



Solveig Hansen

Lotte Colberg Olsen

Lene Schou

VÆRDIER PÅ ARBEJDE

Frydenlund

Værdier på arbejde



Solveig Hansen
Lotte Colberg Olsen
Lene Schou

VÆRDIER **PÅ** **ARBEJDE**



Frydenlund

Solveig Hansen
Lotte Colberg Olsen
Lene Schou

Værdier på arbejde

Case-research:
Solveig Hansen
Lotte Colberg Olsen
Henrik Pedersen
Malin Marker Persson
Lene Schou

Projektet er finansieret af det uddannelses- og personalepolitiske samarbejde mellem Kommunernes Landsforening og Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte.

© Frydenlund og forfatterne, 2003
1. udgave, 1. oplag, 2003
ISBN 87-7887-170-0
Omslag og grafisk tilrettelæggelse: Jan Gralle
Tryk: Aka-Print, Århus

En stor tak til de ledere og medarbejdere, som gavmildt har bidraget med deres erfaringer omkring arbejdet med værdier på kommunale arbejdspladser

Frydenlund
Hyskenstræde 10
DK-1207 København K
Tlf. 3393 2212 • Fax 3393 2412
frydenlund@frydenlund.dk
www.frydenlund.dk

INDHOLD

	INDLEDNING	11
	De aktuelle spørgsmål	11
	Værdier sender signaler	11
	Er det umagen værd?	12
	Målet med denne bog	12
	Læsevejledning	13
KAPITEL 1	HVAD ER VÆRDIER?	15
	Hvad er en værdi?	16
	Værdier er vores fundament	16
	Værdier er overalt	16
	De samme værdier opfattes forskelligt	17
	Hvad handler arbejdet med værdier om?	18
	Værdier som vaner og visioner	19
KAPITEL 2	VÆRDIARBEJDETS BETYDNING FOR ORGANISATIONSKULTUREN	23
	Hvorfor sætte arbejdet med værdier i gang?	24
	Ønsket om kulturændring	24
	Fra regelstyring til værdistyring	24
	For mange regler begrænser	24
	CASE: Fra hierarki til ligeværdig dialog og ansvar	25

	Fælles værdier som bindemiddel	28
	Fælles værdier kan skabe sammenhæng	28
	CASE: En helhedsorienteret organisation	29
	Uddelegering af ansvarskompetencer	30
	Værdier breder ansvar ud	30
	CASE: Ansvar og fokus på det væsentlige	32
	Var arbejdet med værdier svaret på udfordringerne?	34
KAPITEL3	<u>VÆRDIGRUNDLAGET BLIVER TIL</u>	<u>37</u>
	Værdier og ejerskab	38
	Det personlige ejerskab som forudsætning	38
	To typiske modeller	39
	CASE: "Oppefra og ned"-modellen	40
	Overvejelser om "oppefra og ned"-modellen	43
	Værdier "nedefra og op"	43
	CASE: Medarbejderne skulle være med fra starten	44
	Overvejelser om "nedefra og op"- modellen	47
	Formuleringen af værdier er ikke nok	47
KAPITEL4	<u>VÆRDIER I DET STORE OG LILLE FÆLLESSKAB</u>	<u>53</u>
	Valg af fokus i arbejdet med værdier	54
	Når værdierne vedrører brugere og borgere	54

	CASE: Eksterne værdier på Plejecenteret Sølund	55
	Muligheder og begrænsninger ved at involvere borgere og brugere	56
	Når værdierne vedrører medarbejdere og ledere	58
	CASE: Et positivt menneskesyn i Helle Kommune	59
	CASE: Værdiformuleringer set i bakspejlet	60
	Muligheder og begrænsninger ved interne værdier	62
	Samspil mellem eksterne og interne værdier	62
	Et overblik over processen	64
KAPITEL 5	<u>ET ELLER FLERE VÆRDIGRUNDLAG?</u>	67
	Hvad er essensen i værdiarbejde?	68
	CASE: Rådhusets værdier skulle ikke gælde for ældreområdet	69
	CASE: Høj grad af uddelegering	70
	Dilemmaerne mellem fælles og individuelle værdier	74
	Kan organisationen hænge sammen?	74
	Hvad med fremtidens organisationsformer?	74
	Er værdierne alligevel de samme?	75
	Top 10 listen: Værdier på offentlige arbejdspladser 2001	75
	Konklusion	77

KAPITEL 6	<u>LEDELSE GENNEM VÆRDIER</u>	81
	Ledelsens vigtige rolle	82
	CASE: Det tager tid at mestre værdibaseret ledelse	83
	Kompleksiteten i værdibaseret ledelse	84
	Klædt på til ledelse gennem værdier	84
	CASE: Eksempel på et forløb med lederudvikling	86
	"Bløde" værdier og "rigtig" management	87
	CASE: Når værdierne fremmer holdånd og produktivitet	88
	Værdierne som ledestjerner	89
	Værdier og løn	90
	Værdierne sætter fokus på kundernes behov	91
	Værdibaseret ledelse stiller store krav	92
KAPITEL 7	<u>VÆRDIERNE I HVERDAGEN</u>	97
	Værdier skal deles	98
	Tal der taler om værdier	100
	CASE: Feedback gennem det etiske regnskab	101
	CASE: Vurderinger ud fra værdier	102
	Historier der formidler værdier	103

CASE: Historien om før og nu	103
Hverdagsfortællinger om værdier og dilemmaer	104
"Damen der ikke ville i bad"	105
Historier der indeholder dilemmaer	107
HVIS DU VIL VIDE MERE:	110
<hr/>	
Bøger & rapporter	110
Artikler	110

Indledning

De aktuelle spørgsmål

I løbet af de sidste fire til fem år er det at arbejde med værdier og værdigrundlag nærmest blevet en trend og et *must* i mange kommuner. Nogle er allerede i fuld gang, andre står midt i overvejelserne om at gå i gang – og hvordan det i så fald skal gribes an.

Værdiarbejde er i dag blevet et ikke særlig entydigt svar på en lang række organisatoriske spørgsmål og udfordringer i kommunerne, som i stigende grad trænger sig på:

- :: Hvordan gearer vi vores organisation til stadigt nye udfordringer?
- :: Hvordan skaber vi styring i organisationer, hvor ansvar og kompetencer i langt højere grad end tidligere skal uddelegeres?
- :: Hvordan bliver vi bedre til at løse vores opgaver?
- :: Hvordan imødekommer vi de ansattes forventninger om et meningsfuldt arbejde?
- :: Hvordan skaber vi de bedste arbejdspladser?
- :: Hvordan prioriterer vi vores menneskelige ressourcer?
- :: Hvordan markerer vi os som en attraktiv kommune i forhold til borgerne?

Disse udfordringer kommer samtidig med, at danske kommuner er økonomisk hårdt presset af borgernes forventninger om bedre kvalitet og folketings og regerings krav om mere service for færre skattekrone.

Værdier sender signaler

Et værdigrundlag sender vigtige signaler. Besiddelsen af et humanistisk inspireret værdigrundlag kan være et klart budskab til alle parter om, at kommunerne i høj grad husker det menneskelige perspektiv, selvom økonomien kradser.

Amters og kommuners monopol på løsning af en lang række opgaver er brudt, og de er dermed anbragt i skarp konkurrence med private firmaer og selskaber. Ligeledes medvirker det voksende antal samarbejder mellem kommuner til, at kommunerne lidt paradoksalt må tænke deres ydelser ind i et konkurrenceforhold med andre kommuner. De mest fremsynede og effektive enheder på hver deres felt er dem, der får størst indflydelse. Det er dem, som sætter deres tydelige fingeraftryk på, hvordan samarbejdet kommunerne imellem skal forme sig, og hvad der skal stå øverst på dagsordenen. Et værdigrundlag, som tematiserer forretningsmæssig tænkning og udvikling, er med til at skabe en konkurrencedygtig profil.

De mange medarbejdere, der i disse år er nået efterløns- og pensionsalderen, kombineret med historisk små ungdomsårgange, er med til at skærpe konkurrencen om at tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere. De offentlige arbejdspladser må derfor også kunne markere sig og kendes på værdier, der kan bringe dem i søgelyset som den bedste, mest attraktive arbejdsplads. Forståelse for værdier kan signalere en unik arbejdsplads – hvis den vel at mærke netop via sine værdier adskiller sig fra andre. De ”rigtige” værdier kan understøtte loyalitet, oplevelse af stor handlefrihed i jobbet, følelsen af meningsfuldhed og dét at være en vigtig medarbejder.

Er det umagen værd?

Mange kommunale ledere og medarbejdere har erfaret, at arbejdet med værdier er en proces, det kan være vanskelig at styre. De enkelte trin og det præcise resultatet er ikke altid kendt på forhånd. Dertil kommer, at effekten kan være svær at dokumentere – i en tid, hvor effektmåling sættes på dagsordenen, eksempelvis via Balanced Scorecards. For hvordan er det lige, at man kan måle effekten af en værdi som for eksempel ’tværfagligt samarbejde’?

Alligevel oplever de kommuner, vi har talt med, at deres arbejde med værdier har betydet en altagørende forskel. Alle mener de også, at de kan påvise markante ændringer i form af større åbenhed for forandringer, bedre service og udnyttelse af ressourcerne, en mere velovervejet og fokuseret praksis, flere tilfredse medarbejdere og borgere mv.

Igennem læsningen af denne bog er det så op til den enkelte læser at finde sit svar på, om et intensivt og omfattende arbejde med værdier vil være umagen værd i forhold til de udfordringer, han eller hun står med.

Målet med denne bog

Med denne bog vil vi gerne klæde de kommunale læsere på til det både krævende og spændende arbejde med værdier og værdigrundlag. Vi vil især pege på de overvejelser, det er relevant at gøre sig, når der skal træffes valg og fravalg undervejs i processen. Det gør vi ved bogen igennem at ridse centrale spørgsmål op og ved at vise, hvordan forskellige kommuner i praksis har grebet værdiarbejdet an.

Bogen henvender sig både til de kommuner, som står med spørgsmålene om de skal arbejde med værdier og *hvordan* der bedst tages fat. Og den henvender sig til kommuner, som er undervejs, men gerne vil lade sig inspirere yderligere til den fortsatte proces, efterhånden

som arbejdet med værdier finder vej til decentrale afdelinger og institutioner.

Kort sagt, så er det vores intention, at denne bog kan gøre det lettere for læseren at orientere sig om værdiarbejdets mange facetter.

Vi har taget udgangspunkt i et udvalg af kommuner, der allerede har høstet deres første erfaringer med at integrere et værdigrundlag i løsningen af de daglige arbejdsopgaver samt i samarbejdet mellem de ansatte, herunder både ledere og medarbejdere.

I alt har vi foretaget ca. 30 interviews med ledere og medarbejdere i seks kommuner:

Helle Kommune

[Kommunaldirektøren og Nordenskov Skole](#)

Gentofte Kommune

[Skoleforvaltningen](#)

Hjørring Kommune

[Teknisk Forvaltning og Vandværk](#)

Herlev Kommune

[Rådhus og Ældreplejen](#)

Aalborg Kommune

[Borgmesterens Forvaltning](#)

Københavns Kommune

[Plejecentret Sølund](#)

Kommuner, forvaltninger og institutioner er valgt ud fra deres forskellighed. Specielt med hensyn til, hvordan de har grebet værdiarbejdet an, og hvor langt de er nået i processen. Ligeledes har vi valgt kommuner, som ligger spredt rundt om i landet og er af helt forskellig størrelse.

Vi vil gerne sige tak til ledere og medarbejdere i disse kommuner for deres bidrag til, at denne bog kunne tage form.

Læsevejledning

Bogen er bygget op af syv kapitler, der dækker centrale temaer om dét at arbejde med værdier på arbejdspladsen. Hvert kapitel indeholder

- ::: [Refleksioner over centrale problemstillinger](#)
- ::: [Erfaringer fra kommuner](#)
- ::: [Spørgsmål til overvejelse](#)

KAPITEL 1

Hvad er værdier?

I dette kapitel finder du vores bud på:

- ::: Hvad er værdier eller "en værdi"?
- ::: Hvad betyder værdier for os?
- ::: Hvornår er en værdi "en rigtig" værdi?
- ::: Hvordan kan værdier fungere som visioner?

Hvad er en værdi?

Værdier er vores fundament

Vores værdier er det, som fortæller os, hvad der er rigtigt eller forkert, godt eller dårligt, positivt eller negativt. Værdier er det, vi bedømmer en situation, en handling eller et menneske ud fra. ”Værdier er præmis for en beslutning”¹. Værdier udgør et grundlæggende sæt af fælles forestillinger, som tilsammen danner fundamentet for et bestemt kulturelt fællesskab. Værdier er kulturens referenceramme for antagelser, holdninger, normer og forventninger. Værdier danner baggrund for, *at* vi handler, *hvorfor* vi handler og *hvordan* vi handler². Handlinger, som ikke tager udspring i et sæt af værdier, vil synes totalt meningsløse og uforståelige, fordi de ikke kan begrundes.

Værdier er overalt

Værdier findes overalt i relationer mellem mennesker og kommer til udtryk på utallige måder. Hvad enten vi selv bemærker det eller ej, er der et værdisæt involveret i alle vores vurderinger og handlinger. I en organisation er værdisættet det, som bevidst og ubevidst tegner kulturen i organisationen.

Vi ser værdierne i vores omgangsformer og måden, vi behandler hinanden på. Hvis en kollega ser stresset eller trist ud, er det vores værdisæt, som er med til at afgøre, om vi spørger, hvad der er i vejen, eller overlader ham til sig selv. Værdierne kommer til udtryk i den måde, vi vælger at prioritere og udføre vores arbejdsopgaver på. Det gælder også i forhold til kommunernes myndighedsopgaver. I en kommune, hvor værdierne handler om at ’sætte borgeren i centrum’, skal det gøre en forskel for eksempelvis pantefogedens måde at arbejde på. Her vil pantefogeden, helt inden for de gældende regler, forhandle med skyldnerne, så der så vidt muligt opstår et tillidsforhold og nogle aftaler, parterne kan og vil overholde. Ligeledes vil et samarbejde mellem fogedafdeling og skattekontor kunne hjælpe borgeren, så ændringer i indtægt ikke fører til ny skattegæld, der skal inddrives.

Også i den måde vi går klædt, signalerer vi bestemte værdier. På nogle arbejdspladser går medarbejderne med jakkesæt og slips, og udtrykker derved værdier som ”troværdighed” og ”seriøsitet”. Andre steder ville denne påklædning være helt malplaceret og signalere ”selvhøjtidelighed” og ”distance”, det modsatte af det, som opfattes

¹ Thyssen, 2002

² Varming og Zøllner, 2002

som værdifuldt. De værdier, vi udtrykker, er afhængige af den sammenhæng – den kontekst – de indgår i. Værdier er ikke noget entydigt eller fast fikseret, men en ramme for vores handlinger, som mennesker sammen skaber, tolker og handler efter.

Måden, hvorpå bygninger og rum er indrettet, fortæller også sin historie om organisationens værdier. Tidligere var det helt almindeligt, at indgangen til et rådhus udtrykte myndighedens magt og autoritet gennem arkitektur, valg af farver og udsmykning. I dag er de fleste rådhus indrettet, så de signalerer åbenhed og imødekommende service over for borgerne. På mange rådhus ledes borgerne fra indgangen direkte ind i en servicebutik, hvor et hold servicemedarbejdere sidder klar til at betjene vedkommende. Det er et signal om, at kommunen ser det som sin fornemste opgave at servicere borgeren.

De samme værdier opfattes forskelligt

Men selvom vi har de samme værdier og tilhører den samme kultur, kan vi sagtens have helt forskellige vurderinger af, hvordan vi bedst lever og handler i overensstemmelse med værdierne – hvad værdierne betyder i praksis.

Et forældrepar kan være fuldstændig enige om, hvor vigtigt det er, at deres børn opdrages til at blive mennesker med en høj grad af selv-værd og integritet. Moderen søger at understøtte denne udvikling hos sine børn ved at være mild, tålmodig og meget imødekommende overfor deres behov og ønsker. Faderen derimod ser det som sin opgave at melde sine holdninger ud klart og entydigt, når børnene overskrider de grænser, han anser for rimelige. Moderen mener altså, at selv-værd og integritet opbygges med blid omsorg, mens faderen tror på, at dette sker ved at lade børnene få modstand og udfordringer. I den forstand er de uenige i, hvad deres fælles værdier betyder for den praktiske opdragelse.

De fleste mennesker vil erklære sig helt enige i, at værdier som respekt, tillid og samarbejde er gode værdier. Men spørger vi henholdsvis den italienske mafia og de danske kommuner, vil vi – forhåbentlig – finde vidt forskellige ideer om, hvilke konsekvenser de har for den daglige praksis.

Vores værdier opfatter vi som så selvfølgelige, og kender vi så inderligt fra opdragelse og uddannelse, at vi ikke længere reflekterer over dem. Så lad det være sagt med det samme: Når vi bevæger os ind i værdiernes verden, møder vi en høj grad af flertydighed og et univers af forskelligheder. Også selvom vi er helt enige om, at f.eks. åbenhed, engagement, kvalitetsbevidsthed er gode værdier. Måske netop fordi vi tilsyneladende er så enige, giver vi os aldrig tid til nærmere at

diskutere vores opfattelse af værdiernes betydning og indhold. Arbejdet med værdier tager fat i nogle ”størrelser”, som i hvert tilfælde til en begyndelse kan virke diffuse eller abstrakte. Og måske er det netop derfor, de er vigtige at undersøge og tale om.

Hvad handler arbejdet med værdier om?

Det er dét værdiarbejde handler om: At blive enige om et sæt værdier, værdiernes betydning og konsekvenser for vores handlinger – og bringe værdierne tydeligt og bevidst i spil! Når organisationer, virksomheder og institutioner i dag beslutter at arbejde med værdier, ligger der derfor en lang og kompleks, men også spændende, proces forude.

Målet med værdiarbejdet i alle dets former er altså at bane vejen for, at værdierne klart og entydigt afspejler sig i både overvejelser, beslutninger og handlinger. Sådan at der er sammenhæng mellem værdierne og det, ledere og medarbejdere i organisationen rent faktisk gør. Det sætter fokus på organisationens integritet, på troværdigheden. Hvis værdierne ikke kan mærkes og ses i det daglige arbejde, vil de opleves som komplet ligegyldige. I værste fald vil de blive gjort til genstand for ironisering og latterliggørelse³.

Filosoffen Ole Thyssen peger på tre måder at tjekke en organisations troværdighed⁴: ”En organisation har ikke noget hjerte, og man kan ikke måle dens oprigtighed. Hvad, man kan gøre, er at:

1. Sammenligne hvad den siger og hvad den gør og undersøge om der er en forskel mellem de erklærede og de faktiske værdier.
2. Undersøge værdierne over tid for at se om der blot er tale om retoriske værdier, eller om de rent faktisk bruges som præmisser.
3. Undersøge om værdierne betyder noget, eller om de altid er tabere i en konflikt mellem penge, magt og værdier”.

Værdiarbejdet er lykkedes, når værdierne leves fuldt ud, stabilt over en periode og er øverste dagsorden i *alle* beslutninger, også de svære. En af de medarbejdere, vi har interviewet siger det på følgende måde: ”Værdier er noget, alle i udgangspunktet kan gå ind for, men hvor det først er i vores handlinger, vi ser, om vi lever op til værdierne”.

³ Morsing, 2001

⁴ Thyssen, 2002

Værdier som vaner og visioner

I masser af tilfælde kan vi ikke længere begrunde, hvorfor vi har bestemte værdier, eller hvorfor vi handler, som vi gør. Værdierne er nærmest blevet en vane – eller et rutinemæssigt sæt af tanker, som vi mere ”er” end ”har”, for ”sådan er det bare...”, uden at vi egentlig kan forklare *hvorfor*.

Når organisationer i dag sætter værdier, værdisæt og værdigrundlag på dagsordenen, udfordrer det vanetænkningen. Især hvis ”plejer” har fået alt for stor magt over den måde, arbejdsopgaverne udføres på, og relationerne i samarbejdet forvaltes. Når mennesker på en arbejdsplads diskuterer og forholder sig til et værdisæt, taler de om noget af det væsentligste: Hvad er vigtigt – og hvad er mindre vigtigt. Denne stillingtagen aktiverer evnen til at forholde sig kvalitets- og ressourcbevidst til den konkrete situation. Og også til at træffe selvstændige afgørelser om, hvad der er bedst og mest rigtigt at gøre – og hvorfor.

En bevidstgørelse om det kulturelle værdisæt og udvælgelsen af særligt vigtige værdier bærer i sig muligheden for at bringe værdierne ind i et visionært perspektiv. Når vi diskuterer værdier, sætter vi ord på det fundamentalt væsentlige, dét som virkelig betyder noget for os. Her kommer værdierne til at beskrive det, organisationen gerne vil stå for og være, når den skuer ud i fremtiden. Dialogerne om, hvorledes værdierne fremover får liv i de daglige situationer, er præcis dét, som løbende kan udfordre vaner og fjerne ’blinde pletter’. Det er via samtaler og bevidste overvejelser om, ”hvorvidt vi lever op til det, vi siger, vi står for eller vil stå for”, at værdierne kan være en vigtig faktor i at ændre og forny kulturen. Samtalerne bør dog ikke dreje sig om ’alle fejlene fra fortiden’. Det er vigtigt også at få diskuteret ’de gode vaner’, som jo er knyttet tæt til mange af organisationens ressourcer og positive sider – og derfor er værd at bringe videre ind i fremtiden.

