



UPTION

Værdifuldt og vigtigt

- Hvorfor skal vi overhovedet have fælles værdier?

Hvorfor er det så pop-smart at tale om værdier? Hvad kan det bruges til konkret? Hvordan kan det gribes an? Vil jeg overhovedet være med? Er værdibaseret ledelse noget for mig?

Jeg er muslim og du er kristen – alligevel kan vi godt være ansat i samme virksomhed og have fælles værdier om, hvordan vi ønsker at opføre os overfor kunderne og investorerne. Som kolleger har vi et fælles mål og de fælles værdier vil være med til at understøtte, at vi når de fælles mål.

Vi bliver altså ikke ensrettet af at have fælles værdier, men vi afstøder sandsynligvis personer, hvis personlige værdier ikke matcher med vores fælles værdier.

Det er næppe sjovt at arbejde et sted, hvor den fælles værdi om "sundhed på jobbet" strider imod ens egne overbevisninger om, hvad arbejdspladsen skal blande sig i. Eller et sted, der ikke sætter familien højt – og man selv er midt i "børnefasen".

Værdibaseret eller regelorienteret?

I en verden, hvor vi lovgiver helt ned i alle detaljer – hvor vi vil sikre at alle huller er lukket. Kan det virke helt befriende at høre om områder, hvor der ikke er nogen regler – men derimod tydelige værdier.

MEN hvis der ikke er tydelige værdier, der bliver efterlevet – bliver det måske ekstra vigtigt, at have regler – så etik ikke bliver elastik!

Økologi, børnearbejde, ligestilling, sundhed, dyrevelfærd, socialt ansvar – på bestyrelsesplan – må mange virksomheder gøre op med om de har særlige områder, hvor de ønsker at signalere hvad de opfatter som værdifuldt og vigtigt.

På lederniveau må den enkelte leder ligeledes gøre op med sig selv om medarbejderne skal holdes stramt i tøjlerne med regler og retningslinier – eller om disse kan aflives til fordel for tydeligt udtrykte værdier om f.eks: Arbejdstid, hjemmearbejde, efteruddannelse, kvalitetsnormer, projektarbejde etc.

Tydelighed er nøgleordet.

Mange virksomheder har tydelige værdier – simpelthen fordi stifterens ”ånd” stadig hersker på gangene. En person har opstillet normer for god adfærd. Allerede som nyanset vil disse normer komme i mod dig – og forme dig. Andre virksomheder har ikke dette ”spøgelse” – men må bero sig på, at ledelsen gør sig umage for at blive tydelige.

Værdier, antagelser, erfaringer, holdninger, personlighed, etik, moral og kultur styrer os og giver i dagligdagen ofte rettesnoren for vores handlinger og prioriteringer. Vi kan godt opstille regler og forretningsgange, men mest sejlivet er vaner, identitet, traditioner, holdninger, værdier og kulturer.

”Sådan er jeg! Sådan plejer vi! Det er bare sådan hos os!”

Når vi pludselig vil gøre værdier tydelige – bliver det i sig selv – en kulturpåvirkende aktivitet.

Hvorfor er værdier blevet ”in”?

Værdierne

- Styrer virksomhedskulturen
- Påvirker vores image
- Kan gøre, at vi agerer hurtigere i krisesituationer
- Skaber fællesskab
- Tydeliggør ledelsesværdierne

Virksomhedskultur kan være et meget diffust begreb – og ofte er kulturen netop oplevet i mange af de usagte ting, der foregår i en virksomhed. Når der etableres et værdigrundlag eller formuleres nogle værdier – kan det f.eks. være med baggrund i et ønske om at påvirke virksomhedskulturen og gøre den mere eksplicit.

Når vi sætter ord på det værdifulde og vigtige – håber vi på, at der sker en afsmitning på virksomhedskulturen.

