

# Værdier Snuble- eller ledetråde?

**Af Thorkild Olsen, Villa Venire A/S  
&  
Dorte Lund-Jacobsen, DISPUK**

”Hele min stræben, ja den stræben hos alle, der har forsøgt at skrive eller tale om etik eller religion, gik ud på at støde ind i sprogets grænser. Og det er helt og aldeles håbløst. Etik kan ikke være videnskab, når den udspringer af et ønske om at sige noget om livets mening, det absolut gode, det absolut værdifulde. Den kan overhovedet ikke bidrage til at gøre vores viden større. Men den er et bevis på menneskets stræben, som jeg personligt ikke kan lade være med at nære en dyb respekt for, og jeg kunne ikke for min død finde på at latterliggøre den.”

Ludwig Wittgenstein, ”Geniets forpligtelse”

## **Forord: En tankevækkende oplevelse på en almindelig hverdag**

For nylig gik vi (artiklens forfattere) i forbindelse med vores arbejde igennem et større Københavnsk plejehjem. Det var en både overvældende og forstemmende oplevelse. På gangene mere hang end sad beboerne i deres kørestole. Enkelte som kunne bevæge sig ved rollator og egen kraft kæmpede febrilsk for at komme frem. Væggene, som ikke havde set en malerpensel i dette århundrede, var af en ubestemmelig brun farve og lugten en skarp blanding af rodalon, krebinetter og det der er værre. Trøstesløsheden og mismodet slog os i ansigtet og blev ikke mindre, da sygeplejersken ligesom pludselig så omgivelserne med vores øjne og med et magtesløst og undskyldende blik så på os og sagde: ”Ja, vi skal også snart have gang i en værdiproces. Vi har fået bevilliget pengene. Vi skal bare have fundet timerne.”

Scenariet er, som vi ser det, ikke usædvanligt. I mange organisationer er værdiprocesser netop blevet løsningen eller svaret på problemer af en enhver art og karakter. I historien her ser det for en udefrakommende ud, som om det er kost og spand, maling, tid og kærlighed, der mangler. Men sygeplejersken nærer tilsyneladende håb om, at en værdiproces kan etablere den afgørende forskel, der kan gøre plejehjemmet til et værdigt sted at være for de ældre mennesker, som bor og lever der.

Da vi i forvejen var optaget af værdiprocesser og har stødt på vanskeligheder mange steder i den forbindelse, satte vi os ned og forsøgte at begribe lidt mere om dette komplekse felt. Bestræbelsen med denne artikel er at invitere læseren indenfor i vores tanker og overvejelser.

*Thorkild Olsen og Dorte Lund-Jacobsen, november 2005*

## **Indledning: Hvad der i øvrigt sparkede tankerne i gang**

”Værdibaseret ledelse er dybest set udtryk for at tage livets åndelige dimension alvorligt. Ud fra en virksomheds basale værdier opstår virksomhedens ånd og atmosfære..”.<sup>(1)</sup>

(1) Religiøs sammenhæng på jobbet og privat. Kronik i Morgenavisen Jyllands-Posten, fredag den 27. juli 2001 af Steen Hildebrandt, Anders Laugesen og Kenth Kærhøg.

Måske det er en udtalelse som denne fra tre dagsordensættende ledelsestænkere i Danmark, der giver sygeplejersken på plejehjemmet store forhåbninger til en værdiproses. Som citatet peger på, så opfattes værdier af mange og i mange sammenhænge ikke blot som ledetråde, men også som naturlige og nødvendige. At arbejde med værdier er bredt set forbundet med ideer om det moderne, om professionalisme, om at tilpasse sig nye krav, om tidssvarende image og en god portion optimisme.

Ovenstående citat skriver sig direkte ind i denne artikels overskrift – værdier i organisationer og værdibaseret ledelse, er det en ledetråd eller tværtimod en snubletråd?

Ledetrådene er tilsyneladende til at få øje på: En værdiproses kan bidrage til en fælles meningskabelse, til en ny fortælling i virksomheden, til at medarbejderne oplever en ny og mere direkte dialog med direktion/ledelsen og, som vi flere gange har fået fortalt, så oplever en del også, at der kan være tale om en god proces i og med, at man som medarbejder får lejlighed til at møde og tale med sine kolleger om noget der er væsentligt.

Problemet ved disse historier og perspektiver er imidlertid, som vi har erfaret det, at de ikke refererer til kvaliteter ved værdier eller ved værdibaseret ledelse i sig selv, men til kvaliteter der også i andre sammenhænge er relevante for en organisations liv.

Det var snubletrådene der satte os i gang! Med at tænke - og at skrive. I adskillige organisationer har vi nemlig mødt skuffelser, irritation eller frustration i forbindelse med arbejdet med værdier. Ikke alt gik som man havde håbet, og der var ind i mellem brug for at "fejle op". Risikoen er, set fra vores perspektiv, at værdibaseret ledelse uforvarende kommer til skabe en potentiel uetisk praksis og til udøvelse af ledelse, hvor grundlaget for magt og beslutninger skjules for organisationens aktører. Nå ja og så investeres der i øvrigt stadig mange penge og tid i værdiarbejde. Som vi ser det, så er de fleste organisationer bedst tjent med at droppe det.