Samtaler om positive og centrale værdier er medvirkende til at skærpe ambitionerne for fremtiden. Netop fordi værdier handler om det, vi gerne vil stræbe efter, fordi vi finder det værdifuldt nok.

Værdier som vaner:

Værdier som visioner

Vi plejer...

Vi tror på...

Sådan er vi...

Vi vil stå for...

Vi er bedst til...

Vi vil skabe...

Værdigrundlaget kan udformes som en række statements, der tager udgangspunkt i de gode vaner og samtidig står som visionære pejlepunkter for det daglige arbejde. Et par eksempler på det er følgende, hentet fra plejecenter Sølunds værdigrundlag:

Eksempel

Kvalitet i Pleje, omsorg og aktivitet betyder at:

- :: Der bliver udført en omsorgsfuld, faglig og kompetent indsats over for beboerne.
- :: Kontaktpersonsystemet fungerer godt.
- :: Beboerne har mulighed for at holde sig i form, vedligeholde og genoptræne færdigheder.
- :: Der er et varieret tilbud af aktiviteter, der passer til beboernes ønsker.
- :: Der bliver skabt mulighed for samvær med andre beboere, pårørende og personale.

Værdighed og respekt for beboerne betyder at:

- :: Beboeren bevarer sin værdighed.
- :: Der er respekt for beboerens privatliv.
- :: Beboeren inddrages i beslutninger vedrørende eget liv.
- :: Personalet respekterer beboernes individuelle behov og livsindhold.
- :: Beboerne har høj grad af medindflydelse på det, der sker på Sølund.

Vi tror, at netop værdierne evne til at fungere som tydelige visionære ledestjerner og til at forankre sig som ønskværdigt og attraktivt mål for hver enkelt, er den vigtigste grund til at vælge værdier som styringsredskab i forandringsprocesser.

Samtidig ligger der et stort udviklingsarbejde foran den organisation, som beslutter sig for en styring baseret på værdier. Værdierne indbyggede mulighed for forskellige og individuelle tolkninger betyder, at organisationen må bruge den nødvendige tid og ressourcer til at skabe nogenlunde konsensus om deres betydning for praksis. Der kan være lang vej, fra værdierne bliver formuleret, til de leves.

Spørgsmål

Spørgsmål der kan overvejes i tilknytning til kapitlet:

- ::: Hvilke værdier mener du, det er vigtigt at bringe i højsædet på din arbejdsplads?
- ::: Hvad forestiller du dig, at der skal til, for at de bedste værdier får liv i praksis?
- ::: Hvor omfattende tror du, en sådan proces vil være i din organisation?

KAPITEL 2

Værdiarbejdets betydning for organisationskulturen

I dette kapitel finder du overvejelser og eksempler på:

- ⋮⋮⋮ Hvordan arbejdet med værdier kan danne rammen om udviklingen af en ny organisationskultur.
- ⋮⋮⋮ Hvordan værdier kan afløse regelstyring.
- ⋮⋮⋮ Hvordan værdier kan skabe sammenhæng i en opsplittet organisationskultur.
- ⋮⋮⋮ Hvordan værdigrundlag kan understøtte uddelegering af ansvar.

Hvorfor sætte arbejdet med værdier i gang?

Ønsket om kulturændring

Når vi udfordrer vores egne og hinandens værdier, er vi i gang med at se kritisk – og forhåbentlig åbent - på vort syn på mennesker. Når vi diskuterer vores værdier og skal udpege hvilke værdier, der er særligt værdifulde, er vi allerede inde på holdbarheden og måske især brugbarheden af vores gældende værdisæt. Når vi taler om værdier, berører vi altid i et eller andet omfang emnet 'kultur'. At sætte fokus på værdier er at arbejde hen mod en kulturændring! Det siger sig selv, at et sådant projekt, fordi det udfordrer vores vaner, personlige overbevisninger og selvopfattelse, tager tid og ikke er gjort ved et enkelt "indgreb".

Så når en kommune, en forvaltning eller institution vælger at igangsætte arbejdet med værdier, er det af gode grunde. Overordnet er der et behov for at ændre kulturen, men der kan også ligge andre, mere specifikke overvejelser og ønsker bag. I dette kapitel vil vi fortælle, hvorfor Hjørring Kommune, Borgmesterens Forvaltning i Aalborg og Plejecentret Sølund på Nørrebro i København valgte at gå i gang med langvarige og omfattende værdiprocesser. Med andre ord: Vi ser på, hvilke udfordringer disse tre store arbejdspladser stod med, og hvorfor de så arbejdet med værdier som den bedste løsning.

Fra regelstyring til værdistyring

For mange regler begrænser

Indførelsen af et klart formuleret værdigrundlag har i mange kommuner og organisationer været svaret på at få skabt en fleksibel styringsramme, der åbner mulighed for løsninger afstemt efter konkrete situationer. For dels forventer borgerne i dag en offentlig servicering, der rummer respekt for individets specifikke behov. Dels betyder den øgede kompleksitet i opgaverne, at den enkelte leder ikke længere står som den alvidende ekspert, men må uddelegere en række af daglige beslutninger og faglige ekspertiser. Dette har generelt betydet, at stramme og besværlige regler og procedurer er blevet helt uhensigtsmæssige, fordi for mange regler forhindrer friheden til 'lige nu og her' at vurdere og handle efter dét, der er behov for i en konkret situation. Faste regelsæt kan også meget vel have den virkning – specielt i offentlige organisationer – at sætte "systemet over mennesket", som det populært udtrykkes.

Forskellen på en regel og en værdi er, at værdier giver individet et bevægelsesrum at handle indenfor, hvorimod regler ofte er kategoriske og uflexible ”Du må ikke...”, ”Du har ret til mindst...” og ”Sådan siger vores regler altså”. Regler er derved medvirkende til at fastholde eller måske ligefrem fastlåse et system. At arbejde ud fra faste regler for at koordinere og regulere indsats og samarbejde er mest hensigtsmæssigt i et meget stabilt og forudsigeligt system – eller i systemer, som arbejder under et meget stort pres, f.eks. en hær eller enhed i en krigssituation. Når tingene skal ændre sig og forandres i et hurtigt tempo, kommer regeltænkning til kort. Det er her værdierne har deres styrke.

Arbejdet med værdier vil typisk medføre, at de mange skrevne og uskrevne regler går efter i sømmene, og at unødige regler afskaffes. Målet er at erstatte overflødige og rigide regler med mere grundlæggende og reflekterede værdier. Regler cementerer, at ”vi gør som vi plejer”, hvorimod værdier opfordrer til at tænke over situationen og finde den mest hensigtsmæssige løsning. Hermed er selvfølgelig ikke sagt, at alle regler er af det onde. Det er aldrig et spørgsmål om enten/eller! Der vil altid være behov for et vist sæt af spilleregler.

CASE: Hjørring Kommune

Fra hierarki til ligeværdig dialog og ansvar

Da Hjørring Kommune i 1996 besluttede at sætte værdierne på dagsordenen, var en af årsagerne ønsket om at aflive nogle af de mange stive regelsystemer.

Direktørgruppen, med en ny kommunaldirektør i spidsen, fik til opgave at opstille værdier, visioner og mål for kommunens fremtidige arbejde. Politikerne var overbevist om, at det var vejen frem, hvis kommunen også i fremtiden skulle kunne løse sine opgaver tilfredsstillende og tiltrække nye kvalificerede medarbejdere.

De vigtigste værdier til at opnå mere kvalitet i opgaveløsning var – i direktørgruppens øjne – en åben dialog, der kunne inddrage medarbejderne. Der blev endvidere lagt vægt på, at medarbejderne skulle have både en mere bred kompetence til at løse deres opgaver og et medansvar for tilrettelæggelsen af opgaveløsningen.

Direktørgruppens opgave og den MED-aftale, der fulgte, betød samtidig, at det menneskesyn, man ønskede at arbejde efter, blev tydelig-





gjort: Et menneskesyn, der først og fremmest bygger på værdier som ligeværdighed, åbenhed, dialog og tillid.

Direktøren i Teknisk Forvaltning er en af dem, som er gået i front i arbejdet med værdier. Han har oplevet, at mange af lederne måtte aflægge sig gamle vaner, og at medarbejderne undervejs har været usikre og har haft brug for opbakning. For ham er det vigtigste fundament for arbejdet tillid og ligeværdighed: "Hele det grundlæggende fundament er tillid. Mellem ledere og medarbejdere. Den skal skabes! Man må ikke svigte en medarbejder. Medarbejderne tager andre beslutninger, end man selv ville tage – og det må man acceptere. Tillid kræver, at man bakker medarbejdernes beslutninger op, også selvom man i starten ikke synes, det er de allerbedste".

Han mener også, at værdiarbejdets succes kan tilskrives den ligeværdighed, som han ser som udgangspunkt for den gode dialog: "Vi lægger vægt på ligeværdighed. Når man oplever det, får man styrket selvværd. Jeg tror, det er det! Medarbejderne fornemmer, at man interesserer sig for dem som mennesker", og han slår samtidig fast, at det også er utroligt givende på det personlige plan at arbejde på den måde.

Undervejs i forløbet blev en ny leder for Hjørring Vandværk ansat. Valget faldt netop på den, som kunne dokumentere en ledelsesstil, som harmonerede med de nye toner i kommunen. Han overtog ledelsen af en arbejdsplads, hvor medarbejderne var vant til topstyring og masser af regler for, hvad man skulle gøre hvornår. Hans egen holdning som leder er, at man skal turde delegerer, give plads til forskellighed og til forskellige måder at løse opgaverne på. Det var nyt for medarbejderne.

Langt de fleste modtog den nye ledelsesform positivt. "Vi har fået mere ansvar, mere plads til at gøre tingene forskelligt – vi taler mere om tingene nu. Folk behøver ikke gemme på det, de vil sige. Nu

behøver vi ikke ringe til chefen for at få hjælp fra en kollega. Nu ordner vi det selv", fortæller tillidsrepræsentanten på vandværket. Det betyder i praksis, at når der f.eks. skal købes en ny bil, så tager de relevante medarbejdere selv ud til bilforhandlerne, henter tilbud hjem og beslutter, hvilken bil det skal være. Dette er blot et eksempel på, at det gamle regelbundne hierarki nu er en saga blot. I det hele taget er vandværkets medarbejdere blevet mindre specialiserede og fastlåste i én stiv arbejdsdeling. Fastlagte regler for udskiftning af snart sagt den mindste ventil er afskaffet, og det er lagt ud til den enkelte, dels at vurdere selv, dels at skaffe sig rådgivning af kolleger, når det er nødvendigt.

Selvom der har været forskel på, hvor meget ansvar den enkelte ønskede, har det udviklet sig stille og roligt i retning af, at man har fået mere og mere ansvar og flere og flere kompetencer. "Folk har fået smag for det. Man kan ikke bare stoppe det", fortæller en anden medarbejder på vandværket. Men han peger samtidig på, at man som medarbejder lige skal lære at arbejde på den måde: "Der har været nogle enkelte tilfælde, hvor folk er blevet overbebyrdet. De har haft et projekt, og så er det blevet lidt for meget. Det handler også om at kende sine egne begrænsninger".

I dag fordeles opgaverne på vandværket ved at medarbejderne selv byder ind på, hvad de gerne vil lave. Selvom der også er sure opgaver, er det endnu ikke sket, at en opgave ikke er blevet taget og løst – frivilligt. Vandværkschefen tolker det sådan: "Folk vil grundlæggende gerne have selvstændighed i deres arbejde, så det var nemt at delegere ansvar ud og skabe engagement. Vi diskuterer tingene – medarbejderne går ind i det, og så finder vi ud af hvordan vi gør".

For medarbejderne har det betydet, at det er blevet sjovere at gå på arbejde. Også selvom vandværket har påtaget sig mange flere opgaver end tidligere og folk "knokler som heste", med den tekniske direktørs ord. Det skyldes måske også, at der fra ledelsens side er stor



- ◀ ◀ ◀ ◀ respekt for medarbejdernes individuelle ønsker, muligheder og begrænsninger. Som vandværkschefen siger: "Ikke alle er interesserede i et ekstra ansvar. Det må man respektere".

Under hele værdiprocessen i Hjørring har sammenhængen mellem tillid, tryghed og individuelt ansvar været i fokus. Det har skabt de nødvendige betingelser for, at medarbejderne har turdet involvere sig som selvstændige, initiativrige og "fejlbarlige" opgaveløser, når de ikke længere skal følge så faste regler.

CASE: Hjørring Kommune

Det tager tid at vænne sig til den frihed, som følger med opløsningen af et regelsystem, der har forgrenet sig ned i alle detaljer. Men den effektivitet, der opstår i organisationen, når opgaverne kan løses mere fleksibelt, har for Hjørring Vandværk betydet, at kunderne får langt hurtigere service og – billigere vand. Vandpriserne er blevet sat ned!

Fælles værdier som bindemiddel

Fælles værdier kan skabe sammenhæng

Flere og flere kommuner arbejder med organisationsformer som f.eks. projektarbejde, selvstyrende teams og netværk. Dette kan give en løsere, mere smidig og hurtigere arbejdende organisation. Men den medfølgende decentralisering af ansvar og kompetencer skaber samtidig behov for en samlet linie at orientere sig efter.

Måske kan kommunerne føle, at der mangler en sammenhæng. Mange har også indført nye styreformer, f.eks. kontraktstyring, hvor der kan være en tendens til, at hver enhed tænker meget isoleret på sig selv for at opfylde kontrakterne. Et fælles værdigrundlag kan måske være det kit, det bindemiddel, som skaber sammenhæng i organisationens forskellige enheder og opgaver.

Også i Borgmesterens Forvaltning i Aalborg Kommune var det for nogle år tilbage nødvendigt med store ændringer for at løse opgaverne tidssvarende og få gearret forvaltningen til nye arbejdsformer og tværgående samarbejde.

CASE: Aalborg Kommune

En helhedsorienteret organisation

I Borgmesterens Forvaltning i Aalborg Kommune var et markant og turbulent ledelsesskifte baggrunden for at indføre en ny organisation i 1998. Den nye ledelse mente, at hvis både nuværende og fremtidige opgaver skulle løses tilfredsstillende, var det nødvendigt dels at opbygge en ny struktur, dels at skabe et nyt fælles fundament for samarbejde og fælles holdninger ikke mindst i ledelseslaget. Den nye organisation blev bevidst designet til at effektivisere løsningen af opgaverne ved at knytte de henholdsvis eksterne og interne serviceopgaver tættere til hinanden i en stærk kunde- og brugerorienteret forvaltning. Den gamle struktur var præget af meget lidt samarbejde på tværs og indbyrdes vidt forskellige kulturer i de enkelte afdelinger. Forvaltningen var derfor i høj grad udfordret til at skabe fællesskab på tværs og få de enkelte afdelinger til at se sig selv som en del i en større helhed og som partnere i tværgående opgaver og målsætninger. Også relationerne mellem ledere og medarbejdere og lederne indbyrdes skulle styrkes i form af øget respekt og tillid. Målet var altså at opbygge én stor helhed med en høj grad af 'vi'-følelse på kryds og tværs af forvaltningen. Det var ikke tilstrækkeligt, hvis værdiprocessen blot resulterede i en diffus følelse af, at "nu har vi fået en eller anden slags fællesskab". Noget helt konkret og synligt skulle være resultatet.

Det bedste fra de forskellige kulturer skulle forenes i et sæt klare og entydige kærneværdier til en fælles forståelse for, hvad der er værdifuldt for Borgmesterens Forvaltning i Aalborg Kommune. Den enkelte leder og medarbejder skulle desuden føle et ejerskab til både den ny struktur og de fælles værdier.

At ændre og udvikle kulturen i en organisation med ca. 500 ansatte er ikke noget, 'man' gør overnight. Tværtimod! Der er tale om et langt, sejt træk og en fortsat proces, som kræver stadig opmærk-





somhed og strategisk bevågenhed. I Borgmesterens Forvaltning i Aalborg Kommune opfatter man arbejdet med værdier som en raket med mange trin, der efterhånden fyres af for fortsat at aktivere nærværet i processen.

Arbejdet med værdier har på nuværende tidspunkt skabt mange resultater i Borgmesterens Forvaltning. Når forvaltningens medarbejdere er sammen med kolleger fra andre kommuner, er det noget nyt at opleve kommentarer som: "Det lyder som om, det går rigtig godt hos jer". Det giver de ansatte en stolt følelse af "at være helt fremme i skoene". I dag er det blevet en selvfølgelighed, at de enkelte afdelinger afsætter ressourcer til medarbejdernes deltagelse i tværgående projektopgaver, ligesom deltagelse her er blevet et vigtigt element i medarbejdernes udvikling af kompetence.

CASE: Aalborg Kommune

Værdiprocessen har skabt meget tillid og respekt ledelse og medarbejdere imellem samt en høj grad af åbenhed over for den stadige udvikling, som kommunen er nødt til at være på forkant med. Denne åbenhed betyder, at de enkelte enheder ikke isolerer sig for at "hytte sit eget skind", når nye tiltag til forandringer melder sig. Eller der skal reduceres i medarbejderantallet. Helheden i organisationen prioriteres i høj grad. Ligeledes har de fælles kærneværdier skabt basis for at samle og koordinere ledelsesgruppens arbejde i forhold til helheden.

Uddelegering af ansvarskompetencer

Værdier breder ansvar ud

Når man arbejder med værdier, sker det ud fra en central og meget grundlæggende præmis. Nemlig den, der handler om, at det i det daglige arbejde gælder om at få organisationens arbejde defineret sådan, at ledere og medarbejdere gives større mulighed for og tilladelse til at tænke selvstændigt og vurdere fra sag til sag – med organisationens værdier i bagehovedet – og derudfra beslutte, hvad der skal gøres og gøre det!

Filosofien er, at dér hvor problemerne opstår, dér må informationen om problemets art og kompleksitet også være størst. Derfor skal organisationen være indrettet sådan, at de mennesker, der møder problemerne, så vidt muligt også skal løse dem – og har kompetence og beføjelse til det.

Det kræver naturligvis ansvarlighed og tillid. Så disse begreber er dybest set grundlæggende forudsætninger for at arbejde med værdier på jobbet. Værdier flytter nemlig ansvaret for begrundelser og stillingtagen fra primært at have været hos ledelsen til nu, inden for visse rammer, også at ligge hos medarbejderne⁵. Det er det, vi kalder *selvledelse*.

Selvom uddelegering af ansvar lyder besnærende, er det altså ikke altid helt uproblematisk. Både ledere og medarbejdere kan være usikre over for arbejdsformen. Paradoksalt nok sker det tit, at medarbejdere, som er vant til at arbejde efter regler, beder om at få konkretiseret værdierne og få dem beskrevet i detaljer. Ellers oplever de, at de ikke kan handle efter dem. Her kan der opstå et problem ved, at værdierne så bliver til regler. Så en stor del af arbejdet med værdier handler om reelt at få uddelegeret ansvar til den enkelte ved at skabe tilstrækkeligt trygge rammer, at det opleves muligt.

Det er også relevant at overveje, hvordan ledere og medarbejderne er rustet til at vise den nødvendige tillid og være ansvarlige. Kan de håndtere situationen med de kompetencer de har i dag? Ønsker de det i det hele taget?

Omvendt kan det også, når medarbejdere og ledere *er* ansvarlige og gerne *vil* og *kan* tage ansvar, være nødvendigt at sætte grænser for arbejdet. I de tilfælde melder der sig nogle andre spørgsmål. For hvornår har man været ansvarlig nok? Hvornår har man gjort nok? I yderste konsekvens kan værdier være en kilde til 'endeløse' præstationskrav og permanent dårlig samvittighed for den enkelte medarbejder.⁶ Omvendt kan arbejdet med værdier være selve den kærkomne anledning til at få talt om, hvad der er det væsentligste – og hvad der er godt nok. I mange organisationer, hvor kulturen er præget af højt stressniveau og mange sygedage, vil disse dialoger, hvor ydelsens omfang og kvalitet indkredses, være særlig relevante. Det gælder f.eks. på social- og ældreområdet.

⁵ Morsing, 2001

⁶ Morsing, 2001

CASE: Plejecenteret Sølund

Ansvar og fokus på det væsentlige

Plejecenteret Sølund på Nørrebro i København blev indviet i 1980. Personalet og beboere på det nye plejehjem kom for størstedelens vedkommende fra det nedlagte Nørre Hospital. Trods de moderne faciliteter på Sølund, var kulturen fra begyndelsen gammeldags. Plejecentret var opbygget hierarkisk med mange ledelsesniveauer og personalegrupper, som indbyrdes havde ret forskellige opfattelser af tingene. Dagligdagen var præget af at oversygeplejerskerne overvågede, at alt gik rigtigt for sig. Der var daglig stuegang og 'rundepleje' mv.

I 1997 blev en ny centerchef ansat. Ifølge hendes stillingsbeskrivelse skulle hun sikre en udvikling af den eksisterende struktur og kultur. Udviklingsprojektet „Sølund år 2001“ blev påbegyndt 1998, i første omgang med strukturændringer på dagsordenen. Det overordnede mål var at udvikle kvaliteten på Sølund, så institutionen ville være et endnu bedre sted at bo, at gæste og at være medarbejder på.

En flad organisation med færre kommandoveje samt en ny ledelses- og samarbejdsstruktur med delvist selvstyrende grupper blev opbygget, og de traditionelle stillinger som oversygeplejerske blev nedlagt. Nogle oplevede skiftet som meget turbulent og forlod Sølund, men langt de fleste blev og tog de nye udfordringer op.