Andre bruger værdierne til at skabe et image udadtil. De interne værdier skal afspejle de værdier vi ønsker overfor vores kunder og øvrige omverden. Man ønsker at der sker en historie fortælling gennem værdierne. Hedder man Shell, AP Møller eller Novo Nordisk kan det give stor gennemslagskraft, hvis alle ens forretningsmæssige handlinger er styret af nogle fælles værdier.

I handlingens stund kan det yderligere være svært at nå at kigge i en regelmanual. Men er de forretningsmæssige værdier indarbejdet i kulturen, vil medarbejdere og ledere – i krisesituationer - sandsynligvis handle som topledelsen ønsker det, hvis værdierne er tydelige.

Fælles værdier kan også være med til at skabe et fællesskab. Vi er i samme båd og drømmer om den samme kultur. Vi har et fælles grundlæggende udgangspunkt for vores handlinger – indadtil og udadtil. Allerede her vil vi

have en slags "10 bud", der beskriver det etiske, det tilladte, det hensigtsmæssige, det vigtige.

Er en leder tydelig – altså giver udtryk for sine egne holdninger og værdier – kan det gøre det lettere for medarbejderne at handle. Hvad er lugten i bageriet og kan jeg ikke lide den lugt så.... Ikke en masse uklare og inkonsekvente signaler, men derimod klar tale. Du er måske ikke altid enig, men du ved, hvor du har din leder.

Værdier og spilleregler

Når afdelinger arbejder med deres værdier, så udarbejdes der ofte "spilleregler". Hvis der er få og overordnede regler kan det måske være OK. MEN får reglerne lov at blomstre i antal – spænder de ben for vores udfoldelsesmuligheder. Vi bliver måske endda utrygge – vi er ikke længere sikre på om vi er på "forbudt eller tilladt område". Fordi vi har mistet overblikket over mængden af regler.

Eller måske får vi ansat en række controllere, kontrollører eller andre stabsfolk, der skal holde driftsfolkene i ørerne.

Eksempel: I folkeskolen eller i børnehaven udformes én værdi: Vi skal tage hensyn til hinanden. Under den overskrift får vi mange gode snakker, som kunne munde ud i nogle adfærdsændringer. Ole kan ikke lide, at Jens kaster en snebold efter ham! Så får vi en snak med udgangspunkt i værdien, men vi opstiller ikke regler: Du må ikke kaste med sne. Du må ikke dit og dat! Regler får nemlig den konsekvens, at vi får uddannet små politimænd, der sladrer til overpolitimesteren. Væk fra en regelstyret hverdag.

Hvad er værdibaseret pædagogik på Blommen ?

(uddrag af Fritidshjemmet Blommens Årsplan 97/98 - Valby Bydel)

Samfundet udvikler sig med så stor hastighed at vi - de voksne - ikke rigtig kan forudse, hvad vore børn har brug for at kunne og vide om måske bare 20 år.

Regler er nødvendige, især indenfor områder, der kræver sikkerhed. Der vil vi stadig have dem! Men nogle regler har vi måske af andre grunde? Er det praktisk, nemmest eller gammel vane?

Men regler hører for barnet til et bestemt sted, i en bestemt situation. Det gør regler vanskelige at flytte med sig ud i andre sammenhænge. Det betyder, at dét vi lærer barnet her, måske kun bruges hér!

Hvis vi vil give barnet noget, der lettere kan bruges i andre sammenhænge ud over lige Blommen, kunne det være værdier og holdninger til, hvad er godt og hvad er skidt. Et eksempel kunne være en regel, der siger: " Du må ikke køre Blommens mooncar ud på

Seniorkonsulent Pia Torreck, pia.torreck@uption.dk , Rungsted Havn 1A, 2960 Rungsted Kyst, tlf. 2028 2620.

skolens græsplæne”, mens værdien/normen bag i virkeligheden er: “Du skal tage ansvar for mooncaren, og derfor tage den med tilbage, når du har taget den udenfor.”

