen på bogen om ledelse i hæren signalerer dette. Moderne ledelse kan simpelthen ikke fungere autoritært som "kæft, trit og retning". I sociologien taler man om "shared values": værdier som deles af alle i en gruppe eller et samfund. Og det siger sig selv, at også i en ledelsesmæssig sammenhæng må det handle om "shared values". Hvis, for nu at tage eksemplet fra før, ærlighed er en værdi for officeren, men ikke er det for den menige soldat, der ikke er blevet præsenteret for Luthers lille katekismus, så er ledelse umuliggjort. Men hvordan når man frem til "shared values"? I et demokratisk samfund sker det ved, at man taler sammen, indtil man er nået til enighed om, hvad der er den rette, moralske måde at handle på. Førnævnte Jürgen Habermas har ligefrem udformet en samtaleetik eller "diskursetik", som han kalder den. Han hævder, at i alle samtaler om værdier eller moralske normer må der indgå en "universaliseringsgrund-sætning", som går ud på, at hvis en værdi eller en moralsk norm skal have gyldighed – og altså ikke bare blive fremført af den, som nu tilfældigvis sidder på magten eller er leder – så må alle berørte parter kunne gå ind for den, uanset hvilke konsekvenser, den må have for dem selv. Hvis lederen forlanger loyalitet af sine ansatte eller medarbejdere, fordi – siger han eller hun til

dem – det er nødvendigt for virksomhedens trivsel eller omdømme – så må han eller hun også selv udvise loyalitet. Hvis officeren forlanger ærlighed af den menige soldat og argumenterer for, at ellers kan enheden ikke fungere, så må han også selv være ærlig. Men i begge tilfælde må der samtales om eller argumenteres for, at loyalitet, henholdsvis ærlighed er en værdi. Loyalitet eller ærlighed kan ikke bare dekretes fra oven. Og det gælder i alle former for moderne ledelse, at de værdier, som lederen ønsker at fremme, skal være formuleret i samtaler med medarbejdere eller underordnede. I virkeligheden er det også det synspunkt Erik Johnsen gør sig til talsmand for, når han i bogen *Ledelse af ledelsesprocessen* spørger, hvornår man udøver lederadfærd og svarer: ”Det gør man, når man sammen med de andre finder ud af, hvor man vil hen sammen, og sammen med de andre finder ud af, hvordan man kommer derhen”. Og lad mig så give et eksempel, hentet fra min egen forskning, på en leder, der ikke udviste lederadfærd:

### Struensee som leder

Den 28. april 1772 blev Johann Friedrich Struensee henrettet på Østerfælled for majestætsfornærmelse, efter at han i en periode på godt et år havde virket som ”Geheimstatsminister” og ledet administrationen af Danmark-Norge og de tyske provinser. Majestætsfornærmelsen bestod i, at han havde været dronningens, Caroline Mathildes, elsker, men i virkeligheden var årsagen til henrettelsen nok, at de værdier, han gik ind for, ikke var ”shared values” på hans tid. Under sit korte lederskab udstedte han små tusind dekretter, først med kongens underskrift og senere med sin egen, som alle var inspireret af de franske oplysningsfilosoffer. Og for nu blot at nævne et par eksempler så startede den lange række med dekretet om, at for fremtiden skulle rang og titler udelukkende tildeles på grundlag af meriter. Det næste dekret ophævede den hidtidige censur og indførte fuldstændig trykkefrihed. Og lidt senere kom der et dekret om, at ”alle fremtidige pengebøder og strafarter for uægteskabeligt avlede børn skal ophøre”. Disse dekretter og mange andre er jo udtryk for værdier, som alle i vore dage vil kunne tilslutte sig. Selvfølgelig skal man ikke udnævnes til direktør for virksomheden, bare fordi man har et ”fint” navn (jeg har ladet mig fortælle, at ØKs dérouté også skyldtes, at der i virksomheden blev ansat for mange med fine navne, men uden meriter), selvfølgelig skal ordet være frit (jf. Muhammed-krisen!), og selvfølgelig skal man ikke straffes for at have fået børn uden for ægteskab, børn er under alle omstændigheder en værdi i sig selv, en intrinsic værdi. Med sådanne dekretter udfordrede Struensee selvfølgelig værdier i datidens dansk-norsk-tyske ”Helstat”. Men en leder må jo indimellem gå ind for værdier, som ikke eller endnu ikke er almindeligt anerkendte. Han skal så bare argumentere for dem og overbevise sin samtalepartnere om deres rigtighed. Og det gjorde Struensee ikke. Hans egentlige fejl som leder var derfor, at han aldrig tog andre med på råd. Han fandt ikke ud af sammen med de andre, hvor man ville hen sammen, eller hvordan man kom derhen (for nu at minde om Johnsen-citatet fra før). Og så måtte det gå galt, og gik altså galt i Struensees tilfælde. Hans værdier forblev hans personlige værdier, og først op imod nutiden er de blevet almindeligt anerkendte og blev til ”shared values”.