Ændringerne i strukturen var hurtigt på plads. Imidlertid kaldte den højere grad af selvstyring og ønsket om at give beboere og pårørende meget større indflydelse på en fundamental ændring af kulturen med få regler og alligevel tydelige rammer. Det fælles værdigrundlag lå færdigt i foråret 1999. Via en fortsat dialog mellem brugere, pårørende, personale og ledelse er de værdier blevet udpeget, som især var vigtige at efterleve. Dialogen mellem parterne har også været medvirkende til at få værdierne til i højere grad at udfolde sig i hverdagen. Det har medført en høj grad af bevidsthed om værdiernes betydning i den daglige praksis.

Hvorvidt Sølund lever op til værdigrundlaget bliver løbende bedømt via et etisk regnskab. Ledelse og medarbejdere bliver målt på, om de i det daglige udfører plejeopgaven på måder, der er i overensstemmelse med værdigrundlaget. Sølund har nu været igennem to etiske regnskaber, som begge har været med til at videreudvikle centret. Ifølge centerlederen er Sølund dog ikke i mål endnu – det vil tage nogle år mere.

I forbindelse med det første etiske regnskab var der en tendens til, at medarbejderne var for hårde ved sig selv. Derfor var det et skulderklap, da beboere og pårørende vurderede dem højere, end de selv havde gjort. Efterfølgende etiske regnskaber viste, at medarbejderne var mere bevidste om, at de virkelig gør en forskel. Det giver mere mod til nytænkning og ansvarlighed. Det er helt i orden at komme frem med en ny idé – også selvom den måske virker "lidt tosset". Det er ikke længere afdelingslederen, der bestemmer, hvad hver enkelt skal lave. Det finder man selv ud af i de selvstyrende grupper. Det har skabt mulighed for involvering, og betyder, at hver enkelt medarbejder har indflydelse på, hvad der sker i dagligdagen.

Baggrunden for at gå i gang med et arbejde med værdier på plejecentret Sølund var altså, at uddelegere ansvaret for kvaliteten i plejen, at videreudvikle det gode samarbejde med de pårørende, og at få arbejdsmiljøet bragt i højsædet. Arbejdet på plejecentret skulle moderniseres, patienterne skulle være beboere og ikke blot behandles, men inddrages i nogle af beslutningerne. Når værdierne blev inddraget, skete det i erkendelse af, at en kultur ikke ændres alene ved at organisere en mere tidssvarende og effektiv organisationsstruktur. Det kræver også en holdningsændring og en ændret forståelse af, hvordan plejeopgaverne bedst løses.

Helt overordnet afspejler udviklingen på Sølund også en mere generel ændring i offentlige myndigheders værdier i relation til borgerne herunder de ældre og syge. Opfattelsen af det offentliges rolle i samfundet er ændret fra at være udøver af myndighed over for borgeren, til at borgerens individuelle ønsker skal tilgodeses. For at gearne en

offentlig organisation eller virksomhed til denne nye rolle, bliver det nødvendigt at opgive stramme regler og procedurer i samarbejdet med borgeren. I stedet skal der opstilles rammer via et værdigrundlag, som tillader at skønne i den enkelte situation i forhold til aktuelle og individuelle behov hos borgeren.

Var arbejdet med værdier svaret på udfordringerne?

Konklusionen i alle de kommuner, vi har besøgt, har entydigt været, at værdiarbejdet har været et nødvendigt, men også meget positivt skridt at tage i forhold til de udfordringer, de stod med.

Arbejdet med værdigrundlag ændrer organisationerne indefra. Et intensivt arbejde med en vedvarende opmærksomhed på værdier er med til at ændre kulturen i en organisation og gøre organisering og opgaveløsning langt mere dynamisk. Værdierne kan afløse de mange regler, der hører til en hierarkisk organisation og skabe forudsætning for selvledelse. Værdierne kan også medvirke til at få skabt samling og fællesskab i en organisation, hvor de enkelte enheder ikke har været vant til at tænke egne opgaver og bidrag ind i organisationen som helhed. I organisationer, hvor kvaliteten i ydelserne skal have et ekstra skub, kan værdierne være de fleksible orienteringspunkter, når den enkelte medarbejder står og skal træffe beslutninger på egen hånd. Sammenfattende kan man sige, at et fælles værdigrundlag kan være basis både for sammenhæng i en større helhed og for en løsere kobling i ansvaret for beslutningerne.

Men vellykkede værdiprocesser er også erfaringsmæssigt en temmelig omfattende opgave. For værdier er ikke bare noget, man kan nøjes med at skrive op i en glittet brochure. Værdier er, ”noget man gør” – via bearbejdning og ændringer i holdninger og adfærd. Derfor er det selvfølgelig vigtigt, inden man går i gang, at nå til klarhed over, hvorfor processen er nødvendig, og hvad den skal føre til.

Spørgsmål

Spørgsmål der kan overvejes i forbindelse med kapitlet:

- :::: Hvilke udfordringer står vi med – og kunne et arbejde med værdier være svaret på dem?
- :::: Hvilke ønsker og mål har vi for, hvad værdiarbejdet skal medføre i fremtiden?
- :::: Kunne vi definere vores ønsker og opnå vores mål på anden vis – måske på en enklere måde?
- :::: Er vi parate til det lange seje træk det er at skabe en værdiorienteret organisation?

KAPITEL 3

Værdigrundlaget bliver til

I dette kapitel kan du læse om følgende:

- ::: Hvad betyder den enkeltes ejerskab for værdien af et værdigrundlag?
- ::: Hvordan kan man arbejde med en "oppefra og ned"-model?
- ::: Hvordan kan man arbejde med en "nedefra og op"-model?
- ::: Hvilke muligheder og begrænsninger er der forbundet med de to metoder?

Værdier og ejerskab

Det personlige ejerskab som forudsætning

Et spørgsmål, der naturligt melder sig, når beslutningen om at ville arbejde med værdier tages, er: Hvem skal formulere arbejdspladsens værdier og hvordan? Spørgsmålet er helt centralt for værdiarbejdet! Og svaret kan få indflydelse på: Hvilke værdier, der formuleres, ejerskabet til værdierne og hvordan værdiprocessen skal styres.

Overordnet er håbet og målet med værdiarbejdet at skabe en kultur, hvor medarbejdere og ledere med selvstændig autoritet og med afsæt i det fælles værdigrundlag i hver enkelt situation tager stilling til, hvad der lige præcis vil være det mest rigtige at gøre.

Værdier er jo ikke regler, som kan udstikkes og derefter beordres fulgt. Det illustrerer Helle Kommunes værdigrundlag udmærket. Her har man følgende værdier, som nok ville vise sig yderst vanskelige at administrere, hvis de skulle fungere som regler:

- :: Vi har et positivt menneskesyn
- :: Vi har respekt for andre meninger og for forskelligheder
- :: Vi er åbne over for hinanden
- :: Vi er loyale over for hinanden
- :: Vi viser idérigdom og kreativitet
- :: Vi opfatter Helle Kommune som én organisation
- :: Vi ser borgerne som kunder og aktive medspillere

Helle Kommunes værdigrundlag er et ganske typisk eksempel på de værdigrundlag, man støder på i de danske kommuner. For så vidt også meget lig dem, vi ser i andre offentlige og private virksomheder. Det består af overordnede værdiladede vendinger, som for at få reel betydning kan og skal fortolkes i forhold til den hverdag, ledere og medarbejdere lever i. Det kræver dels, at hver enkelt leder og medarbejder er bevidst om, hvad en bestemt værdi betyder i praksis. Dels kræver det, at den enkelte finder værdien meningsfuld i relation til arbejdet – for hvem kan handle ud fra en værdi, som ikke har en ægte og vigtig betydning? For at værdierne skal være aktive, skal hver enkelt både forstå dem og føle sig personligt i overensstemmelse med dem. Udfordringen er derfor at få skabt en ’inderlig’ forbindelse mellem værdierne og hver enkelt leder og medarbejder. Sådan at værdierne giver så meget personlig mening, at de slår tydeligt igennem i holdninger og adfærd.

Af den grund bliver medarbejderne og ledernes ejerskab til værdierne altafgørende for værdiarbejdets succes.

Med andre ord: For at gøre en forskel, så skal værdigrundlaget i Helle Kommune eksempelvis være medbestemmende for, hvordan læreren i kommuneskolen udfører undervisningen, opbygger kontakten til forældre eller samarbejder med kolleger. Ligeledes skal værdigrundlaget betyde noget afgørende for, hvordan den ansatte i skatteforvaltningen servicerer borgeren. Ikke mindst skal værdigrundlaget betyde noget for, hvordan lederne i kommunen udøver ledelse.

To typiske modeller

Når værdigrundlaget skal vælges og formuleres, er der overordnet set to modeller eller processer at vælge imellem:

1. model

”Oppefra og ned”-modellen (eller top-down-modellen), hvor direktion eller det øverste ledelseslag definerer værdigrundlaget, og derefter melder det ud i organisationen. Det er den model, som f.eks. Helle Kommune i første omgang har brugt.

2. model

”Nedefra og op”-modellen, hvor alle medarbejderne involveres i at formulere kommunens/forvaltningens/arbejdspladsens værdigrundlag. Det er den model som f.eks. Borgmesterens Forvaltning i Aalborg Kommune har valgt.

De kommuner, vi har haft kontakt med, har fra starten været meget bevidste om, hvilken af modellerne de har foretrukket og ud fra hvilke motiver.

Nedenfor vil vi i store træk beskrive værdiprocesserne i Helle Kommune og Borgmesterens Forvaltning i Aalborg Kommune. Hvordan de har grebet det an fra start, hvilke overvejelser der var baggrund for deres valg af metode, hvordan det har influeret på ejerskabet til værdierne, og hvilke konsekvenser valgene fik for værdiarbejdets resultat.

CASE: Helle Kommune

”Oppefra og ned”-modellen

I Helle Kommune var anledningen til at gå i gang med værdiarbejdet et stort generationsskifte i 1998. Kommunen fik ny borgmester, og i kommunalbestyrelsen blev 9 ud af 15 politikere skiftet ud. En af de første opgaver for den nye kommunalbestyrelse var at ansætte en ny kommunaldirektør. Han skulle på den ene side fastholde Helle Kommune som en velfungerende driftsorganisation og på den anden side bringe den lille kommune på omdrejningshøjde med andre kommuner. Ønsket var at være en tidssvarende, spændende og udviklingspræget kommune, der kunne give borgerne den bedste service og medarbejderne den bedste arbejdsplads. Forandringerne skulle bygge på organisationsteoretiske fundamentet som *Den lærende Organisation*, *Værdibaseret Ledelse* og *Projektorganisering*.

Selvfølgelig var der overvejelser om, hvordan værdiprocessen skulle gribes an og komme fra start. Ledelsen i Helle Kommune valgte bevidst at styre ovenfra og markere, at de gik foran i første omgang – via konkrete handlinger, der skulle markere nye værdier. For eksempel blev åbenhed synliggjort ved, at referater fra møder i chefgruppen blev tilgængelige for alle. Begrundelsen for topstyringen var, at medarbejderne havde brug for en ledelse, der markerede sig stærkt. Var medarbejderne i udgangspunktet blevet spurgt, ”hvad de ville”, havde de sandsynligvis opfattet chefgruppen som svag og havde mistet tilliden til den. Det var også vigtigt at lægge visionært ud fra start – og her ville medarbejderne måske være hæmmet af, hvordan det ”plejede at være”. Men det allermest afgørende var måske, at cheferne havde behov for at finde *deres* fælles værdier som ny ledelse og hurtigt markere indbyrdes fælles fodslag.

Først et lille år efter den nye kommunaldirektørs tiltrædelse blev et egentligt værdi- og ledelsesgrundlag formuleret på et strategiseminar. Afklaringen af de fælles værdier førte til intense diskussioner. Værdierne skulle ikke stå alene som overskrifter, men have uddybende ”oversættelser” med på vejen, så de kunne fungere som klare budskaber.

De skulle også være en slags "forklaring på", hvad der rent faktisk var foregået i praksis det forløbne år. Så blev værdierne meldt ud.

Der skete bare ikke en klap! Top-down-tilgangen fungerede som tænkeligt: Værdi- og ledelsesgrundlaget blev ikke mødt med udpræget engagement. Heller ikke på Nordenskov skole, der er en af Helle Kommunes syv skoler. Skole- og viceskoleinspektøren læste oplægget, syntes det så fint ud, men forstod ikke rigtig, hvad chefgruppen havde gang i. Så papiret blev lagt over i bunken – "læs ved lejlighed". At få trykt værdierne på et flot stykke papir og delt dem rundt i organisationen gør ikke meget forskel, selvom folk synes, "at det lyder da godt".

Det følgende år gik med at få gang i projektarbejdsformen. Dernæst skulle der kommunikeres fra de seks i chefgruppen til de 60 decentrale ledere. Det var nødvendigt i erkendelse af, at chefgruppen ikke selv kunne sælge værdierne til medarbejderne. Værdierne skulle tydeliggøres i samspillet mellem alle ledere og medarbejdere. Derfor skulle kommunens 60 ledere klædes på til opgaven via lederuddannelse. Først når lederne havde et rimeligt forspring, skulle de ca. 600 medarbejdere for alvor inddrages i værdidiskussionerne.

Den topstyrede "oppefra og ned"-proces blev nu så at sige vendt på hovedet ved, at de 600 medarbejdere skulle evaluere og revidere værdigrundlaget. På tværs af organisationen blev der holdt stormøder, hvor medarbejderne blev orienteret om, hvordan de kunne være med til at formulere nye værdier ud fra arbejdet med dem på de lokale arbejdspladser.

Stormøderne havde en vældig god effekt. Medarbejderne oplevede, at deres mening også betød noget, og det gav en anden form for medejerskab. Samtidig var det af meget stor betydning, at folk mødte hinanden på tværs af kommunen. Vejmanden sad sammen med læreren og sygeplejersken. Det gav et billede af, hvem kollegaerne er, ligesom der blev sat ansigt på de "høje chefer".





Den feedback topledelsen fik via de lokale drøftelser viste, at medarbejderne bakkede markant op om hele tankegangen. De ændringer, der blev foreslået, var stort set sammenfaldende, selv om de kom fra forskelligt hold. Eksempelvis skulle borgerne ikke blot "behandles som kunder". Det kunne let misfortolkes som, "kunden har altid ret". Så værdien blev præciseret til: "Vi ser borgerne som aktive medspillere og kunder".

På Nordenskov Skole gik man i gang med drøftelsen af værdierne og prøvede også værdispillene. Målet var at 'oversætte' og finde meningen i værdierne. Det har virket godt, selv om ledere og medarbejdere ikke er helt sikre på præcis, hvilken del af udviklingen der skyldes introduktion af værdier, og hvad der skyldes andre forhold.

Den lokale proces forløber stadig decentralt i Helle Kommune. Den følges tæt af chefgruppen, som kontinuerligt får tilbagemeldinger fra institutioner og afdelinger. I dag er kommunaldirektøren overbevist om, at det er de sidste fire års værdiarbejde, der har dannet baggrund for, at Helle Kommune i 2001 blev kåret som Danmarks bedste offentlige arbejdsplads.⁷

CASE: Helle Kommune

⁷ Danmarks bedste offentlige arbejdsplads kåres af Børsens Nyhedsmagasin i samarbejde med Oxford Group og det amerikanske institut, Great Place To Work. Grundlaget for vurderingen er et spørgeskema, som udfyldes af medarbejderne og måler på områder som troværdighed, respekt, retfærdighed, stolthed og fællesskab.

Overvejelser om "oppefra og ned"-modellen

Helle Kommune er et eksempel på, hvordan værdier kan udvikles og formuleres oppefra og ned i organisationen. Det er også et eksempel på, hvordan en "oppefra og ned"-proces over tid udvikler sig dialogisk, hvor såvel ledere og medarbejdere ud fra netop deres arbejds-situation skaber en fælles forståelse af værdierne.

Fordelen ved denne metode er, at værdierne – i hvert fald i udgangspunktet og i ordlyden – bliver de samme for alle medarbejdere i kommunen. Derved kan de være medvirkende til at samle kommunen på tværs af forvaltninger og arbejdspladser. Omvendt kan det godt være, at værdigrundlaget, når først det har været igennem de lokale drøftelser, forstås meget forskelligt trods den fælles ordlyd.

Det kan også være en fordel for ledelsen at være initiativtager til formuleringen af værdiernes indhold og ordlyd, således at de kobles direkte til mere overordnede strategiske overvejelser og visioner for kommunen som helhed. Især hvis der er tale om en organisation, som i Helle Kommunes tilfælde, hvor store kulturelle ændringer var påkrævet, og der var behov for, at ledelsen markerede sig tydeligt.

Til gengæld kan værdierne, når de er formuleret i en lille og lukket kreds, virke fremmede for medarbejderne og i værste fald meningsløse. Samtidig vil tolkningen og forståelsen af værdierne være meget mere overladt til den enkeltes frie fantasi, fordi man ikke kender baggrunden for, at netop én værdi er blevet valgt frem for en anden.

Men en anden fordel ved "oppefra og ned"-processen er, at lederne når at blive klædt ordentligt på til at tage hånd om værdiarbejdet forinden medarbejderne bliver inddraget. Ellers kan der gå lang tid, fra værdierne formuleres, til medarbejderne stilles over for reelle resultater, og værdierne kan på den måde let blive 'glemt'.

Det er helt sikkert, at et "oppefra og ned"-formuleret værdigrundlag stiller den øverste ledelse over for et massivt krav om selv fuldt og helt at leve op til grundlaget. Ledelsen vil blive nøje iagttaget af medarbejderne: Gør de selv, som de siger, vi skal gøre? I Helle Kommune var chefgruppen meget bevidst om denne forventning – og gjorde hvad de kunne for leve op til den.

Værdier "nedefra og op"

Spørgsmålet er selvfølgelig, hvad der kan tale for, at en organisation skal vælge en værdiprocess, der begynder nedefra.

CASE: Aalborg Kommune

Medarbejderne skulle være med fra starten

I Borgmesterens Forvaltning i Aalborg Kommune valgte man at gå til værdiarbejdet "nedefra og op". Det har betydet, at alle ca. 500 medarbejdere i et ligeværdigt samarbejde var med til at formulere et antal kærneværdier for forvaltningen. Argumentet var, at når gamle procedurer og tankeformer skal afløses af nye værdier, ville værdierne i højere grad betyde en reel forskel, hvis alle fra starten var aktive i en diskussion af dem. Men beslutningen skal også ses på baggrund af, at organisationen årene forinden havde befundet sig i en reel ledelsesmæssig krisesituation. Ligeledes var et vigtigt formål at skabe et større fællesskab i en ellers fragmenteret kultur. Beslutningen om at begynde nedefra ses i dag som afgørende for, at værdiprocessen her blev så stor en succes.

En anden vigtig beslutning var, at der skulle tilknyttes frivillige interne konsulenter – eller 'værdiguider', som de blev kaldt – som ambassadører for processen. De skulle tilrettelægge forløbet, være aktive i at vedligeholde processen og forhindre, at der undervejs blev givet køb på principperne. 15 ildsjæle blev rekrutteret, tre af dem blev desuden udpeget som medlemmer af styregruppen for hele projektet. Yderligere 15 medarbejdere meldte sig til at løse praktiske opgaver projektet igennem, bl.a. i forbindelse med gruppearbejderne under afviklingen af møderne. Hermed fik Borgmesterens Forvaltning også løbende udviklet konsulentkompetencer, som også er vigtige for organisationen at besidde fremover.

For at underbygge tilliden til processen var det afgørende at få personer, som nød respekt og autoritet i organisationen, med både i styregruppen og i teamet af konsulenter. Det er betydelig sværere at læne sig tilbage med armene overkors, "når det er ens egne folk, som står der", og når de, som til daglig nyder stor tillid og autoritet, siger: "Vi går den vej". Hermed blev det også både direkte og indirekte markeret, at arbejdet med værdier som sådan ikke var til forhandling.

En anden afgørende forudsætning for succes var den entydige opbakning i hele ledergruppen. Set i bakspejlet fik ledelsen mulighed for at synliggøre sig og træde i karakter med fælles holdninger udadtil. Som optakt mødtes hold af fem deltagere over fire dage i efteråret

1999 med ledelsen af forvaltningen. Ledelsen ønskede at formidle et klart billede af fremtidens organisation som ramme for det efterfølgende arbejdet med værdier og som invitation til nytænkning. Det var vigtigt at skabe forståelse for, at nye tider var på vej, herunder nye spilleregler. Ledelsen af forvaltningen, bl.a. borgmester og kommunaldirektør fortalte via en historie om en dag i fremtiden, hvordan Borgmesterens Forvaltning år 2003 skulle se ud. Derefter gik diskussionen om fremtidsudsigterne ud fra væsentlige spørgsmål som:

- :: Hvilke forandringer tror du, der vil ske i løbet af de næste tre til fire år?
- :: Opgaver, samarbejdspartnere internt og eksternt, forventninger hos borgerne, forventninger fra politikerne og i kulturen?
- :: Hvad er forskelle og ligheder mellem det billede vi ser aktuelt, og det som borgmester og kommunaldirektør tegner for fremtiden?
- :: Hvad skal der til, for at forandringen i Borgmesterens Forvaltning bliver succesfuld?
- :: Hvordan kan arbejdet med de fælles værdier medvirke til, at forandringerne lykkes?