Vi er nye og til en vis grad eksperimenterende overfor denne tankegang. Foreløbig har den allerede betydet, at vi har haft regler oppe til diskussion, og afskaffet dem. Vi har også oplevet, at det giver os mulighed for i højere grad at sige ja til børnenes initiativer og ønsker, fordi vores opgave så bliver at skabe rammen om, og muligheden for at børnene kan komme til at ..., i stedet for at skabe begrænsninger gennem regler, der måske ikke kan tage højde for den enkelte situation og det enkelte barn.

Vi vil arbejde med i højere grad at bruge energi på at give respons på gode, positive og værdifulde hændelser og valg, end at bruge for meget tid på at irettesætte og skælde ud. Mange af vores børn har brug for at blive støttet i deres selvtillid og selvværd.

Overfor børnene vil vi stadig formulere vores værdinormer i “De tre Blommeregler” alle skal kende:

1. Du skal behandle de andre børn (og voksne) ordentligt. Lad være med at slå, drille, true og lokke.
2. Du skal passe på Blommen og vores ting. Lad være med at ødelægge med vilje.
3. Du skal aftale det med en voksen, før du må gå udenfor Blommens grund.

Værdi-processer og smukke ord

”Jeg er ved at kaste op over at alle virksomheders værdier er smukke ord – skrevet af direktionen” hørte jeg en kollega sige.

”OK - enig”. Det er ikke særligt interessant for os, der ikke var med til værdi-seminaret at læse de smukke ord. Så måske er hemmeligheden netop, at værdierne skal være skabt via en dialog.

Når værdierne vitterlig er fælles. Største delen af organisationens medlemmer har været aktivt deltagende i formuleringen af værdierne. Og der er en tilpas blanding mellem hvad vi allerede har og hvad vi kunne ønske os mere af.

Vores værdigrundlag

Et værdigrundlag kan f.eks. også kaldes leveregler, spilleregler, husorden, teamværdier, værdisæt, principper og politikker.

Formålet med et værdigrundlag er at identificere, hvad der er vigtigst for os – i forhold til at nå de mål, den vision, det image, de resultater - vi har sat os for (eller er blevet sat til) at nå.

Hos Disneyland er værdien "sikkerhed" f.eks. vigtigere end værdien "servicemindet".

Værdigrundlaget udtrykker måske vores

- menneskesyn
- "kundesyn"
- syn på service
- syn på kvalitet
- syn på kolleger
- syn på samfundet

Teamværdier

Du kan følge processen med de skitserede aktiviteter nedenfor, når du ønsker at få identificeret og synliggjort dit teams værdigrundlag.

1. Hvordan skal vores interessenter opleve os?

Et godt sted at starte er at spørge, hvordan ønsker vi at vores væsentligste interessenter skal opleve os? Hvad skal de sige om os?

Hvad skal

	sige om os.....
Kunderne	
Samarbejdspartnere eksternt	
Interne samarbejdspartnere	
Samfundet	
Ledelsen	

2. Hvilke overordnede mål er især vigtige for os – og hvilken nøgleadfærd samt ydelser/processer skal bringe os i mål?

Mål	Nøgleadfærd	Ydelser/processer
<i>Danmarksmestre</i>	<i>Hård træning</i>	<i>Træningstimernes kvalitet</i>

3. Vi vil derfor være enige om følgende opførelse/adfærd overfor.....

Kunderne	
Kollegerne	
Samfundet	
Samarbejdspartnerne	
Ledelsen	

4. Vores værdisæt/værdigrundlag/leveregler

Ud fra ovenstående punkter vil vi formulere følgende 10 (max 15) værdier for vores team

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

5. Vi vil synliggøre vore værdisæt/værdigrundlag/leveregler ved at

(Her kan man f.eks. vælge at indskrive dem i virksomhedsplanen/årsplanen - eller at sætte dem op på en plakat i kaffe-stuen, eller at give hver medarbejder en kopi til ophængning på kontoret - eller indskrive den i personalepolitikken etc.)