### En konklusion

Jeg nævnte til indledning, at man i dag gerne taler om ”værdibaseret ledelse”. Men virkeligheden er det jo en tautologi! Al ledelse er værdibaseret. Det kan simpelthen ikke være anderledes. Selv A.P.Møllers noget indholdstomme slogan ”rettidig omhu” skal jo helt klart udtrykke en værdi: rettidig omhu er godt! I mange tilfælde, det synes jeg flere af CAMS-publikationerne viser, stammer værdierne idéhistorisk betragtet fra Luthers version af den kristne moral. Men i vore dage må værdierne, hvad enten de nu oprindeligt kommer fra Bibelen eller fra Luthers lille katekismus eller andre steder fra, være udsprunget af samtaler mellem alle berørte parter. Først da har de gyldighed. Hvis de instrumentaliseres, bliver gjort til midler for et andet formål, f.eks. størrelsen af lederens løn eller af aktionærernes udbytte, så mister de gyldighed, så nedskrives deres værdi. For så er universaliseringsgrundsætningen i virkeligheden sat ud af kraft. Eller med en lettere omformulering af det før citerede motto: ”What is good for General Motors is not necessarily good for USA”!

### Summary

Based on the topical discussion on values, including 'values-based management', the article proposes a definition of what is meant by 'values'. In principle, values are good; they can be personal and include a moral content. It is examined which values are found in a number of CAMS publications, and it is argued that their origin is a Christian, specifically a Lutheran, one. Luther lived in a hierarchical society while we live in a democracy, which implies that business values are created in mutual dialogue between management and staff where everybody can make themselves heard. An example of a leader who did not exhibit managerial behaviour is Struensee.

The conclusion is that 'values-based management' is a tautology, yet if the values are being made instrumental, they lose their validity.

### Litteratur

- Arboe-Rasmussen, C.: Født til ledelse eller lidelse. København: Handelshøjskolens Forlag. 2007.
- Giddens, A.: Sociology. Oxford: Polity Presse. 1993.
- Glebe-Møller, J.: Struensees vej til skafottet. København: Museum Tusulanums Forlag. 2007.
- Habermas, J.: Diskursetik. København: Det Lille Forlag. 2003.
- Jensen, O.B.M., Olsen, O.P., Svensson, P., Zilmer, J.: Fra kæft trit og retning til moderne ledelse. København: Handelshøjskolens Forlag. 2004.
- Johnsen, E.: Ledelse af ledelsesprocessen. Frederikshavn: Dafolo Forlag. 1994.
- Mohrsen, O.J., Mortensen, J., Nielsen, C.D., Nielsen, K.E., Petersen, E.: Viljen til at ville ... . København: Handelshøjskolens Forlag. 2001.
- Williams, O.F.; Houck, J.W.: Full Value. Cases in Christian Business Ethics. San Fransisco: Harper & Row Publishers. 1978.