Hermed var der taget hul på diskussionerne. For at få identificeret kerneværdierne, blev der på tværs af organisationen over tre uger afviklet 25 heldagsmøder. Ud fra forskellige øvelser, som Forsvarets Beredskabscenter stod for, blev deltagerne sat i situationer, som bagefter kunne danne udgangspunkt for overvejelser over værdier. Gennem flere diskussionsrunder skulle der så udkrystalliseres og opnås enighed om et begrænset antal værdier. Her spillede konsulenterne en vigtig rolle i at samle og koordinere diskussionerne.

Resultatet af processen blev, at det fælles værdigrundlag kom til at se ud som følger:

- :: Vi er *engagerede* og *ansvarlige*
- :: Vi er *åbne* og *ærlige*
- :: Vi behandler andre med respekt og viser andre tillid
- :: Vi er fagligt dygtige og kompetente
- :: Vi samarbejder på tværs
- :: Vi har et godt *fællesskab* – og det er vi stolte af!





Værdierne blev suppleret med formuleringer om, hvad værdierne i praksis betyder for den enkelte medarbejder, og hvilket bidrag hver især yder for at leve op til værdierne – både i forhold til borgere, kolleger og ledelse. Da de endelige kærneværdier blev fremlagt på et afslutningsmøde, var medarbejderne generelt tilfredse. Værdierne var let genkendelige i forhold til indholdet af de fælles diskussioner.

Selvom disse møder i dag ligger fire år tilbage, står de for medarbejderne som en milepæl. Faktisk et af de allerstørste plusser ved hele arbejdet med værdier. Blot dét at blive sat sammen i grupper, så man mødtes på tværs af forvaltningen og fik diskuteret hverdagen og fremtiden med "vildt fremmede kolleger", og få sat "ansigter på navnene", har også givet bonus på lang sigt. "Det er lettere at bruge forvaltningen på tværs, når man kender dem, der sidder i de andre kontorer. Så det var et godt initiativ, også selv om ideen fra begyndelsen blev mødt med skepsis. Det var positivt at opleve, at alle afdelinger havde lige meget at skulle have sagt – og ikke kun 'prestigeafdelingerne'", mener nogle af medarbejderne.

Processen om formulering af værdier i Borgmesterens Forvaltning blev efterfulgt af bl.a. dialogmøder. Her blev værdierne afstemt på kontorniveau, integreret i lederudviklingen, herunder ledelsesvurdering, og tematiseret i en undersøgelse af medarbejdernes tilfredshed. Det har stået på over en periode på to til tre år.

I Borgmesterens Forvaltning i Aalborg Kommune har værdierne og dialogerne om, hvad de i praksis betyder, været det kompas, den retning, som man styrer efter. Det som den efterfølgende udvikling har orienteret sig ud fra. Værdierne skaber forudsætning for at være i dialog om, hvordan mål og resultater bedst nås.

CASE: Aalborg Kommune

Overvejelser om ”nedefra og op”-modellen

Det siger sig selv, at en proces, hvor 500 medarbejdere deltager over næsten 30 møder – fra processen bliver skudt i gang til værdigrundlaget er formuleret – alt andet lige er yderst ressourcekrævende. Derfor er det også interessant at vurdere, hvad der kommer ud af den måde at starte arbejdet med værdier op på.

Mange kommuner, der har arbejdet med denne model, har oplevet at fællesmøder med diskussioner om værdier skaber megen positiv energi og stor følelse af fællesskab. En anden fordel ved fra starten at inddrage alle medarbejdere kan ligge i, at værdierne derved udspringer af den enkelte medarbejders erfaringer og ønsker til fremtiden. Da værdier netop er stærkt knyttet til den etiske og følelsesmæssige side hos den enkelte, kan de blive temmelig intetsigende, hvis ikke de kan relateres til personlige erfaringer.

En proces, der starter nedefra, hviler på de refleksioner, overvejelser og dialoger, som værdiarbejdet hele vejen igennem er afhængigt af. Dermed kan diskussionerne i sig selv være kompetenceudviklende i forhold til at skabe mere selvstændigt arbejdende og kvalitetsbevidste medarbejdere, der er rustet til at løse stadigt mere komplekse og forskelligartede opgaver. Samtalerne kan også for den enkelte og for fællesskabet betyde, at man får indsigt i og skal tage stilling til begrundelserne for værdierne. Netop det kan medføre et ægte ejerskab til de udvalgte værdier.

En meget tydelig ulempe ved ”nedefra og op”-modellen er imidlertid, at den kan være yderst tidskrævende og svær at gennemføre i meget store organisationer. Dertil kommer, at man dybest set ikke ved, hvor man ender, med mindre de enkelte trin i processen styres meget håndfast.

Formuleringen af værdier er ikke nok

Uanset om man fra starten beslutter sig for en ”oppefra og ned”- eller en ”nedefra og op”-proces, er formuleringen af værdierne aldrig lig med selve ændringen af organisationens kultur og medarbejdernes adfærd, men kun startskuddet. I Helle Kommune og i Borgmesterens Forvaltning i Aalborg skulle der efterfølgende en lang proces til, før man så konkrete resultater af anstengelserne. Selv om værdierne er opstået ud fra dialoger på kryds og tværs, og på den måde længe har været samtaleemne i hele organisationen, er der stadig et stykke vej til værdierne for alvor får rodfæste. Man ændrer ikke bare værdier og kultur ved nogle få møder – heller ikke selv om de omfatter *hele* orga-

nisationen. Derfor er det ikke på forhånd givet, om det er bedst at starte oppefra eller nedefra. Valget må træffes afhængigt af situationen. Følgende faktorer skal have indflydelse på valget:

- :: Hvilken type organisation eller arbejdsplads, der er tale om.
- :: I hvilken grad lederne ønsker at sætte en strategisk dagsordenen.
- :: Organisationens størrelse.
- :: Sidst men ikke mindst, hvilket formål værdiarbejdet har.

I Helle Kommune var det rigtige valg en fra begyndelsen meget topstyret proces. For det første fordi ledelsen ville sikre værdierne et indhold knyttet til organisationens strategiske udviklingsbehov. Endvidere skulle ledelsens beredskab opbygges, og i den forbindelse var det vigtigt først at gå ind og markere et reelt skifte til nye værdier, inden alle de fine ord blev nedfældet på papirerne. Endelig var det måske den berømte ”fingerspitzengefühl” der fortalte ledelsen, at medarbejderne forventede en markant ledelse, der gik foran.

I Borgmesterens Forvaltning i Aalborg Kommune var målet med processen at skabe sammenhæng mellem de enkelte enheder. Her var det oplagt at starte processen bredt ud. Efter et dramatisk ledelseskifte var det af stor vigtighed at opbygge et solidt tillidsforhold mellem ledelse og medarbejdere. Her var fornemmelsen, at medarbejderne skulle inddrages fra starten, samt at der fra hele organisationen skulle rekrutteres ildsjæle, som havde aktiv indflydelse på processens tilrettelæggelse og afvikling.

Når valget skal træffes, er det en god ide helt fra start at være bevidst, hvilke muligheder og udfordringer, der ligger i de to modeller. Figuren på side 49 kan måske bruges til at skabe overblik i de indledende overvejelser.

Begge modeller indebærer altså tydelige fordele og ulemper. Valget skal tages ud fra en afvejning af den konkrete situation. Men om værdierne formuleres af ledelsen eller af alle i organisationen spiller ikke den afgørende rolle, når det gælder ejerskabet. Selv om flere fra starten har ejerskab til værdierne i ”nedefra og op”-processen, etableres et dybere ejerskab først i den efterfølgende proces med at integrere værdierne i dagligdagens praksis.

"Oppefra og ned"-modellen

MULIGHEDER

Værdierne kan kobles tæt til overordnede strategiske overvejelser.

Et fælles værdisæt kan være med til at samle kommunen.

Kan bidrage til fælles fodslag i lederkredsen.

Lederne har mulighed for at sætte dagsordenen og ambitionsniveauet.

Lederne har mulighed for først at finde deres egne ben i værdiarbejdet.

UDFORDRINGER

Værdierne kan virke fremmede og ikke vedkommende – især i meget store organisationer.

Sætter stort fokus på lederne som rollemodeller.

Kræver at lederne er grundigt afklaret om deres egen rolle og holdninger i forhold til værdigrundlaget.

"Nedefra og op"-modellen

MULIGHEDER

Lettere at skabe ejerskab.

Fællesskabsfølelse og positive energier blandt medarbejderne.

Forbereder medarbejderne på refleksioner og samtaler om værdier.

UDFORDRINGER

Tidskrævende – især i meget store organisationer.

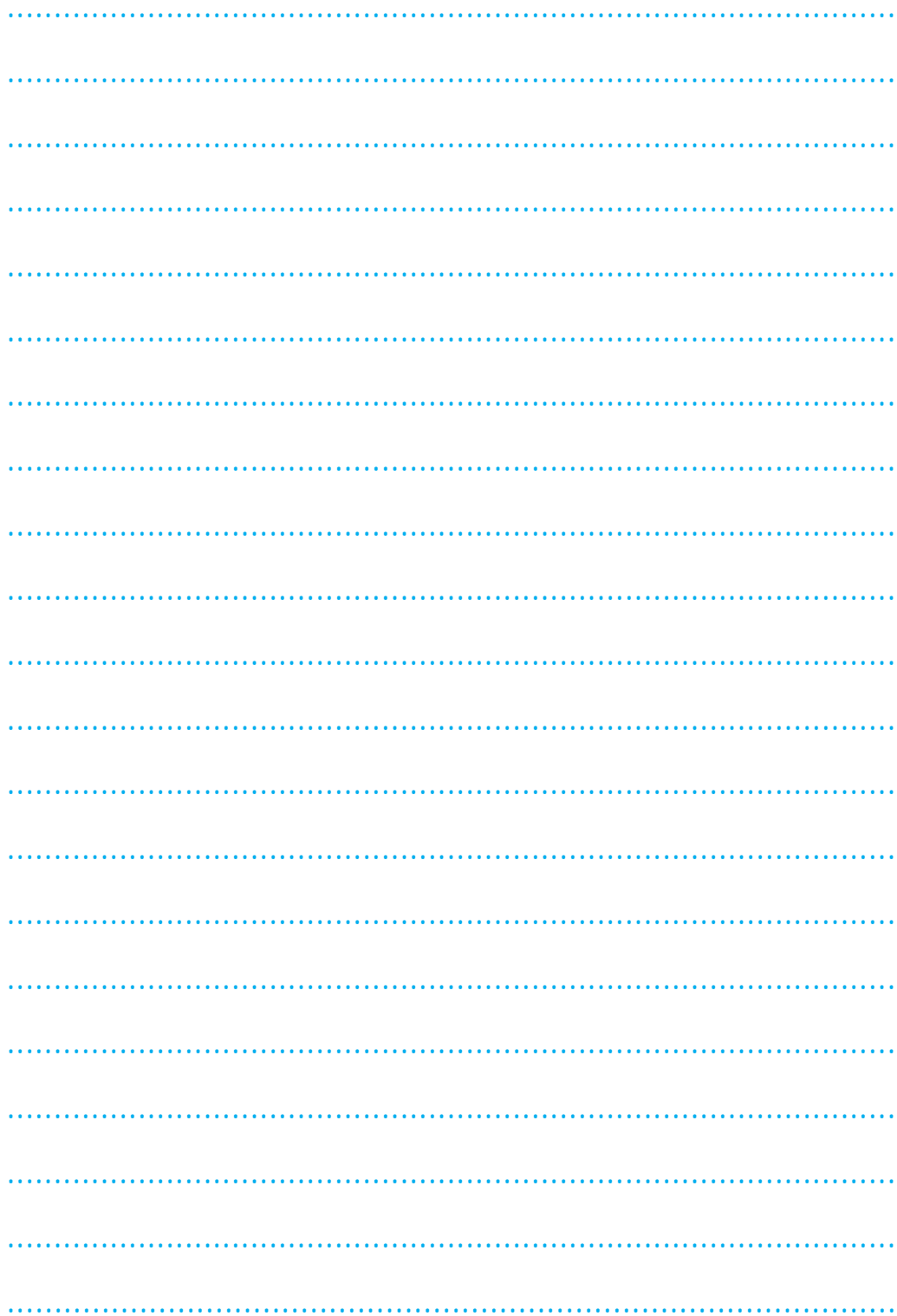
Usikkerhed om hvad resultatet bliver.

Kræver stram styring og koordination.

Kan stille store krav til medarbejderens formuleringsevner.

Forudsætter en "dialog"-kultur.

Figur 01: Muligheder og udfordringer ved "oppefra og ned"-modellen og "nedefra og op"-modellen.



Spørgsmål

Spørgsmål der kan overvejes i forbindelse med kapitlet:

- ::: Hvor er det vigtigst, at ejerskabet først forankres? I toppen af organisationen eller bredt?
- ::: Hvilken model til udarbejdelse af værdier vil passe bedst i vores organisation?
- ::: Hvilke ressourcer har vi til rådighed?

KAPITEL 4

Værdier i det store og lille fællesskab

I dette kapitel vil du få svar på:

- ⋮: Hvad forstås ved eksterne og interne værdier?
- ⋮: Hvilke muligheder og begrænsninger er forbundet med at fokusere på eksterne værdier rettet mod borgere og brugere?
- ⋮: Hvilke muligheder og begrænsninger er der forbundet med at fokusere på interne værdier, som retter sig mod arbejdspladsen?
- ⋮: Hvordan kan interne og eksterne værdier spille sammen?

Valg af fokus i arbejdet med værdier

I arbejdet med værdier kan det være en god idé at vælge fokus. Groft sagt kan man vælge at slå ned to steder. Man kan vælge at koncentrere sig om de eksterne værdier, der vedrører forholdet til borgere og brugere – det store fællesskab. Eller man kan vælge at arbejde med de interne værdier, der findes i relationerne mellem medarbejdere indbyrdes og mellem lederne og medarbejderne – altså det lille fællesskab.

Men er kommunerne ikke til for at servicere borgerne og varetage myndighedsopgaver? Er det så ikke de eksterne værdier, der bør være i højsædet? Svaret er både/og. Der er ingen tvivl om, at kommunen som organisation er til for at levere en vare. Det understreges blandt andet ved, at flere og flere kommuner er begyndt at kalde borgerne for kunder og af at ”kunden” ligger nummer et på top ti-listen (se side 75) over værdier på offentlige arbejdspladser⁸.

Omvendt er det nødvendigt at de interne forudsætninger på arbejdspladsen er til stede, hvis kommunen skal levere denne vare. Det er her de interne værdier kommer på banen. Når kommunerne vælger at tage afsæt i de interne værdier, sker det som regel i en tro på, at fælles interne værdier vil give anledning til større tilfredshed fra medarbejdernes side og mere samarbejde på tværs. Det vil igen give anledning til en bedre kvalitet i opgaveløsningen. En kvalitet som i sidste instans vil komme borgerne til gode.

Værdiarbejde er, uanset hvordan det gribes an, en omfattende proces. Erfaringerne viser, at der derfor er god grund til at gøre sig nogle indledende strategiske overvejelser om, hvor fokus skal lægges. Spørgsmålet er, hvilke værdier det er mest hensigtsmæssigt at arbejde med, for at arbejdspladsen bedst kan opfylde sin mission og sine visioner. Afhængig af om man vælger at arbejde med de eksterne eller de interne værdier, er der forskellige muligheder og begrænsninger, man skal være opmærksom på.

Når værdierne vedrører brugere og borgere

Når kommunerne vender blikket mod de eksterne værdier, skyldes det ikke mindst, at der mere end nogensinde før er fokus på de kommunale arbejdspladseres resultater. Konkurrencen om den kommunale op-

⁸Morsing, 2001

gaveløsning skærpes. Der sker samtidig med, at borgere og brugere har en langt større forventning end tidligere om at blive involveret i, hvilke resultater kommunen og/eller den enkelte kommunale institution skal præstere. Og de ønsker at blive hørt! Ellers flytter de måske deres barn til en anden skole, hvor de har større mulighed for indflydelse – og hvor de i højere grad kan påvirke beslutningerne i den retning, de ønsker!

Derfor giver det god mening at vende blikket mod ”aftageren” af kommunens ydelser; borgerne og brugerne. En kommunal arbejdsplads, der lukker sig om sig selv og sin egen selvforståelse, har det vanskeligt i en tid, hvor konkurrencen om den kommunale løsning af opgaver er skærpet.

Når der sættes fokus på formulering af værdier, vælger flere kommuner at invitere brugere og borgere med ind i formuleringen af værdierne. Derved kan de præge og påvirke det, der sker i institutionen, afdelingen eller forvaltningen.

CASE: Plejecenteret Sølund

Eksterne værdier

Plejecentret Sølund i Københavns Kommune har valgt at involvere brugerne i deres værdiproces. Københavns Sundhedsborgmester har i den forbindelse udtalt: ”Det er vigtigt at lytte til brugerne, hvis servicen og kvaliteten på de københavnske plejehjem skal forbedres. Det er muligt, at ønsker og økonomi ikke hænger sammen. Det er en svær balance, men det kan lade sig gøre at indfri nogle af de ønsker, selv om plejehjemmenes budgetter ikke forhøjes. Borgerne kan ikke få alt, men de skal i høj grad være med til at vælge!” (2000).

Et væsentligt punkt i den ni måneder lange proces på Sølund var derfor involvering af pårørende og beboere. Én pårørende per tre beboere blev inviteret til en aften, hvor der blev diskuteret værdier. De mange ideer og forslag blev nedskrevet, og en lille gruppe pårørende blev udvalgt til at reducere i værdierne og udvælge de vigtigste.

Tre beboere på hver etage blev derefter interviewet om værdier. Sideløbende var medarbejderne også deltagere i en række temadage. De forskellige processer har ført til et omfattende materiale, som blev sammenskrevet og grupperet, så det er genkendeligt for både med-



- ◀ ◀ arbejdere, beboere og pårørende. Der er blevet arbejdet med værdierne på hver afdeling. Alle bidragene har resulteret i det samlede værdigrundlag for hele Plejecenter Sølund.

Inden værdiernes endelige "vedtagelse" blev der afholdt en temadag, hvor der blev diskuteret visioner, og hvordan det endelige værdigrundlag skulle se ud.

En beboer på Plejecenter Sølund synes, at det har været positivt at blive involveret i processen. Han synes dog, at nogle af møderne har haft en lidt barsk karakter, fordi der har været accepteret hård kritik. Men effekten af møderne kan mærkes, f.eks. er respekt for beboerne blevet en selvfølge. Respekt er afgørende for, at beboerne kan bevare deres værdighed. Det dur ikke at tale til beboerne, som om det var en børnehaveklasse. Han mener også, at beboerne skal oppe sig lidt mere og være glade og imødekommende over for personalet. Der er efter hans mening tale om et gensidigt ansvar.

En pårørende udtrykker ønske om, at flere af de pårørende mødte op til møderne. Derudover oplevede han, at mange af beboerne ikke deltog så aktivt. Det kan der være mange grunde til. Man skal tage i betragtning, at der er tale om en generation, der er meget autoritetstro, og som ikke er vant til at blive spurgt til råds. Mange lider derudover af svag hørelse, nogle kan ikke længere læse og enkelte kan måske slet ikke tale. Det gør, at beboerne har svært ved at udtrykke sig. Ud fra den betragtning kunne Sølund godt nedjustere sine forventninger til at involvere beboerne. Den pårørende tror, at plejecentrets medarbejdere godt kan selv. Inddragelse af beboerne er et højt og flot ideal, men måske praktisk umuligt at leve op til på et så højt niveau.

CASE: Plejecenteret Sølund

Muligheder og begrænsninger ved at involvere borgere og brugere

Erfaringerne fra Sølund viser, at involvering af borgere og brugere i arbejdet med værdier kan have en god effekt. På Sølund stødte man på barrierer som autoritetstro og fysiske svagheder, der gør dialogen svær. Men inddragelsen af borgere og brugere kan også være en stor udfordring. For hvad nu hvis brugere og borgere vil noget andet end kommunen? Hvad hvis forældrene i daginstitutionen er i opposition

til den pædagogiske linje og de værdier, som medarbejdere og ledere står for. Eller hvis forældrene primært er optaget af egne behov og ikke ser institutionen som en del af en større kommunal helhed?

Udfordringen er her at gå ind i dialogen. Måske kan parterne berige hinanden med hver deres forståelse af, hvad der er væsentlige værdier. Måske kan de sammen finde en konstruktiv løsning, der udvikler den kommunale service og opgaveløsning. Måske er det umuligt at enes. Er det sidste tilfældet, kan institutionen enten vælge at lytte til forældrene og rette ind eller lade forældre, der har et andet værdisæt end institutionen, søge andre steder hen. Der skal træffes et valg!

Opsummerende er der følgende fordele og barrierer ved at involvere beboere og pårørende i formuleringen af de eksterne værdier:

MULIGHEDER

At arbejdspladsen er i samklang med de forventninger, borgere og brugere har.

At arbejdet med værdier kan bidrage direkte til udviklingen af den kommunale service- og opgaveløsning.

At værdiarbejdet kan give anledning til frugtbare dialoger om opgaveløsningen og serviceudbuddet.

At borgere og brugere er med til at tage ansvar for løsningen og prioriteringen af opgaverne.

Figur 02. Muligheder og begrænsninger ved involvering af borgere/brugere.

BEGRÆNSNINGER

At der kommer mange og måske modsatrettede værdier frem.

At fokus på borgernes/brugernes værdier overskygger behovet for interne værdier.

At eksterne værdier kan modarbejde de interne værdier.