6. Vi vil belønne/rose/tilskynde, når vores kollegaer lever op til værdierne ved at

9. Vi vil måle om vores værdier fortsat er de rigtige og oplevet som fælles - ved at

Mine personlige værdier

Det jeg værdsætter i tilværelsen. Det der er vigtigt for mig.

De næste tre øvelser er udformet med den hensigt, at hjælpe dig til at blive mere opmærksom på, hvad du værdsætter i tilværelsen. Måske vil du blive opmærksom på om du får tilgodeset dine værdier på jobbet eller i fritiden.

Her under følger nogle livsværdier, og det er din opgave, at prioritere disse i den rækkefølge, hvori du finder dem betydningsfulde som vejledende grundsætninger i dit liv. Se grundigt på listen og sæt X ud for de fem vigtigste for dig.

Arbejd langsomt og tænk omhyggeligt hver enkelt værdi igennem. Såfremt du ændrer standpunkt undervejs, kan du gå tilbage og rette. Det endelige resultat skulle vise, hvordan du egentlig føler:

1. Livsværdier

- _____ Et komfortabelt liv (et liv i velstand)
- _____ Lighed (lige muligheder for alle)
- _____ Et spændende liv (et stimulerende, aktivt liv)
- _____ En tryk familie (at tage sig af dem man holder af)
- _____ Frihed (uafhængig, frihed til at vælge)
- _____ Lykke (tilfredshed)
- _____ Indre harmoni (at være fri for indre konflikter)
- _____ Dyb kærlighed (seksuel og åndelig fortrolighed)
- _____ National sikkerhed (beskyttelse mod angreb)
- _____ Fornøjelse (et muntert og afslappet liv)
- _____ Frelse (frelse fra synd, evigt liv)
- _____ Selvrespekt (at værdsætte sig selv)
- _____ At have fuldendt noget (at have bidraget til noget evigt varende)
- _____ Sandt venskab
- _____ Visdom (en udviklet forståelse af livet)
- _____ En verden med fred (fri for konflikter og krige)
- _____ En smuk verden (naturens skønhed og kunstens)

2. Personlige karaktertræk

Prioriter denne liste på samme måde. Hvilket karaktertræk er det vigtigste for dig?

- _____ Fremadstræbende (hårdt arbejdende, stræbende)
- _____ Frisindet (åbenhjertig)
- _____ Dygtig (kompetent, effektiv)
- _____ Munter (fornøjelig)

- _____ Ren (pæn, ordentlig)
- _____ Modig (står fast på det du tror på)
- _____ Tilgivende (villig til at tilgive andre)
- _____ Hjælpsom (arbejder for andres lykke)
- _____ Ærlig (oprigtig, sandfærdig)
- _____ Fantasierig (kreativ)
- _____ Uafhængig (selvsikker)
- _____ Logisk (konsekvent)
- _____ Ærlig (hengiven, øm)
- _____ Lydig (pligtro, ærbødig)
- _____ Høflig (venlig, gode manerer)
- _____ Selvbeherskelse (behersket, selvdisciplineret)

3. Værdier I forhold til dit liv

Prioriter denne liste i forhold til den betydning, de enkelte værdier har for dig.

- _____ At have sikkerhed
- _____ At have det sjovt
- _____ At have status
- _____ At udforme systemer
- _____ At hjælpe mennesker
- _____ At være fysisk aktiv
- _____ At fremstille ting
- _____ At skabe ideer
- _____ At tage chancer
- _____ At skabe noget smukt
- _____ At udforske ideer
- _____ At følge anvisninger
- _____ At tage ansvar
- _____ At opleve afveksling
- _____ At tjene penge
- _____ At forbedre samfundet
- _____ At kæmpe for andre
- _____ At organisere ting