At borgernes/brugernes interesser er tæt knyttet til den situation, de står i netop nu. De er ikke nødvendigvis i besiddelse af et helhedssyn på kommunens opgaveløsning.

At borgere/brugere har vanskeligt ved at forholde sig til arbejdet med værdier.

At borgere/brugere kan være autoritetstro og have vanskeligt ved at give deres mening til kende.

Når værdierne vedrører medarbejdere og ledere

Der er som aldrig før fokus på, at arbejdspladsen skal tilbyde mening og tilhørsforhold for den enkelte medarbejder. Det er derfor selvfølgelig med god grund, at nogle kommuner vælger at fokusere på interne værdier.

For mange – og det gælder især de unge medarbejdere – er den gode gammeldags byttehandel, hvor arbejdsplads og medarbejder udveksler løn og arbejde, blevet udvidet. I dag kræver de unge et meningsfuldt job, hvor arbejdspladsens værdier og kultur passer med deres eget værdisæt. Til gengæld for deres engagement og indleven i arbejdet vil de have indflydelse, ansvar og identitet via deres arbejde.

Det betyder, at den enkelte arbejdsplads må gøre sig synlig og attraktiv. Kulturforskeren Majken Schultz går så vidt som til at sige, at virksomheden må ”definere sig, som var den en person. Med forhistorie, holdninger, værdier og etik”⁹.

Her kan de interne værdier spille en afgørende rolle. De kan være med til at give arbejdspladsen og dens medarbejdere identitet og fællesskab.

Men arbejdslivet og arbejdspladsen har ikke har samme (store) betydning for alle. Som forskeren i arbejdsliv Agi Csonka siger, så gælder det stadig for rigtig mange mennesker, at: ”De arbejder for, at kunne have et godt liv – uden for arbejdspladsen. Og det vil de fortsat have lov til at kunne gøre. De køber ikke uden videre ideen om, at de skal hente mening og identitet på jobbet. De finder deres mening andre steder.”¹⁰

Med andre ord, så er der også medarbejdere, som først og fremmest går på arbejde for at løse en konkret opgave og tjene deres løn. Deres interesse for at finde mening og identitet i arbejdet – ved eksempel at arbejde med interne værdier – kan måske ligge et meget lille sted. Men spørgsmålet er, om ikke langt de fleste gerne vil være med til at skabe en bedre arbejdsplads for sig selv og deres kollegaer?

Det var i hvert fald udgangspunktet, da Helle Kommune gik i gang. Her har man med stor succes arbejdet med værdier, der retter sig mod interne relationer i organisationen. Flere af de selvsamme værdier er imidlertid også blevet rettet mod borgere og brugere.

⁹ Larsen og Schultz, 1998

¹⁰ Mandag Morgen, nr. 32, 2002-10-01

CASE: Helle Kommune

Et positivt menneskesyn

Helle Kommune er et godt eksempel på, hvordan værdierne har været med til at skabe en fælles identitet. Som tidligere nævnt blev kommunen i 2001 valgt til Danmarks bedste offentlige arbejdsplads. Den flotte placering tilskrives bl.a. det store arbejde, som der er lagt i arbejdet med værdier.

Et positivt menneskesyn er Helle Kommunes første og mest centrale værdi. Det betyder, at man tror på det gode i folk. Ifølge kommunaldirektøren Jesper Holm er det afgørende, at der er tillid til medarbejderne, og at man ikke kontrollerer dem unødigt. Det positive menneskesyn består også i en tro på, at medarbejderne har lyst og vilje til at udvikle sig i samspil med andre. Omdrejningspunktet for kommunen er, at mennesker grundlæggende er nysgerrige og gerne vil lære nyt.

Andre værdier i Helle Kommune er f.eks. respekt for andres mening og forskellighed samt åbenhed og loyalitet. Det betyder bl.a., at alle meninger inddrages, og at både negativ og positiv kritik gives og modtages konstruktivt og ærligt.

Helle Kommune vil også gerne være en lærende organisation, hvor medarbejdere og ledere hele tiden lærer af deres erfaringer og deler viden. Lederne gør derfor meget ud af at uddelegere ansvar og vise tillid til medarbejderne. De oplever, at der derved frigøres kræfter og energi, som er med til at skabe en god arbejdsplads i fortsat udvikling.

Medarbejdere og ledere har på hver enkelt arbejdsplads arbejdet med at fortolke værdierne, så de gav mening for netop dem. Det har de bl.a. gjort ved værdispil og dialogteater, der tager afsæt i den virkelighed, de arbejder i. Værdispillene, historierne og forestillingerne gik lige ind, også hos de medarbejdere som ellers i starten var skeptiske over al den snak om værdier.





Selvom mange af drøftelserne har gået på interne processer og relationer, har flere arbejdspladser også arbejdet med at vende de samme værdier, som de bruger internt, ud mod borgerne. En værdi som "borgerne som aktive medspillere og kunder" kan have effekt eksternt, men også i forhold til hvordan ledere og medarbejdere organiserer deres arbejde. Det samme gør sig gældende for en værdi som "et positivt menneskesyn".

Kommunaldirektøren er ikke i tvivl om, at arbejdet med værdier er med til at gøre medarbejderne i kommunen mere bevidste og kompetente. Det gælder for så vidt både i forhold til kommunens interne processer som i relationen til borgere og brugere.

CASE: Helle Kommune

Erfaringerne fra Helle Kommune viser, at en og samme værdi godt kan rette sig internt såvel som eksternt. Det er et spørgsmål om, hvordan værdien fortolkes.

I Borgmesterens Forvaltning i Aalborg Kommune har man ligeledes arbejdet med de interne værdier. Efterfølgende har ledelsen og styregruppen dog nærmere overvejet, hvorfor det netop var de interne og ikke de eksterne værdier, man kastede sig over.

CASE: Aalborg Kommune

Værdiformuleringer set i bakspejlet

Ledelse og styregruppen i Borgmesterens Forvaltning i Aalborg Kommune har to til tre år inde i deres værdiproces været igennem overvejelser om, hvorvidt deres værdiarbejde har rettet sig for meget mod det interne perspektiv. Værdierne omfatter ikke det perspektiv, der drejer sig om service i forhold til borgere og kolleger i de andre forvaltninger. De har diskuteret forskellige mulige forklaringer, at det blev, som det blev.

En forklaring er, at værdiarbejdet udsprang af ønsket om en organisationsændring, hvor der især var fokus på strukturer i det interne samarbejde. En anden forklaring kan være, at forvaltningen fra gammel tid har set sig i rollen som myndighedsudøver, og derfor i sit udgangspunkt ikke var kundeorienteret. Fagligheden har traditionelt været sat i højsædet, så der blev lagt stor vægt på selve ydelsen frem for relationen til kunden.

Offentlige organisationer fandt endvidere tidligere typisk deres identitet i at "arbejde for den ædle sag", hvilket godt kan spærre for udsynet til den individuelle kunde.

Processen blev fra start lidt "navlebeskuende". Det har givet anledning til den konklusion, at en "nedefra og op"-proces, hvor alle deltager og frit giver deres besyv med, kræver at rammer og krav er både gennemtænkte og tydelige. Set i bakspejlet burde der have været stillet krav om, at værdierne også omfattede den udadvendte service og relationen til kunderne.

Omvendt siger flere medarbejdere i forvaltningen, at "hvis de bløde værdier ikke er i højsædet hos os selv, så når vi slet ikke 'det andet'". De mener, at selve det at få sat fokus på det interne samarbejde og opbygning af tillid til hinanden og ledelsen er en forudsætning for at stå sammen udadtil og få noget fra hånden på en effektiv måde.

Medarbejderne peger på, at de afdelinger, hvor de bløde værdier er i højsædet, også er der, hvor der er lavest sygefravær. "For det er lettere at nå en masse ting, også når presset er virkelig stort, hvis man kan være åbne og ærlige overfor hinanden og sige, hvad man har lyst til", som en medarbejder siger.

Muligheder og begrænsninger ved interne værdier

Erfaringerne fra både Helle Kommune og Borgmesterens Forvaltning i Aalborg Kommune viser, at det kan være en god idé at tage fat på de interne værdier. Det kan ”kitte” medarbejdere og ledere sammen i et forpligtende arbejdsfællesskab. Det kan skabe bevidsthed om, hvordan man bruger hinanden på arbejdspladsen og give anledning til samtaler om, hvordan opgaverne løses. Det kan være med til at skabe rum for deling af viden og udvikling af den kommunale opgaveløsning. I det hele taget være med til at frigøre energi.

De interne værdier kan desuden, som i Borgmesterens Forvaltning i Aalborg Kommune, være et vigtigt ankerpunkt for ledere og medarbejdere i perioder med store forandringer. På den måde kan indsatsen være med til at skabe mere attraktive arbejdspladser, der kan fastholde nuværende medarbejdere og tiltrække nye.

Medaljen har dog en bagside, hvis opmærksomheden på de interne værdier tager overhånd og medarbejdere og ledere glemmer, hvem de er til for. Så bindes der for meget energi og for mange ressourcer i de interne forhold på bekostning af borgere og brugere.

Det er også en udfordring at finde en måde at tale om og arbejde med værdier på, der appellerer til medarbejderne. Også dem, der ikke mener værdier er væsentlige i deres arbejdsliv. For oplever medarbejderne arbejdet med værdier som tom snak, vil det nærmere binde ressourcer end frigøre energi.

Opsummerende kan man sige at der er følgende muligheder og trusler ved at arbejde med interne værdier, som vist på figuren på side 63.

Samspil mellem eksterne og interne værdier

Erfaringerne i Helle Kommune viser, at der sagtens både kan og ofte vil være sammenfald mellem de eksterne og interne værdier.

De eksterne og interne værdier vil ofte gensidigt påvirke hinanden. Når vægten lægges på en ekstern værdi som ”kunden”, giver det typisk anledning til refleksion om hvordan man mødes med kunden, hvilke behov kunden har, hvordan medarbejderne bedst kan organisere sig, så kundens behov imødekommes. Dette selvfølgelig samti-

MULIGHEDER

"Kitter" medarbejderne sammen.

Skaber forpligtende arbejdsfællesskaber.

Kan frigive energi.

Tiltrækker og fastholder medarbejderne.

Skaber større bevidsthed om, hvordan arbejdet skal udføres, og hvordan man kan bruge hinanden.

Skaber rum for deling af viden og udvikling af opgaveløsningen.

BEGRÆNSNINGER

Ledere og medarbejdere glemmer, hvem de er til for.

Nogle medarbejdere mener ikke, værdier er relevante for deres arbejdsliv.

Kan binde energi, hvis værdiarbejdet opleves som tom snak.

Afskrækker medarbejdere, der ikke kan se mening i at arbejde med værdier.

Kan tage opmærksomheden fra relationen til borgerne/brugerne.

Figur 03. Muligheder og begrænsninger ved at arbejde med interne værdier.

dig med at arbejdspladsens øvrige opgaver løses tilfredsstillende og medarbejderne trives med, det de gør. Derved bevæger drøftelserne sig efterhånden ind på de interne værdier.

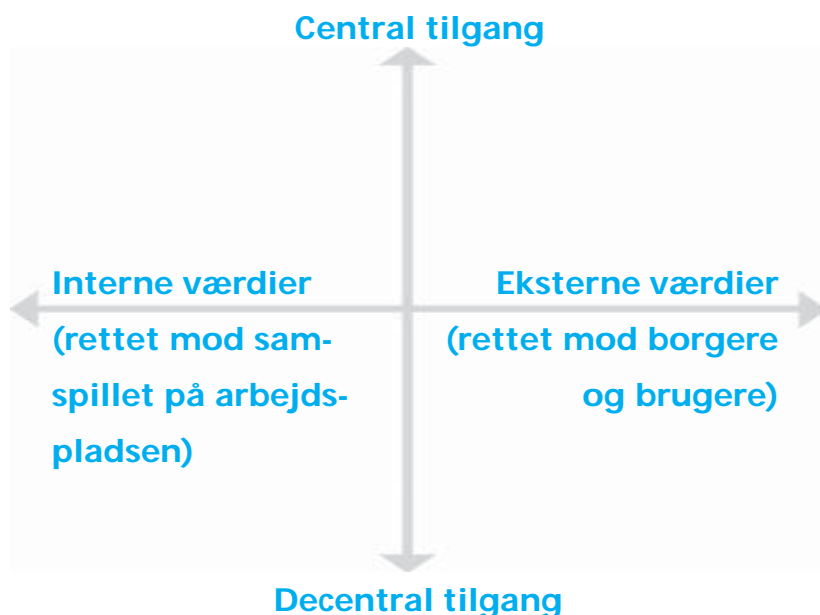
Derfor er det ikke et enten/eller. Det er snarere et spørgsmål om, at medarbejdere og ledere er sig bevidst og afklarede om, hvilke relationer værdierne skal rette sig mod. En sådan fælles bevidsthed gør det lettere at drøfte værdierne. Både i forbindelse med formuleringen af dem og i det senere daglige arbejde.

Et overblik over processen

For at opsummere dette og foregående kapitel, er der følgende overvejelser, når arbejdet med værdier skal sættes i gang: Skal processen igangsættes centralt eller decentralt? Hvilket fokus skal værdierne rette sig mod? Det interne eller eksterne?

Følgende skema kan bruges i det lokale arbejde med værdier. Skemaet kan vise forløbet og derved være med til at sikre, at man undervejs i forløbet taler samme sprog.

Prøv selv at finde jeres model.



Figur 04. Generel model.

Spørgsmål

Spørgsmål, der kan overvejes i forbindelse med kapitlet:

- ::: Hvilken forskel håber vi, værdierne vil gøre på vores arbejdsplads?
- ::: Hvilke værdier er vigtigst for os at arbejde med? Interne værdier? Eksterne værdier? Eller en kobling af interne og eksterne værdier?
- ::: Hvilke muligheder og begrænsninger skal vi være særligt opmærksomme på?

KAPITEL 5

Et eller flere værdigrundlag?

I dette kapitel sættes fokus på følgende diskussioner:

- :: Hvad er konsekvenserne af, at en organisation har samme værdigrundlag, selv om ydelser og udfordringer i de forskellige forvaltninger og afdelinger er vidt forskellige?
- :: Hvad er konsekvensen af at have mange forskellige værdigrundlag i en organisation?

Hvad er essensen i værdiarbejde?

I kapitel 2 har vi set, at der kan være gode grunde til lade et fælles værdigrundlag gælde for en hel kommune. Men hvilke konsekvenser – fordele såvel som ulemper – kan det få, når en kommune bevidst vælger at uddelegere værdiprocesserne og skabelsen af værdigrundlagenes indhold til decentrale enheder? Vil det betyde, at kommunens institutioner suser i hver sin retning, og kommunen måske fremstår som utroværdig, fordi alle værdier tilsyneladende er lige gode? Eller er det snarere sådan, at det afgørende i arbejdet med værdier, værdigrundlag og værdibaseret ledelse ligger et helt andet sted? Drejer det sig i bund og grund om, hvorvidt værdien hedder 'vi respekterer hinanden', eller 'vi har høj grad af åbenhed'? Eller er det vigtigste spørgsmål, om værdien passer til organisationens, forvaltningens, institutionens eller afdelingens konkrete udfordringer?

Disse spørgsmål vil vi diskutere i dette kapitel. Derved kan vi måske komme lidt dybere ned i, hvad fænomenet værdiarbejde egentlig indebærer – hvad der er essensen i værdiarbejde.

Værdier kan som udgangspunkt forstås og fortolkes forskelligt, fordi de som regel er så overordnede begreber, at det bliver den enkelte, der skal tillægge dem konkret betydning. Derfor kan det sagtens være, at alle i en kommune er enige om en værdi som f.eks. 'tillidsfuldt samarbejde'. Men de praktiske præmisser, som samarbejdet skal udfolde sig indenfor, kan være meget forskellige fra børnehave til ældrecenter. Derfor vil 'tillidsfuldt samarbejde' også til en vis grad forstås og fortolkes forskelligt. Et ældrecenter har f.eks. åbent døgnets 24 timer årets 365 dage, hvilket giver en anden samarbejdsstruktur mellem forskellige bemandingshold, end hvad der er gældende for børnehaven. Grundlaget for samarbejdet har indflydelse på, hvilken betydning værdierne konkret får.

Opgaverne på forskellige forvaltningsområder tager sig højst forskelligt ud, alt efter hvor tæt eller direkte opgaverne løses i forhold til borgerne. Værdierne i relationen leder-medarbejder eller medarbejdere indbyrdes skal måske være helt forskellige fra de værdier, der gælder for servicering af borgeren. Så pointen er, at det samme værdigrundlag vil variere fra situation til situation. Ideen om, at et bestemt værdigrundlag så at sige kan virke 'på samme måde' eller 'ensrette' hver enkelt situation, er urealistisk. Værdigrundlaget virker ikke på den måde detailstyrende for større enheder, men har sin styrke som styringsredskab ved at give tydelig fælles retning! Vel at mærke når der føres dialoger om 'ret og vrang' – hvad der er mest værdifuldt – i

forhold til de konkrete situationer. Sagt med andre ord: Værdier er fleksible og mangetydige. Det fælles værdigrundlag for en hel kommune eller stor forvaltning vil indebære masser af varianter.

Men hvad med en kommune, der har valgt at operere med forskellige værdigrundlag. Hvad kan de oplagte fordele være? Hvilke konsekvenser kan forskellighederne medføre?

Vi vil forsøge at belyse ovenstående spørgsmål med eksempler fra Herlev Kommune og Gentofte Kommune, hvor man begge steder bevidst har valgt at tillade de forskellige områder i kommunen at finde frem til deres egne selvstændige værdigrundlag. Her har man lagt mest vægt på, at de enkelte områder og institutioner finder og fortolker værdierne ud fra den virkelighed, som den enkelte arbejdsplads arbejder indenfor.

CASE: Herlev Kommune

Rådhusets værdier skulle ikke gælde for ældreområdet

Herlev Kommune besluttede i 1997 at igangsætte et projekt om udviklingen af et værdigrundlag i første omgang for rådhuset. Udgangspunktet var 140 borgeres, 250 medarbejders og politikernes værdier og forventninger til 'den gode borgerdialog'. De mange input blev samlet til et fælles værdigrundlag indeholdende syv værdier for rådhusets medarbejdere.

Efter at værdierne var formuleret, blev de drøftet i de enkelte afdelinger på rådhuset. Det store spørgsmål var, hvordan man i konkrete situationer skulle forholde sig til dem. Drøftelserne gik i gang.

1000 tilfældige borgere og medarbejdere på rådhuset blev involveret i en spørgeskema-undersøgelse, som skulle dokumentere, hvordan de oplevede, at rådhuset lever op til egne værdier. Gennem undersøgelsen blev der tegnet et billede af de gode og mindre gode sider ved Herlev Rådhus. Borgere, medarbejdere og politikere blev inviteret til at drøfte billedet og give deres bud på, hvor der skulle sættes ind. På den baggrund blev der udarbejdet et etisk budget og en handleplan, der viste hvilke værdier, kommunen i høj grad ville leve op til, og hvordan det skulle gøres. Alle var meget positivt engageret i processen. Succes'en var så stor, at det blev besluttet at igangsætte en tilsvarende proces på bl.a. ældreområdet.





Men en vigtig problemstilling var: Skulle rådhusets værdier være som en paraply også for kommunens øvrige områder? Eller skulle områderne udarbejde et selvstændigt og for dem nærværende værdigrundlag? Spørgsmålet var, hvad der ville ske, hvis områderne fik forskellige og måske modstridende værdigrundlag. Ledelsen valgte, som de selv udtrykker det, at "have is i maven" og tro på, at selv om værdigrundlagene blev forskellige, så ville de ikke stå i modstrid med hinanden. Efter at tre områder har været igennem lignende processer, har det endnu ikke været tilfældet. Til gengæld har de involverende processer her vist sig som en god måde at skabe refleksioner og engagement – ligesom det i første omgang var for rådhuset.

CASE: Herlev Kommune

Herlev Kommune har altså vægtet en procesform og metode, der giver ansatte og borgere mulighed for at gå i clinch med hinanden under det fælles mål om god borgerdialog. Samt en fælles strategi om, at alle områder måles via etiske regnskaber og budgetter. På den måde er det en strategisk beslutning om borgerdialog og evalueringsmetode, der er det fælles for alle, mens værdierne ordlyd er mere underordnet.

CASE: Gentofte Kommune

Høj grad af uddelegering

Også Gentofte Kommune er et eksempel på en organisation med mange forskellige værdigrundlag. Direktionen har sat en uddelegerende ledelsesstil som en af de væsentligste præmisser for kommunens strategi for udvikling. De enkelte enheder i kommunen skulle selv tage sig af detaljerne og skulle kun styres på de store linjer fra centralt hold. Også formuleringen af værdigrundlag er uddelegeret til enheder, der udgør en naturlig helhed. Målet er, at den enkelte enheds værdigrundlag passer til opgaverne og de specifikke strategiske udfordringer på de enkelte områder. At processen involverer for at give følelsen af ejerskab! Alle steder i kommunen er ledere og

medarbejdere delagtige i formuleringen af værdigrundlag. Forvaltninger, ledergrupper og institutioner har hver deres.

Her vil vi gå i dybden med processen om udformningen af værdigrundlaget for ledelse på skoleområdet. Målgruppen var været skoleinspektører, viceskoleinspektører, administrative ledere samt ledere og souschefer i Gentofte Fritids Ordning. Kommunens meget omfattende og igangværende skoleudviklings- og udbygningsprojekt (SKUB-projekt) stiller helt nye krav til lederne både i selve projekforløbet og i tiden fremover. Disse krav skal skolelederne bringes på højde med. Det skal bl.a. ske via en ledelsesudvikling koblet tæt til et samlet ledelsesgrundlag indeholdende: Mission, vision og værdier for ledelse i Gentofte Skolevæsen.

Selve processen fra idé til færdiggørelse af det fælles nedskrevne værdigrundlag for ledelse foregik over et tidsrum på ti måneder! Samtlige ca. 75 decentrale ledere deltog " med liv og sjæl" . Udgangspunktet var deltagerne individuelle erfaringer og meninger om de vigtigste værdier i ledelsen og udviklingen af skolerne i forhold til de aktuelle udfordringer. De mange synspunkter og indfaldsvinkler skulle så at sige uddestilleres i tre til fem værdier. I den forbindelse blev det fra ledelse og konsulenter foreslået, at det endelige valg af værdier ud fra de mange forslag kunne foregå ved en demokratisk afstemning. Da situationen opstod, stødte afstemningsproceduren imidlertid på massiv modstand. Flere af deltagerne kunne " ikke leve med" afstemningen. Når en af de meget fremtrædende værdier fra det hidtidige arbejde netop var " dialog" , så burde de fælles værdier også findes via dialog og ikke blot ved en hurtig afkrydsning!

Dette blev taget til efterretning, hvilket indebar, at processen blev forlænget med flere fælles møder. En mindre gruppe bestående af ledere, ansatte fra skoleforvaltningen samt en ekstern konsulent lavede på baggrund heraf et ledelsesværdigrundlag, der ser ud som på de følgende sider:





" ... Ledelsesværdigrundlag for Gentofte Kommune

Visionære

Lederne i Gentofte Kommunes Skolevæsen er visionære og udviklingsorienterede. Det forventes, at lederne både er frontløbere og får bagtroppen med. Lederne skal vide, hvad der er på dagsordenen på det pædagogiske og ledelsesmæssige område, såvel nationalt som internationalt – og det ses gerne, at skolevæsenet som helhed er med til at sætte den nationale dagsorden.

Som frontløbere sætter lederne i Gentofte Kommunes Skolevæsen mål og retning for dagligdagens aktiviteter og prioriterer, hvilke initiativer, der bør tages på kort og på lang sigt. Lederne forstår at anvende mulighederne i at uddelegere ansvaret for konkret styring af dagligdagens mange aktiviteter.

Lederne varetager således den overordnede ledelse med fremtidsperspektivet som vedvarende pejlepunkt. Lederne er bevidste om deres rolle som kulturbærere og deres ansvar som ledere af samfundets væsentligste dannelsesinstitution.

Menneskeligt rum

I Gentofte Kommunes Skolevæsen er der menneskeligt rum og frisind. Kreativitet, engagement, utraditionelle vinkler, positiv humor og livsglæde prioriteres højt. Menneskesynet indebærer, at det som udgangspunkt anerkendes, at mennesker er forskellige og at alle rummer et udviklingspotentiale. Det gælder børn – og det gælder voksne. Lederne skal være bevidste om ansvaret for at skabe de bedste rammer for udviklingen heraf. Børnene udvikles i fællesskab med andre og ikke i et tomrum.

Det er en forpligtelse at bruge forskellighederne til gensidig berigelse. Men frisind er ikke det samme som kritikløs tolerance af en hvilken som helst adfærd. Lederne skal være tydelige i deres begrundelser for hvilke rammer, der må være i dagligdagen.

Rammer opfattes som en tryghedsskabende faktor, der giver plads til leg, kreativitet og gensidig omsorg.

Dialog

Samtalen og den gensidige forståelse for, hvorfor mennesker handler, som de gør, er en nøgelfaktor i ledelsesopgaven. Lederne i Gentofte Kommunes Skolevæsen skal være gode lyttere. God ledelse er demokratisk og bygger på dialog – men ledernes beslutninger er ikke nødvendigvis et udtryk for, hvad flertallet mener lige i situationen. Netop fordi lederne er visionære og udviklingsorienterede, skal de også have modet til at gennemføre beslutninger, også selvom der ikke er fuldstændig konsensus. Til gengæld skal de lægge sig i selen for at forklare bevæggrundene for deres beslutninger.

Troværdighed

Lederne skal være troværdige, åbne og redelige i hele deres indstilling og adfærd, da det er vigtigt for at opbygge et tillidsfuldt forhold til børn, forældre og medarbejdere. Troværdighed forudsætter også, at lederne har modet til med rene ord at konfrontere omgivelserne med de udfordringer, der er i hverdagen. Gentofte Kommunes Skolevæsen prioriterer en direkte ledelsesstil. Lederne skal sige, hvad de gør – og gøre, hvad de siger.

... ”

CASE: Gentofte Kommune

Som det fremgår af ovenstående ledelsesgrundlag, er det formuleret meget tæt og specifikt med henblik på de opgaver, lederne konkret står i. Det giver retningslinjer for, hvad eksempelvis 'menneskeligt rum og frisind' er og ikke er, hvornår 'dialog' er relevant og hvor ledelsesbeslutninger sætter ind. Skulle skolelederne derimod have haft det samme grundlag for ledelsesværdier som lederne i socialforvaltningen eller vej- og parkafdelingen, ville indhold og ordlyd aldrig kunne ligge så tæt på hverdagens dilemmaer og blive så ladet med betydning.

Casen fra Gentofte Kommunes Skolevæsen illustrerer præcist nogle væsentlige aspekter i værdiarbejdet. Allerede i processens første faser bliver de vigtigste værdier sat på en prøve. Dialog fremfor demokratisk afstemning. Lederne oplever det som essentielt, at de arbejder eksemplarisk i forhold til værdiernes indhold. De er således allerede i gang med at leve egne værdier ud i en ny situation. Hvis arbejdet med værdigrundlaget skal kobles til en udviklingsproces, som har til formål at ændre en organisation afgørende – i måden at tænke deres felt på og agere i nye baner – så er det måske ekstra meningsfuldt, at mål og midlet hænger sammen. Det kan være en af de oplagte fordele ved lokalt udformede værdigrundlag.

Dilemmaerne mellem fælles og individuelle værdier

Kan organisationen hænge sammen?

Men hvad betyder de mange forskellige værdigrundlag for organisationens sammenhængskraft? Vil forskellige værdigrundlag splitte kommunen ad? De kommuner, der af strategiske årsager har valgt at uddelegere beslutninger om værdigrundlag, bliver stillet over for en række dilemmaer.

For hvis ikke der er et fælles værdigrundlag – hvad er det så, der skal kitte delorganisationerne sammen til en helhed? Skal det være sådan, at borgeren bliver behandlet ud fra ét værdisæt i kommunens skatteforvaltning og et andet værdisæt på pladsanvisningen eller i pensionsafdelingen? Er det i orden? Spørgsmålet er hvor mange værdigrundlag, man egentlig kan have i den samme organisation? Siger værdierne så overhovedet noget, hvis de nærmest kan være hvilke som helst? Er de basale og værdifulde nok, hvis den ene værdi kan være lige så god som den anden, alt efter hvor i organisationen, man befinder sig?

Hvad med fremtidens organisationsformer?

I mange kommuner har ledelsen allerede introduceret tanker om omstruktureringer af løsninger af opgaverne. Henimod projektorienterede organisationer, der i større eller mindre grad skulle være ensbetydende med, at medarbejdere fra forskellige forvaltninger og afdelinger, med fodfæste i forskellige værdigrundlag, kan indgå i de samme projekter

om udvikling. Kan de arbejde ordentligt sammen? Hvis værdigrundlag skal være gældende, når pædagogiske konsulenter fra en skoleforvaltning arbejder sammen med psykologer fra PPR og socialrådgivere fra socialforvaltningen på et projekt om forebyggende indsats? En del kommuner, herunder Gentofte, spørger sig selv, om det nu også var en god idé med de mange værdigrundlag. For passer de til fremtidens organisationsformer?

En tilsvarende problemstilling kunne være aktuel i forhold til kommuner, der indgår tværkommunale samarbejder. Får det negativ betydning for samarbejdet, når hver organisation arbejder ud fra hver sit sæt af værdier?

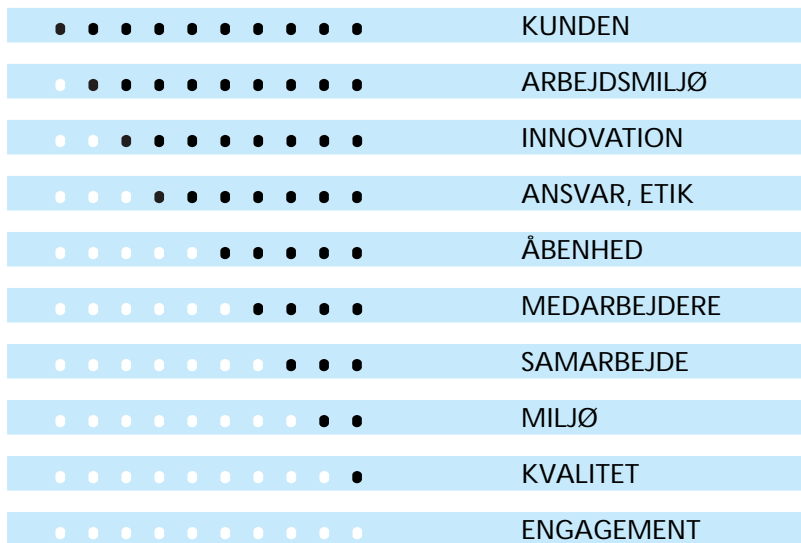
Er værdierne alligevel de samme?

Ser vi på det i fugleperspektiv, er der ifølge en forskningsundersøgelse fra Handelshøjskolen¹¹ ingen grund til bekymring for, at arbejdspladser eller enheder vil finde frem til vidt forskellige værdier.

Undersøgelsen viser nemlig, at det ofte er de samme ti værdier som arbejdspladser beskriver sig selv ved. Kast et blik på nedenstående liste. Det vil blive svært at være dybt uenige om nogen af dem.

Top 10 listen:

Værdier på offentlige arbejdspladser 2001



Figur 05. Morsing, 2001

¹¹Morsing, 2001

Det er altså de samme værdier i forskellige afskygninger og formuleringer, som går igen i vidt forskellige organisationer. Dermed måske også i den samme organisation, selvom værdigrundlagene er blevet til i hver sin proces.

Alligevel er de fleste arbejdspladser jo meget stolte af deres værdigrundlag. Medarbejderne oplever, at det beskriver præcis det, som er værdifuldt, og som de vil bestræbe sig på at tydeliggøre og få mere af i organisationen. Når hver enhed eller organisation oplever deres værdier som unikke, er pointen måske, at det ikke er værdierne som sådan, der er specielle. Måske er det den personlige tilknytning til de konkrete betydninger, som ledere og medarbejdere opnår, når de taler om, hvordan de enkelte værdier skal tage sig ud i praksis, der gør den egentlige forskel.

Hvis det er rigtigt, bliver selve værdigrundlaget, og det man engang ender med at komme frem til som de vigtigste værdier ”ikke andet” end en anledning til at udvikle forståelsen og kvaliteten af ens egen praksis: Hvad vil vi gerne leve op til? Hvad er vigtigt for os? Og hvordan kan jeg gøre det konkret i *min* hverdag? Så bliver denne stillingtagen langt vigtigere end entydighed i værdiernes ordlyd, fordi praksis netop er så mangeartet. Så er selve dét at diskutere og forholde sig til, hvorfor vi gør, som vi gør, og hvad vi vil med vores værdier, det mest centrale i værdiarbejdet. Dermed bliver det egentlige værdifulde og brugbare i en moderne organisation – fremfor om værdien nu hedder ”ansvarlighed” eller ”engagement” – selve det at arbejde med værdier? Muligheden for at føre løbende samtaler, hvor det væsentlige bliver skilt fra det uvæsentlige, bliver det egentlige kernepunkt i værdiarbejdet?

Derfor bliver det måske heller ikke så svært, når forskellige afdelinger eller enheder med hver sit værdigrundlag skal arbejde sammen. Det væsentlige er, at parterne i samarbejdet er øvet i at få præciseret, hvad der er vigtigt og hvorfor. Samtaler om værdier mellem parter med forskelligt værdigrundlag vil, hvis deres dialogkompetencer er veltrænede, med al sandsynlighed blive mere til gensidig inspiration end udmynte sig i konflikter. Helt konkret: Fordi en vej- og parkafdeling har kaldt værdien ”miljøbevidsthed”, betyder det jo langt fra, at medarbejdere herfra får det svært, fordi de skal planlægge en ny skolegård sammen med skolefolk, der har valgt værdien ”menneskeligt rum og frisind”.

Herlev Kommune og Gentofte Kommune har, som det fremgår af historierne, valgt at være åbne over for forskellige værdisæt inden for samme organisation. Andre kommuner har derimod valgt at definere

nogle værdier centralt. Den lokale arbejdsplads, skole, daginstitution eller vej- og parkafdeling skal så oversætte de centrale værdier, så de giver mening det enkelte sted.

Konklusion

Den væsentligste effekt af arbejdet med værdier og det at bruge værdier som styringsredskab er, at det giver ledere og medarbejdere en fælles ramme. Inden for denne kan de tage en aktiv og reflekteret stillingtagen til, hvilke handlinger der vil være de mest hensigtsmæssige i den konkrete situation – fremfor blot at gøre ”som vi plejer”. Dette indebærer, at de efterhånden styrker deres kompetencer til indbyrdes at føre relevante og berigende dialoger, der skaber klarhed om, hvad der er det mest værdifulde i den konkrete situation. At arbejde ud fra et værdigrundlag bliver fra denne synsvinkel først og fremmest ensbetydende med en bevidstgørelse om handlinger, metoder og produktkvalitet.

Det betyder, at forskellige værdier *ikke* umuliggør et samarbejde eller forhindrer udviklingen af organisationsstrukturer med projektorganisering og tværkommunale samarbejder. Under forudsætning af at der i organisationen er udviklet tilstrækkeligt af ovennævnte kompetencer, er det svært at forestille sig, at dygtige og velreflekterende medarbejdere vil bruge tid på at ”slå hinanden i hovedet” med deres respektive værdier. De vil tværtimod bruge deres kræfter på at finde ind til det væsentlige. Vores holdning er altså, at nye organisationsformer som projektorganisering ikke i og selv er argumenter for at skulle have samme værdigrundlag.

Andre ting må være afgørende for, hvad der skal satses på. Beslutningen afhænger af:

- :: Hvor stor den samlede organisation er.
- :: Hvad der er de vigtigste strategiske mål med værdiarbejdet.
- :: Om værdierne skal virke samlende for en fragmenteret organisation.
- :: Om bestemte værdier skal have en særlig strategisk rolle.
- :: Eller om strategien netop er at få udarbejdet værdigrundlag, som er tæt knyttet til specifikke opgaver.

Spørgsmål

Spørgsmål der kan overvejes i forbindelse med kapitlet:

- ::: Hvordan sikrer vi, at der er plads til forskellighed i vores arbejde med værdier?
- :: Hvordan sikrer vi, at kommunen ikke bliver fragmenteret med forskellige værdigrundlag?
- ::: Hvordan kan vi håndtere udfordringerne i det tværgående samarbejde med forskellige værdier i bagagen?

KAPITEL 6

Ledelse gennem værdier

I dette kapitel kan du få svar på:

- :::: Hvad er ledelse gennem værdier?
- :::: Hvilken rolle har lederen i værdiarbejdet?
- :::: Hvordan bliver lederen klædt på til at omsætte værdierne til praksis?
- :::: Hvilken forskel kan værdibaseret ledelse gøre i hverdagen?
- :::: Hvordan kan værdibaseret ledelse og managementværktøjer gå godt i spænd?

Ledelsens vigtige rolle

I de seneste år er udvikling af ledelse som en profession blevet sat på dagsorden i kommunerne. Ledelse udgør i dag en langt fra entydig og enkelt defineret funktion. Ledelse er blevet en yderst kompleks og ikke altid lige gennemskuelig opgave. I enhver organisatorisk udviklingsproces er professionelt udøvet ledelse en betingelse for, at organisationen bevæger sig omtrentlig i den retning, som de strategiske beslutninger har bestemt.

Med udviklingschef fra Århus Amt Anne-Mette Digmanns ord kan vi sige, ”at ledelse er en konstituerende faktor i organisationen”. I sin Ph.d afhandling¹² peger hun på, at det konstituerende element bl.a. ligger i medarbejdernes intense og konstante bevågenhed overfor, hvordan lederen handler. Enhver medarbejder observerer prompte, hvis der er forskel på det, lederen siger, og det lederen gør. Dette gælder også i en proces, hvor en organisation ønsker at bevæge sig mod nye strukturer og nye måder at håndtere organisering og samarbejde på.

Arbejdet med værdier er ingen undtagelse. Det er ikke nok, at lederne kan værdigrundlaget udenad og har sømmet et lamineret eksemplar op på væggen. Betingelsen for at lederne fremstår som troværdige i forhold til værdigrundlaget er, at de lader hele deres ledelsesmæssige adfærd og de ledelsesmæssige beslutninger gennemsyre af værdierne. Samtidig hermed skal lederen, via sin ledelsesform, evne at invitere og fastholde medarbejderne til selv at handle og vurdere ud fra værdigrundlaget. Det er kernen i værdibaseret ledelse: At fundere sin ledelse i værdierne på en måde, der sikrer, at medarbejderne leder sig selv med værdierne som styringsramme.

Som konstituerende faktor bliver lederen et levende symbol på organisationens værdier og bidrager med egne holdninger og egen personlighed til værdiernes virkeliggørelse og synliggørelse.

Ledelse gennem værdier stiller derfor lederen overfor store udfordringer: Ledere må være villige til at lade sig udfordre på de holdningsmæssige og personlige kompetencer – og ikke mindst på deres måde at tænke og udøve ledelse på – og endda lade denne evne måle og vurdere. Det gælder lederne i *alle* ledelseslag! Når lederen vil udøve værdibaseret ledelse, kommer hans integritet på prøve. Den bliver vurderet fra alle kanter.

¹² Artikel på nettet

CASE: Hjørring Kommune

Det tager tid at mestre værdibaseret ledelse

I Hjørring Kommune har topcheferne haft en særlig rolle i værdiarbejdet. Alle har vidst, at chefernes rolle i forløbet har været afgørende for, om de øvrige ledere i kommunen ville tage tankesættet omkring værdier til sig. Arbejdet blev derfor indledt med en møderunde for alle ledere i kommunen. Her blev der talt intenst om ledelse, værdier og menneskesyn.

Efter et par år med at få værdierne introduceret blev der igangsat en lederuddannelse. Årsagen til, at man ventede lidt i Hjørring var oplevelsen af, at arbejdet med værdier er en proces, hvor det tager et stykke tid, inden man kan overskue, hvad ledelse ud fra værdier indebærer, og derfor hvilke behov der er for uddannelse.

Erfaringen fra Hjørring er, at man som chef og leder investerer meget af sig selv i værdiarbejdet – og det skal man være på det rene med. For at have en god ramme for den komplekse ledelsesopgave, er det ifølge Hjørrings kommunaldirektør nødvendigt for den enkelte leder bevidst at tage stilling til følgende:

- :: Gør dig din egen ledelsesfilosofi klar!
- :: Vær opmærksom på, at du bevæger dig ud i noget, du sandsynligvis aldrig vil kunne forestille dig, hvordan udvikler sig!
- :: Vær troværdig på den måde, at du i praksis selv gør det, du har sagt du vil gøre!
- :: Vær vedholdende og forfald ikke til den forflygtigelse at tro, at folk kan regne ud, hvad værdierne betyder uden dialog og handling!

Med andre ord er pointen set fra Hjørring, at værdibaseret ledelse i høj grad bliver et anliggende for lederpersonligheden – en måde at træde i karakter som leder.

Kompleksiteten i værdibaseret ledelse

I de seks kommuner, som har givet baggrundsstof til denne bog, har alle fremhævet ledernes særlige rolle i processen. Samt det faktum at måden at udøve ledelse og styring ændres. De nye ledelsesopgaver, som i høj grad indebærer at kommunikere og drøfte værdier med medarbejderne, stiller store krav til lederens evne til at balancere mellem enkelhed og mangfoldighed, styring og delegering, integritet og bevægelighed.

Samtidig med at lederen på en troværdig måde synliggør værdierne, må han/hun hele tiden forholde sig reflektivt og kritisk over for dem. Værdierne er dynamiske størrelser, der ændrer sig over tid. Fordi lederen er værdibærer og rollemodel, er det vigtigt at turde eksperimentere og udvise tvivl. Værdierne giver netop ikke de enkle og klare svar, men kræver overvejelse og afprøvning. Mange af de ledere, vi har talt med, peger på, at når (og ikke 'hvis') der opstår fejl, skal de erkendes åbent og fejlen rettes hurtigst muligt. En usikkerhedsmargin er uundgåelig, da værdiarbejdet i så høj grad er baseret på fortolkning. Det skal lederen også selv eksemplificere.

Lederens opgave er at hjælpe med at anskueliggøre værdigrundlaget og samtidig fastholde og rumme kompleksiteten i de mange fortolkninger af værdierne, som findes hos de forskellige involverede.

At arbejde med værdier kræver mod! Værdibaseret ledelse handler om villighed til at afgive noget af den formelle magt, og i stedet lære medarbejderne at turde træffe egne beslutninger uden ”at spørge om lov”. Det er i sig selv en stor opgave, specielt i den offentlige sektor, som udøver myndighedsopgaver. Her er kulturen traditionelt præget af behov for høj grad af kontrol.

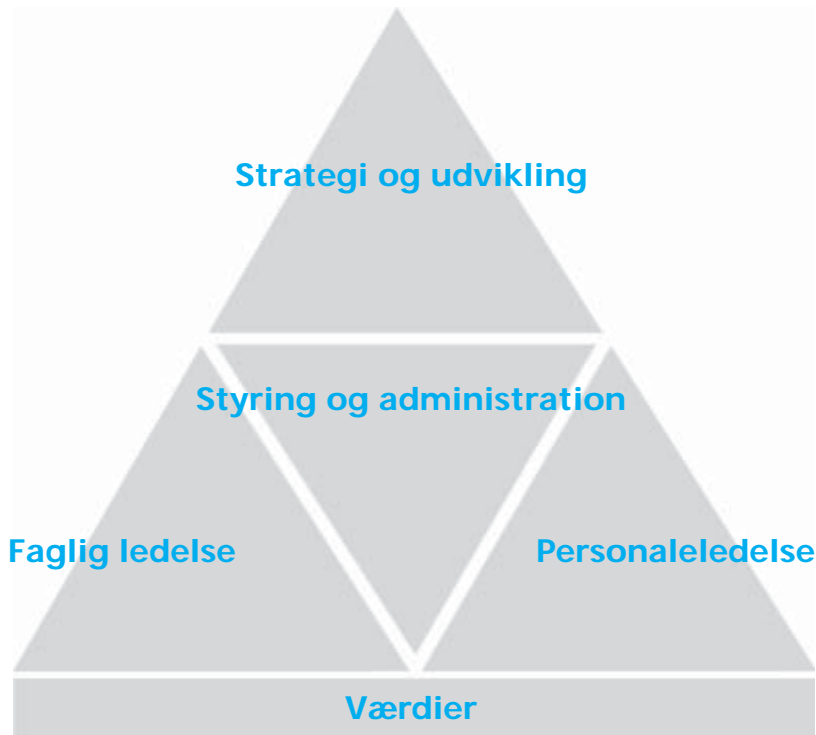
Klædt på til ledelse gennem værdier

Konkret indebærer værdibaseret ledelse, at lederen evner at give medarbejderne frirum, kompetence og ansvar til selv at vurdere, hvordan opgaverne bedst gribes an. Det kræver, at lederen bliver sparringspartnere, der lytter, kommunikerer med og involverer medarbejderne, motiverer og udviser tillid til, at alle har værdierne for øje som retnings-

giver. Kort sagt er en væsentlig del af lederens kompetence evnen til at gå i dialog med medarbejderne på en måde, der udvikler den enkelte medarbejders egne kompetencer.

De fleste ledere oplever, at de skal klædes ekstra godt på til værdibaseret ledelse og udstyres med særlige kompetencer og værktøjer. Hvordan kan lederne lære at lede værdibaseret, og hvilke kompetencer skal der til?

Udviklingen af kompetencer hænger naturligvis snævert sammen med den forståelse for ledelse, der eksisterer. Ser vi det i fugleperspektiv, kan ledelse og lederopgaven illustreres ved hjælp af nedenstående figur. Den klassiske *ledelsestrekant* indeholder fire felter, hvor lederrollen skal udfoldes:



Figur 06. Ledelsestrekanten.

Værdigrundlaget kan betragtes som fundamentet for de fire roller. Dette gælder selvfølgelig, uanset om værdigrundlaget er det fælles organisatoriske eller et værdigrundlag for ledelse. Det indebærer, at når der f.eks. tænkes strategisk i arbejdet med visioner og mål, så ligger værdigrundlaget bag som det styrende element. Når fagligheden skal diskuteres og personaleledelse udmyntes, er værdierne også basis.

Hvordan værdierne forankres i ledelsesrollerne kan være forskellig. Den måde, det typisk sker, er gennem et formelt forløb for lederudvikling, hvor værdierne er afsættet for udviklingen.

CASE: Aalborg Kommune

Eksempel på et forløb med lederudvikling

I Borgmesterens Forvaltning i Aalborg Kommune har ledergruppen fået særlig bevågenhed, og der finder vi et godt eksempel på et udviklingsforløb for lederne.

Et første vigtigt skridt i implementeringen af kærneværdierne var at sætte fokus på uddannelsen af forvaltningens 45 ledere. Det betød, at man i 1999 etablerede netværksgrupper for lederne. På et todages internat arbejdede man med at indkredse holdninger til emnet: "Hvad er god lederadfærd i praksis i forhold til de seks kærneværdier?" Det resulterede i et udkast til et særligt ledelsesgrundlag. Dette blev drøftet i kontorer og samarbejdsorganer. På baggrund af feedback herfra blev det endelige ledelsesgrundlag vedtaget i foråret 2000 i form af 8 værdier og 25 udsagn om, hvordan "den gode leder" omsætter værdierne i praksis.

Som støtte til den videre udvikling af værdibaseret ledelse er der efterfølgende foregået bl.a. følgende aktiviteter:

- :: Individuelle samtaler med en ekstern konsulent med fokus på den enkelte leders personlige udvikling om værdiledelse.
- :: Udarbejdelse af en beskrivelse af processen for implementering af kærneværdierne i de enkelte afdelinger.
- :: Udarbejdelse af "mødepakker" for dialogmøder med medarbejderne om værdierne.
- :: En specialdesignet uddannelse i kommunikation med det formål at udvikle ledernes dialogiske kompetencer.
- :: Månedlige møder i ledergruppen med fokus på værdibaseret ledelse.

Lederne fik en rum tid til at arbejde med og tage de nye ledelsesformer til sig. I slutningen af 2000 skulle de vurderes af deres medarbejdere for at få et indtryk af, i hvor høj grad de enkelte ledere levede op til ledelsesgrundlaget. Ledervurderingen blev fulgt op af samtaler med egen leder, med medarbejderne og samtaler med en ekstern konsulent. Handlingsplaner for alle lederne blev derefter aftalt med egen leder. Ønsker til en uddannelse designet specielt til lederne blev kortlagt, men der var dog ikke stor nok tilslutning til den uddannelse, der blev udbudt.

Det blev fra starten gjort klart, at ledervurderingerne i første og anden omgang skulle være til støtte for ledernes udvikling og afdække deres individuelle behov for udvikling. Vedvarende dårlige vurderinger ville dog på længere sigt få konsekvenser. I foråret 2003 er den anden ledervurdering blevet gennemført denne gang integreret med en undersøgelse af medarbejdernes tilfredshed og en vurdering af arbejdsmiljøet.

I Borgmesterens Forvaltning i Aalborg Kommune er der altså gjort meget ud af at fastholde lederne på at agere ud fra kerneværdierne. Især er der gjort meget ud af at udvikle lederen gennem dialog med andre ledere, med medarbejdere og via coachende samtaler med en konsulent. Dette giver alt andet lige lederen mulighed for at styrke sine egne refleksive og dialogiske kompetencer, som er af stor betydning i værdiarbejdet.

”Bløde” værdier og ”rigtig” management

En skarp skelnen mellem bløde værdier og ”hardcore management” som to adskilte ledelsesformer er ikke mulig. Det fremgår af erfaringerne fra de forskellige kommuner. Tværtimod bliver man gang på gang bekræftet i, at værdier er forudsætningen for, at management – forstået som planlægning og målsætning, organisering, kontraktstyring, effektivisering, serviceforbedring m.m. – kan gennemføres på en ordentlig og redelig facon.

Eller endnu skarpere sat op: Fokus på værdier er en forudsætning, især når en organisation skal overleve under stort ydre pres eller nå vanskelige mål.

CASE: Aalborg Kommune

Når værdierne fremmer holdånd og produktivitet

For IT-centret i Borgmesterens Forvaltning i Aalborg Kommune blev værdiarbejdet en basal forudsætning for, at centeret rent faktisk overlevede en større udliciteringsplan. Men her bruges værdierne også kontinuerligt i dagligdagen, og man er ikke bleg for at kombinere dem med former for styring, som kontraktstyring, kundevurderinger og resultatløns.

Allerede i 1998, før Borgmesterens Forvaltning som helhed begav sig ind i værdiarbejdet, var den daværende IT-afdeling "tvunget" til at kaste sig ud i det. For at overleve!

Hele den daværende afdeling stod over for en mulig udlicitering. Afdelingen skulle over en treårig periode splittes op i tre enheder og successivt udliciteres – med mindre den beviste, at en sådan løsning ikke kunne betale sig. Det satte både afdelingens eksistensberettigelse under lup og bragte arbejdsmiljø og sammenhold under hårdt pres.

De farer, der lurer i en sådan situation er, at hver enkelt er sig selv nærmest, lukker til, meler sin egen kage og dermed sætter trivsel og sammenhold over styr – og glemmer alt om de 3.700 kunder. Det besluttede lederen af IT-centret skulle imødegås. I fællesskab med medarbejderne blev et værdigrundlag formuleret. Værdierne kom til at handle om:

:: Hvad afdelingen ville stå for udadtil i forholdet til kunderne, samt hvilke værdier der skulle gælde internt, samt leder og medarbejdere imellem.

:: At værdierne skulle være det, afdelingen skulle styre efter i den meget turbulente og stormfulde tilværelse, der fulgte.

Selv om IT-centret i løbet af de næste tre år blev halveret – nogle medarbejdere valgte at gå, andre blev lagt ind under Kommunedata – har værdierne fået lov til at udvikle sig. De er blevet et levende og fuldt integreret element i hverdagen. Det har været et hårdt arbejde at integrere værdierne i centret, fordi situationen samtidig har været så presset. Men omvendt har samtalerne med at afstemme værdierne i høj grad lønnet sig. Der er skabt et betydeligt sammenhold og en stor forståelse for værdiernes betydning. Også når man stod i virkelig svære situationer.

Faktisk ser IT-centrets leder værdiarbejdet som en absolut nødvendighed. Som det, der har båret afdelingen igennem, så den har udviklet sig meget dynamisk. Værdierne er en faktor, som skaber sammenhold. Viden om, hvad afdelingen står for og er fælles om, forhindrer, at kollegerne peger fingre af hinanden, hvis en eller flere får kritik udefra.

Værdierne som ledestjerner

Værdierne har mange gange givet anledning til, at konflikter, som var ved at udvikle sig, straks er blevet taget op og løst. Alle ved hvor nødvendigt det er at få snakket om tingene, lagt facts frem på bordet, og at ”kortvarigt kaos” som regel fører noget konstruktivt med sig.

I hverdagen hjælper værdierne afdelingen med at finde svarene, når leder og medarbejdere skal forholde sig til helt konkrete eller praktiske spørgsmål:

- :: Er det vi har leveret til vores kunde i overensstemmelse med vores værdi om ”god service”? Er de netværksproblemer, vi har haft det sidste stykke tid med en bestemt brugergruppe, noget ”vi vil være kendt for”? Hvis ikke bliver produkt og praksis straks ændret.
- :: Hvis den undersøgelse, vi nu skal lave omkring vurdering af ledelsen, medarbejdernes tilfredshed og vurdering af arbejdspladsen, skal være anonym, lever vi så op til vores værdigrundlag om ”åbenhed og ærlighed”?
- :: Betyder værdien ”åbenhed” ikke, at kunderne skal have mulighed for altid at komme med ideer til, hvordan procedurer og produkter kan forbedres? Altså må hjemmesiden give mulighed for, at kunderne kan sende mails med ideer.
- :: Hvis vi skal være ”åbne” og tænke ”helhedsmæssigt og på tværs”, betyder det selvfølgelig også, at vi deltager i aktiviteter på tværs af forvaltningen. Også selv om det koster os timer, som vi kunne bruge til at tjene vores kontrakter hjem.
- :: Når brugerne gør os opmærksom på problemer, samler vi selvfølgelig straks op på det. Vi ser på, hvordan vi kan vende problemerne til bedre service i fremtiden.

Efterhånden tager medarbejderne helt selvstændigt ansvar for, at disse spørgsmål bliver stillet, besvaret og behandlet. For værdier er i sig selv ofte helt jævne og gængse ord, som alle i princippet kan enes om. Det afgørende er, hvordan det så ser ud, når det kommer til praksis?

Værdier og løn

Derfor er IT-centret også gået planken ud og tænker værdierne ind i forhold til de kontrakter, centret har med deres kunder og i aftaler om resultatløns. Værdierne indgår ganske vist ikke i selve kontrakterne, men de bruges til at besvare spørgsmålet: ”*Hvordan vil vi så leve op til vores kontrakter*”?

Derudover bliver IT-centret af kunderne (en fast kontaktgruppe på

150 personer) jævnlige vurderet på, om de rent faktisk ”kan og gør det, vi siger, vi vil”. 20% af centrets resultatløns er helt afhængig af kundevurderingerne. Dvs. vurderingen fra kunderne af, om IT-centret lever op til deres egne værdier er direkte afgørende for lønningerne. En vurdering i top udløser 20 point – og dermed hele summen. Får centret i vurderingerne kun 10 points, ja så er det kun halvdelen af de 20%, medarbejderne får i lønposen. Det er helt i overensstemmelse med afdelingens forståelse af værdier: ”Værdier er ingenting, hvis du ikke har redskaber at hænge dem op på. Hvis man bare får stukket værdier ud uden at have anledning til at diskutere dem, er de uden betydning”, siger lederen af IT-centret.

Værdierne sætter fokus på kundernes behov

Så det gælder om at have nærkontakt med kunderne for at skabe den størst mulige tilfredshed. Værdierne ”kundeorienteret” og ”åbenhed” har stor indflydelse på, hvordan IT-centrets fremtidige produkter kommer til at se ud. Lige nu er centret i gang med en justering af produkter og service. Her får kunderne direkte indflydelse på, hvad der i fremtiden leveres og hvordan. IT-centret har nemlig arrangeret en række workshops, som kunderne personligt involveres i.

Dermed har diskussionen af værdierne været med til at skærpe opmærksomheden på kunden, og de produkter IT-afdelingen leverer. Det har betydet langt højere produktivitet, bedre serviceniveau og større tilfredshed blandt kunderne.

Som i landets andre kommuner vil der også de kommende år være pres på Borgmesterens Forvaltning i Aalborg. Lederen af IT-centret er derfor glad for, at værdiarbejdet er nået så langt. For jo større pres udefra, jo vigtigere er det, at afdelingen har en værdimæssig integritet at stå fast i.

IT-centrets erfaringer er et godt eksempel på, hvor langt man kan nå, når værdierne kobles med andre ledelsesværktøjer og metoder. For værdierne i sig selv siger ikke noget præcist om resultater. Ej heller kan man beskrive service alene på baggrund af et værdigrundlag. Snarere er det sådan, at der findes to slags styring, som spiller sammen. Den ene slags handler om mål, resultater og styring af ressourcer, som skal kunne måles og dokumenteres. Den anden er værdierne, som er forudsætningen for, at man kan føre en dialog om, *hvordan* mål og resultater kan nås. Hvad man i organisationen vil være kendt for. Det giver god mening at tænke værdierne ind i alle hjørner

af styring og management, og i den måde værktøjerne til styring af ledelse fungerer på. Værdierne må altså tages alvorligt som grundlæggende princip for ledelse og organisering. Set i dette lys får værdierne en meget fremtrædende rolle. Værdierne bliver fundamentalt afgørende for resultatet.

Hvis værdierne skal gøre en forskel, er det nødvendigt at integrere dem i forskellige ledelsesværktøjer som:

- :: Kontraktstyring
- :: Mål- og rammestyring
- :: Aftaler om resultatløb
- :: Virksomhedsplaner
- :: Personalepolitikken
- :: Samtaler om udvikling af medarbejdere
- :: Etc.

Det er bl.a. ved at forankre brugen af værktøjer i værdierne, at de forsat vil være levende på arbejdspladsen.

Værdibaseret ledelse stiller store krav

For mange ledere vil værdibaseret ledelse være en stor men også spændende og kærkommen udfordring. En sådan ledelse fordrer en høj grad af integritet hos lederen. Som konstituerende faktor står lederen i en position, hvor de – uanset hvad de gør eller ikke gør – er norm-sættere i organisationen. Der vil derfor, når organisationen introducerer værdibaseret ledelse, komme særlig stor bevågenhed på lederens adfærd og stil.

Værdiarbejde er i sig selv en reflektiv og dialogisk proces. Lederen må derfor undervejs erhverve og udfolde kompetencer, der kan medvirke til at skabe rum for medarbejdernes samtaler og tænk-somhed. Det er forudsætningen for, at medarbejderne kan begynde at lede sig selv.

Et vigtigt skub til, at værdiarbejdet lykkes, er derfor, at der tilrette-lægges og gennemføres et grundigt lederudviklingsforløb. Det skal støtte op om lederens egen kompetenceudvikling og give ham/hende tid til at erhverve de nødvendige metoder og redskaber. Det skal være et længere forløb. ”Et hurtigt lille kursus” i værdibaseret ledelse vil næppe have nogen mærkbar effekt på længere sigt.

En anden central udfordring ved værdibaseret ledelse er, hvordan lederen får skabt meningsfuld sammenhæng mellem værdier og værktøjer til management. Jo mere lederen selv får en reflekteret og værdibaseret ledelsespraksis, jo stærkere vil værdierne stå som redskaber til styring.

Spørgsmål

Spørgsmål der kan overvejes i forbindelse med kapitlet:

- ::: Hvilke forventninger har vi til vores ledere i forbindelse med værdiarbejdet?
- ::: Hvilke behov for uddannelse og udvikling har lederne hos os, for at de kan mestre værdibaseret ledelse?
- ::: Hvordan skal værdierne kobles til de styringsredskaber, vi ellers har eller tænker på at bringe i anvendelse?

KAPITEL 7

Værdierne i hverdagen

I dette kapitel kan du læse om:

- ::: Hvorfor dialogen er central for at forankre værdiarbejdet i hverdagen
- ::: Hvordan man kan følge op på arbejdet med værdier ved hjælp af etiske regnskaber, ledermålinger og kundemålinger
- ::: Hvordan hverdagens historier kan bruges til løbende at formidle og drøfte arbejdspladsens værdier og dilemmaer

Værdier skal deles

Mange virksomheder bruger rigtig meget energi på aktiviteter, der har til formål at finde og beskrive deres værdier¹³. Det sker for eksempel ved dialogmøder, ved formulering af værdigrundlag, på hjemmesider, i jobannoncer osv.

Men det store arbejde med værdier ligger efterfølgende, når værdierne skal til at bruges til noget og have effekt i den daglige opgaveløsning. Det forudsætter nemlig, at værdierne omsættes, så alle medarbejdere og ledere kan se sig selv og deres arbejde i forhold til værdierne. For én ting er at formulere værdierne, noget andet er at handle efter dem. Derfor er det vigtigt, at både ledere og medarbejdere aktivt forholder sig til værdierne i hverdagen. De skal sættes i relation til hverdagens konkrete problemstillinger. Det er en kommunikativ proces.

”I gamle dage” var opfattelsen af kommunikation, at den – hvis den skulle være effektiv – måtte indeholde tre væsentlige omdrejningspunkter:

- :: Er budskabet forstået?
- :: Er budskabet accepteret?
- :: Handles der efter det?

Når det gælder værdier, er denne forståelse af kommunikation dog utilstrækkelig til at rumme den proces, hvori værdier skal forstås, accepteres og handles efter. Der er nemlig lige præcis dét ved værdier, at de *ikke* blot er budskaber, der sendes af sted for at blive ”støjfrit” modtaget og dermed resultere i den ”rigtige” handling.

Hvordan en medarbejder forstår en bestemt værdi, er nemlig sandsynligvis lidt eller måske endog meget forskellig fra, hvordan kollegerne forstår præcis den samme værdi. Dertil kommer at forskellige medarbejdere kan prioritere værdierne forskelligt fra situation til situation. Eller man kan komme i et dilemma mellem to værdier.

Betyder værdien ”samarbejde” f.eks., at sagsbehandlere på forvaltningen skal tage ansvar for at melde til sekretæren, når papiret til printerens er ved at slippe op? Eller hvad med børnehavens værdi om ”kreativ udfoldelse”. Skal den prioriteres i perioder med meget sygdom blandt personalet og ringe vikardækning, når en anden værdi er ”nærvær over for både børn og voksne”?

Mange kommuner hjælper medarbejdere og ledere på vej ved at

¹³ Morsing, 2001

lave oversættelser af værdierne. F.eks. oversætter ældreområdet i Herlev Kommune værdierne ”respekt og dialog” til bl.a. at betyde:

- :: At ”de ansatte respekterer og taler ikke ned til beboerne”,
- :: at ”borgerne møder de ansatte på en positiv måde”, og
- :: at ”beboerne, de pårørende og de ansatte har en ligeværdig dialog”.

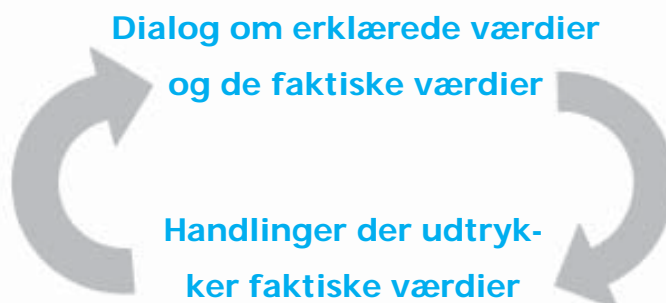
Oversættelser kan bidrage til at forankre værdierne i det daglige arbejde. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, hvor langt man går i oversættelsen. For ved hver ”oversættelse” af værdien mister man også muligheden for at fortolke den i forhold til netop den konkrete situation, man står i. Grænsen mellem at give ledetråde og udstikke regler for handling kan pludselig vise sig at være hårfin.

Det er netop værdiernes styrke, at de lægger op til fortolkning. Det er det, der gør dem langt mere fleksible at arbejde med i forhold til regler. Det, der gør, at de skal vejes og vurderes i relation til den enkelte situation og til de personer, der er involveret. Omvendt er det også værdiernes begrænsning, hvis ikke der er en vis fælles forståelse om fortolkningen. Både hvad angår de ønskede værdier og de faktiske værdier, der udtrykkes i arbejdet.

Derfor har budskabet fra de kommuner vi har talt med også været, at værdier og deres betydning konstant skal *deles*. Det forudsætter, at alle har mulighed for at diskutere værdiernes indhold og betydning i forhold til netop det, de pågældende arbejder med.

Det er her dialogen bliver helt central. Det er i dialogen, at vi løbende kan drøfte sammenhængen, mellem det vi gør (de faktiske værdier), og det vi siger (de erklærede værdier). Dialogen om hvordan vi handler, og hvad, der anses for værdifuldt ved værdierne, er skridtet på vej til handling. Handlingen er grundlaget for en fortsat dialog om værdierne, som igen har indflydelse på handlingen. Dermed giver arbejdet med værdier anledning til konstant refleksion over, hvad der bliver gjort og sagt i organisationen.

Dialogen mellem mennesker er karakteriseret ved at alle involvere-



Figur 07.
Dialog og handling.

rede er i gang med at fortolke informationer og tillægge dem mening. Psykoterapeuten Karl Tomm beskriver det sådan: ”Den menneskelige kommunikation (er) en sammensat samspilsproces, hvori meninger bliver til, vedligeholdes og/eller ændres i det tilbagevirkende samspil mellem mennesker. Det vil sige, at kommunikation ikke opfattes som en enkel lineær proces, hvor en aktiv afsender formidler oplysninger til en passiv modtager; det er nærmere en cirkulær samspilsproces, som skabes af involverede personer ved en fælles indsats”¹⁴.

Man kan med andre ord sige, at meningen med ting og forhold bliver til imellem mennesker i dialogen. Uden at det dog altid indebærer fuld forståelse og overensstemmelse med hinanden.

For selvom den fælles ”mening” bliver til i den samme fælles proces, er det jo ikke sikkert denne mening er helt den samme for alle deltagerne i processen! Sagt på en anden måde, så er det urealistisk at tro, at det kan lykkes at opstille og arbejde med værdier så klart og entydigt, at enhver konflikt eller forskel i forståelsen undgås.

Derfor må man også acceptere, at dialogen om værdier tager tid og i princippet aldrig ophører. Det er i løsningen af opgaverne i dagligdagen, at ledere og medarbejderne støder på muligheder, begrænsninger og dilemmaer. Disse erfaringer skal bringes op i en fælles dialog med afsæt i værdierne, hvis de skal gøre en forskel.

Tal der taler om værdier

Flere kommuner supplerer den løbende dialog med mere systematiske opfølgninger og feedback.

En af dem er Herlev Kommune. Her bruges etiske regnskaber til at følge op på værdiarbejdet¹⁵. En anden er Borgmesterens Forvaltning i Aalborg Kommune ved at måle i hvor høj grad lederne lever op til værdigrundlaget. Input til målingerne kommer fra medarbejdere, nærmeste ledere samt fra kunderne.

¹⁴ Fra ”Refleksiv udspørgen som middel til fremme af selvhelbredelse” af Karl Tomm, Forum 3/92

¹⁵ Etiske regnskaber udarbejdes på baggrund af en spørgeskemaundersøgelse, hvori der spørges til i hvor høj grad relevante interessenter vurderer, at værdierne opfyldes. Regnskabet giver mulighed for at måle, hvordan det går med at arbejde efter værdierne og giver mulighed for sammenligning med tidligere gennemførte undersøgelser. Hermed kan fremtidige indsatsområder identificeres.

CASE: Herlev Kommune

Feedback gennem det etiske regnskab

I Herlev Kommune har kommunaldirektøren været meget engageret i værdiforløbet. For ham har det været afgørende, at arbejdet ikke udelukkende blev endnu et flot stykke papirarbejde. Handlinger og adfærd har været målet fra begyndelsen. I den forbindelse har det etiske regnskab, hvor de ansatte i den enkelte afdeling er blevet målt på, hvorvidt de lever op til værdierne, stor betydning. Ifølge kommunaldirektøren er feedback en af krumtapperne i værdibaseret ledelse. Målingen er nødvendig, hvis arbejdet med værdierne skal bruges fremadrettet og konstruktivt. Det er via målingen, at det bliver tydeligt hvor der er behov for at sætte ind. Hvis ikke der måles på adfærden, kan handleplaner hurtigt blive et skud i tågen.

Ifølge kommunaldirektøren skal alle dog vænne sig til at give feedback. Ved udarbejdelsen af det første etiske regnskab var svarprocenten på de uddelte spørgeskemaer ikke helt som man havde håbet på. Men meningen er, ud fra de besvarelser der kommer ind, at lave nye handleplaner, der kan understøtte værdierne.

Flere af medarbejderne på ældrecentret Lille Birkholm synes, det er fint at blive målt på værdierne. Ligesom cheferne er man enige i, at det er en af vejene frem, hvis man skal blive endnu bedre. De er også enige i, at man skal vænne sig til at udfylde spørgeskemaerne og blive målt og vejlet. Samtidig er man fra medarbejderside meget nysgerrig efter at finde ud af, hvad der kommer ud af målingerne. Viljen er til stede, men bekymringen er, hvorvidt der kan holdes gang i handleplanerne i en travl hverdag. Den fortsatte succes afhænger derfor meget af opfølgningen.

I Herlev Kommune er tilbagevendende etiske regnskaber blevet en måde, hvorpå værdiarbejdets effekt dokumenteres og medarbejdere og ledere får konstruktiv feedback. Erfaringerne viser dog også, at det kan være en stor udfordring at få eller give feedback. Afgørende er det, at formen for feedback matcher medarbejderne og den lokale kultur på arbejdspladsen, hvis medarbejderne skal være motiverede til at svare. Generelt er oplevelsen i kommunerne, at det tager tid at skabe en kultur for opfølgning, hvor alle svarer på spørgeskemaer og hvor handleplaner, der kan understøtte værdierne, iværksættes og følges

op på. Graden af vilje til at svare og følge op afhænger af tilliden til hele projektet. Derfor er det vigtigt at melde tydeligt ud, hvad ledere kan og ikke kan.

At feedback gør en forskel er man heller ikke i tvivl om i Borgmesterens Forvaltning i Aalborg Kommune:

CASE: Aalborg Kommune

Vurderinger ud fra værdier

I Borgmesterens Forvaltning i Aalborg Kommune har man gode erfaringer med at følge op på værdierne ved vurderinger af såvel ledere som hele afdelinger.

Det betyder, at alle ledere af deres ansatte og egen leder bliver vurderet på, i hvor høj grad de lever op til værdierne. Vurderingen foregår via en spørgeskemaundersøgelse, som lederen efterfølgende får det samlede resultat af. Efter undersøgelsen har alle ledere en samtale med deres egen leder og drøfter resultaterne med medarbejderne. På baggrund heraf formuleres derefter en individuel udviklingsplan for den enkelte leder. Den følges der op på i forbindelse med samtalerne om lederudvikling. Det har i høj grad bidraget til at sætte fokus på lederens rolle i forhold til værdiarbejdet. Samt til at indkredse hvor der er behov for at sætte yderligere ind, hvis værdierne skal efterleves.

Tilsvarende gennemføres der, ligeledes med afsæt i værdierne, målinger af tilfredshed blandt borgerne. Dette sker med henblik på at vurdere, hvorvidt afdelingerne som helhed lever op til værdierne i deres kontakt med borgerne.

Erfaringerne fra de to kommuner viser, hvordan undersøgelser og tal kan danne et solidt grundlag for dialogen om det videre arbejde. Men undersøgelser og tallene kan ikke stå alene. For at gøre en forskel skal de give anledning til dialog mellem de involverede om den videre udvikling og nye handlinger.

Undersøgelser og tal taler ét sprog om værdier. Dagligdagens historier taler et andet og er ofte fulde af værdier og dilemmaer i forbindelse med værdier.

Historier der formidler værdier

En arbejdsplads indeholder mange historier. Ledelsen har sine, medarbejderne deres, mens andre historier er fælles gods. Især de sidste, de historier ledelse og medarbejdere deler, er med til at formidle de fælles værdier. Men det kræver, at historierne er troværdige, og at de anviser handling. For en historie uden handlingsanvisninger er som en vittighed uden pointe.¹⁶ Sådan en troværdig historie kan man høre på Hjørring Vandværk.

CASE: Hjørring Vandværk

Historien om før og nu

På Hjørring Vandværk kan man fra både medarbejdere og leder høre historien om hvordan medarbejderne før i tiden – før værdier som dialog og ansvar kom i højsædet – skulle ringe til chefen, hvis de stod overfor at skulle anvende en ny ventiltype på en vandledning. Så skulle de først hen og finde en telefon og kunne blot håbe, at chefen var på kontoret. Var de så heldige, ringede chefen sandsynligvis videre til en af kollegaerne, der havde fået speciel instruktion i anvendelsen af denne ventiltype. Chefen fik så besked af pågældende medarbejder og vendte endelig tilbage til manden i marken, som havde brug for hjælp. Det kunne godt tage en time eller mere. Eller det kunne vare endnu længere. I mellemtiden kom medarbejderen ikke rigtigt videre med sit arbejde.

I dag vurderer folkene på vandværket selv, om de vil forsøge sig med en ny ventiltype eller om de eventuelt lige vil ringe til en af kollegaerne og få et tip. Direkte vel at mærke. Ringer de til chefen vil svaret være, at det ved de nok allerbedst selv. Det går stærkt, for i dag har alle folkene på vandværket en mobiltelefon, så de hurtigt kan komme i kontakt med hinanden.

Historien fra vandværket fortæller flere ting. Dels hvad man ikke ønsker at dyrke; nemlig topstyring og den ineffektivitet det kan føre med sig. Dels det man er stolte af i dag; at medarbejderne tror på sig selv og tager ansvar, hvilket i sidste ende gør arbejdet langt mere effektivt end før. Historien minder også medarbejderne om, at det er i orden, ja nærmest forventes, at man selv tager ansvar og initiativ.

Historien lever både op til at være troværdig og til at anvise hand-

¹⁶ Kommunikationsforum, 2002.

ling. Medarbejderne, der har været på arbejdspladsen i længere tid, kan bekræfte den, og nye medarbejdere kan lære lidt om kultur og praksis ud fra historien.

På den måde kan fortællinger skabe fælles billeder, bestemme retning og tydeliggøre værdierne på en helt anden måde end et værdisæt, der alene er skrevet ned på papir og hængt op i ramme på væggen. Netop derfor kan historier være kraftfulde. Det kan både være godt og skidt – afhængigt af hvilken retning historierne peger hen imod, og hvor konstruktive de er.

For måske er historien om, at ”det var nemmere før i tiden, før vi blev lagt sammen med nabokommunens skatteafdeling og blev så frygtelig mange – og helt forskellige – mennesker” ikke særlig opbyggelig for en ny sammenbragt skatteafdeling. Sådanne negative historier kan være fastholdende, hvis de primært peger på det, der ikke fungerer eller hvis de dvæler ved en uigenkaldelig fortid.

Måske ville det give bedre mening at fortælle historien om de fantastiske evner for samarbejde og den holdånd, det nye skatteteam viste på den sidste temadag for personalet. Eller fortælle historien om hvordan samarbejdet på skatteområdet gerne skulle se ud om et år og fortælle om visionerne og forhåbningerne i den forbindelse. Sådanne historier kan pege fremad og give ledetråde for medarbejderne i dagligdagen.

Umiddelbart forestiller man sig måske historien som en envejskommunikation. Men det er faktisk sjældent tilfældet, for en god historie kræver en engageret tilhører, der lytter. Måske stiller han eller hun også spørgsmål og beder om uddybninger og forklaringer. På den måde ender mange gode historier også i frugtbare dialoger.

Historien fra vandværket i Hjørring fortællendes, når der er en god anledning, og den kan bruges, hvis en medarbejder er i tvivl; skal jeg handle selv eller spørge chefen. Men historier kan også rumme dilemmaer. Det har man bl.a. arbejdet med i Herlev Kommune. Her er man gået skridtet videre og har arbejdet struktureret med historier fra medarbejdernes arbejdsliv.

Hverdagsfortællinger om værdier og dilemmaer

Værdier giver ikke nødvendigvis klokkeklare retningslinjer, da de kan fortolkes forskelligt fra person til person og derved fra organisation til organisation. Værdierne kan derfor også give anledning til en række dilemmaer, hvor respekten for én værdi modarbejder en anden. Der

må derfor prioriteres mellem, hvilken værdi der skal have størst vægt.

På ældreområdet i Herlev Kommune ønskede ledelsen, at arbejdet med værdier skulle være så konkret som muligt i forhold til dagligdagen. Derfor har man arbejdet med at drøfte værdier og værdidilemmaer udfra historier fra medarbejdernes hverdag. En medarbejder fortalte for eksempel denne historie:

“Damen der ikke ville i bad”

En ældre dame er netop flyttet ind på plejecenteret. Damen har aldrig ønsket at bade, så de efterfølgende lugtgener er et problem for afdelingen, hvor hun bor. Men hvad skal personalet gøre, når de ved, at hun ikke ønsker at komme i bad?

Hun ønsker heller ikke at få gjort rent. Men af hensyn til afdelingen gør personalet rent på stuen, når den ældre dame går en tur eller skal ned at handle. Hun lægger tilsyneladende ikke mærke til rengøringen, når hun kommer tilbage.

Den ældre dames søn kommer og besøger hende hver mandag eftermiddag. Hver gang kommenterer han den manglende renlighed på stuen, samt at hans mor kunne være renere og pænere. Personalet har flere gange forsøgt at fortælle ham, at hans mor ikke ønsker at tage imod deres tilbud om hjælp til personlig hygiejne og rengøring, men det er svært at tale med sønnen. Han hidser sig ofte op og vil tale med områdelederen.

Da historien var blevet fortalt, drøftede medarbejderne hvilke værdier, der var i spil. Det blev også diskuteret, hvilke dilemmaer der var i historien i forhold til de værdier, der er sat op som vigtige for ældreområdet. Herefter blev resultatet af dialogen ført ind i skemaet på side 106.

I Herlev Kommune brugte medarbejderne historiefortællingen til at se på, hvordan værdierne kommer til udtryk i hverdagen og til at belyse værdidilemmaer og håndteringen af dem. Erfaringen er, at metoden bidrager til at forankre værdierne blandt ledere og medarbejdere og i det hele taget øge bevidstheden om dem i hverdagen, fordi historierne er med til at gøre dem levende. En anden måde at tale om dilemmaerne kan være at arbejde med historier. Indledningsvis skrives de ned, f.eks. af en leder eller medarbejder med bestemte værdier i tankerne, og derefter læses de op og drøftes.

Værdierne for ældreområdet

Værdi 1: Respekt og dialog

Herved forstår vi:

Hjælpen tager udgangspunkt i den enkelte borgers behov og ressourcer. De ansatte respekterer og taler ikke ned til borgerne.

Borgerne møder den ansatte på en positiv måde.

Borgerne, de pårørende og de ansatte har en ligeværdig dialog.

Værdi 2: Nærvær og kvalitet

Herved forstår vi:

Alle ansatte er engagerede og dygtige. Den ansatte er "til stede i nuet".

Der er en særlig opmærksomhed om de svageste borgere.

Der er et godt samarbejde mellem borgerne og den ansatte.

Værdi 3: Indhold i hverdagen

Herved forstår vi:

Hjælpen understøtter den enkelte borgers aktivitets- og udfoldelsesmuligheder.

Hjælpen understøtter den enkelte borgers sociale netværk.

Den ansatte har situationsfornemmelse.

Kommentarer fra medarbejderne ud fra historien om damen, der ikke ville i bad

Respekt for damens ønsker – man tvinger hende ikke til at blive vasket. Men hvad med rengøringen, som hun øjensynlig ikke ved noget om? Der er svært at etablere en ligeværdig dialog med sønnen.

Medarbejderne engagerer sig i løsningen af problemerne og forsøger at etablere et respektfuldt samarbejde med beboeren.

Medarbejderne har situationsfornemmelse.

Figur 08. Værditolkninger.

Historier der indeholder dilemmaer

Gurli er af sin leder blevet bedt om at lave et oplæg til, hvordan arbejdspladsen i år kan gribe processen om virksomhedsplanerne an. Gurli er glad for, at hun er blevet valgt til opgaven, da hun synes, det er sjovt at få lov til at prøve noget nyt. Hun ved dog godt, at de andre ser lidt skævt til hende, fordi hun nemt kommer til at bruge meget tid på opgaven, og så går tiden jo fra nogle af de andre opgaver. Hun kan mærke, at det irriterer de andre, selvom de giver udtryk for noget andet, når deres fælles leder er til stede. Gurli går nu og overvejer om hun skal gå på kompromis med virksomhedsplanens kvalitet og skynde sig ”tilbage” til sine normale opgaver. Eller om hun skal lægge al den energi i opgaven, som hun egentlig mener den kræver og derved ignorere sine kollegers frustrationer over, at de skal løbe lidt stærkere.

Hvis du var Gurli, hvad ville du så gøre:

- :: Gå på kompromis med kvaliteten for at imødekomme kollegerne?
- :: Ignorer dine kollegers frustrationer og lægge meget energi i opgaven?

Historier med et indbygget dilemma skrives med en værdi i tankerne. Ofte vil flere af værdierne dog være i spil, når svaret drøftes. Hvilken værdi, der er tale om, er således ikke så afgørende. Efter at historien er blevet diskuteret på arbejdspladsen, vil det være en gode idé at lægge op til en debat om, hvilke værdier der har været i spil. Ligeledes om værdierne har hjulpet med til at finde den for arbejdspladsen rigtige løsning.

Dilemmaerne løses sjældent, men de fælles drøftelser af hvorfor den ene løsning vælges frem for en anden, og hvilken værdi der prioriteres højest, kan være med til at udvikle og skærpe en fælles bevidsthed om, hvad der er god praksis for løsningen af opgaver i dagligdagen.

De forskellige måder at følge op på dialogen, som er blevet præsenteret her, udgør kun et udsnit af de måder, hvorpå der kan tages hånd om værdiarbejdet. Forskellige metoder, såsom etiske regnskaber og historiefortællinger, kan også udmærket kombineres. Det afgørende er at finde rum og rammer for dialogen om værdier i hverdagen, og at de metoder, der i øvrigt bruges til at følge op på og få feedback på værdierne, passer til arbejdspladsens kultur.

Spørgsmål

Spørgsmål der kan overvejes i forbindelse med kapitlet:

- ::: Hvordan kan I sikre løbende dialoger om både de erklærede og de faktiske værdier på jeres arbejdsplads?
- ::: Hvilke fordele og ulemper ser I ved de forskellige metoder (f.eks. etiske regnskaber, ledervurderinger, kundemålinger) til at opnå feedback på værdierne?
- ::: Fremmer historierne på jeres arbejdsplads de værdier, I gerne vil basere arbejdet på?
- ::: Hvilke historier er der på jeres arbejdsplads, og hvilke værdier bærer de med sig?

Hvis du vil vide mere

Bøger & rapporter

Klaudi Klausen, Kurt, 2001:

Skulle det være noget særligt? Organisation og ledelse i det offentlige. København: Børsens Forlag.

Morsing, Mette, 2001:

Værdier i danske virksomheder – skitse af et fænomen med mange ansigter. *CCC Working paper*, nr. 2001-8.

Thyssen, Ole, 2002:

Værdiledelse – om organisationer og etik. København: Gyldendal.

Alrø, Helle, 1996:

Organisationsudvikling gennem dialog. Aalborg Universitetsforlag.

Varming & Zøllner, 2002:

Værdier og værdiudvikling. København: Hans Reitzels Forlag.

Grønkjær, Preben, 2000:

Organisationens ånd: Realisering af selvet i virksomheder og andre fællesskaber. Højbjerg: Hovedland.

Holten Larsen, Mogens & Schultz, Majken, 1998:

Den udtryksfulde virksomhed. Klampenborg: Bergsøe 4.

Artikler

”Refleksiv udspørgen som middel til fremme af selvhelbredelse”.
Karl Tomm: *Forum* 3/1992.

Værdier åbner og lukker for handlemuligheder – både for ledere og medarbejdere. Mette Morsing: *Personalechefen* 1/02.

Halvhjertet kulturmanagement. *Børsens Nyhedsmagasin*, nr. 27, 17. september. 2001.

Virksomheden skal tilbyde mening – ikke kun løn. *Mandag Morgen*, nr. 32, 23. september 2002.

Slip mennesket løs. *Mandag Morgen*, nr. 32, 23. september 2002.
Ledere forsømmer at tænke værdier. *Ledernes Hovedorganisation, Månedsmagasinet*.

Fortællinger formidler virksomhedernes værdier. *Kommunikationsforum*, 2002.
www.kommunikationsforum.dk/artikler.asp?articleid=5050

Sæt historie på værdierne. *Kommunikationsforum*, 2001.
www.kommunikationsforum.dk/artikler.asp?articleid=4929