Sat på spidsen kan man sige, at værdier slet ikke kan besluttes. De værdier, vi i en eller anden forstand deles om, er indlejret i vores sprog som meningsfuld handling indenfor rammerne af en bestemt kultur. Det er med andre ord ikke muligt rent sprogligt at håndtere andre værdier end dem, vi allerede lever efter og accepterer. Beslutningen om en ny fælles værdi, der ikke passer ind i den pågældende kultur, vil blive ignoreret, skudt i sænk eller sprogligt indkapslet i en allerede eksisterende meningsfuldhed.

Men dette synspunkt deler vi givetvis ikke med alle: Overalt dvs. i det politiske liv, på offentlige institutioner og i erhvervslivet kan der for tiden opleves eller observeres en livlig debat om værdier. På mange arbejdspladser, hvor vi kommer som organisationskonsulenter hænger på vægge og døre farverige plakater med ekspliciterede værdigrundlag, som bekendtgør, hvilke værdier, dyder eller idealer der danner grundlag for handlinger og beslutninger i organisationen. Ved at udpege de værdier, som ledere og medarbejdere mener er særligt kendetegnende for deres organisation, eller – måske – som de ville ønske var kendetegnende for organisationen søges at skabe en klar organisationsidentitet.

Nye ledelsesformer dukker op, som udfordrer eller er et opgør med de traditionelle top- og regelstyrede måder at lede virksomheder på. Der tales mere og mere om uddelegering af ansvar og kompetence til medarbejderne og med det går ideen om at styre ved hjælp af værdier hånd i hånd. Knyttet til denne ide er en bevidstgørelse om, at virksomheders forhold til værdier påvirker dens omdømme og dermed indtjening.

Ideerne om værdistyring og værdibaseret ledelse er primært blevet introduceret i Danmark af Verner C. Petersen og Ole Thyssen (2) fra Handelshøjskolen i henholdsvis Århus og København og de har i de sidste 10-15 år vundet så meget gehør, at op mod 90 % af alle private og offentlige organisationer i dag har et ekspliciteret værdigrundlag. Imidlertid ligger måden ideerne er blevet håndteret og implementeret på ofte, som det vil fremgå af denne artikel, vældig langt fra de oprindelige ideer.

(2) Petersen (2004), Thyssen (1997)

Baggrunden for at formulere eksplicitte værdigrundlag udtrykkes ofte i danske virksomheder som et ønske om at erstatte stive regler, procedurer og detaljerede personalepolitikker med fælles rammer, fælles kultur og holdninger, så virksomheden/organisationen i højere grad kan tilpasse sig og være fleksibel overfor evigt skiftende krav og forventninger. Et andet argument som bruges omkring indførelse af nye fælles værdier er den stigende individualisering, hvor medarbejderne klarer flere og flere opgaver selvstændigt. Værdierne skal så at sige sikre at medarbejderne ikke vandre i hver sin retning. Selvstyrende grupper og teams vinder indpas og dermed ideer om, at den moderne medarbejder ikke lader sig lede på klassisk vis. Endelig er ønsket om et moderne og dynamisk image knyttet til arbejdet med fælles værdier. Altså at værdibaseret ledelse er en (nødvendig) måde at håndtere en moderne organisation på. (3)

Et værdigrundlag kan således ses som en del af organisationens strategi. Værdierne skal skabe historier om organisationens identitet og fremstille det, der er særligt for netop denne organisation. Den ånd som beskrives forventes alle virksomhedens ansatte at udmønte i praksis.

Mon ikke det var noget i den retning, sygeplejersken på plejehjemmet forsøgte at indfange med sine ord og sine ønsker til en værdiproces; "Ja, vi skal også snart have gang i en værdiproces. Vi har fået bevilliget pengene. Vi skal bare have fundet timerne." Hun er ikke alene om at knytte store håb og forventninger til værdiproceser, som de kaldes. Ideen har i organisatoriske kredse vakt stor genklang, fordi man mener, at man ved hjælp af et værdigrundlag kan styrke medarbejdernes bevidsthed om etik, samle dem omkring værdierne og ad den vej styre og koordinere kommunikationen i virksomheden. Ved at forankre al kommunikation i samme værdier, søges at skabe troværdighed og signalere, at virksomheden har taget stilling til og er bevidst om sin egen virksomhedskultur.

Mange værdigrundlag virker imidlertid ikke troværdige, bla fordi end ikke medarbejderne kan genkende sig selv i den måde, virksomheden fremstiller sig selv og derfor eksisterer værdierne måske kun i en brochure eller som en plakat på en væg, som en direkte eller indirekte påmindelse til medarbejderne om, hvordan de forventes at optræde. I nogle situationer tager medarbejderne det ikke rigtig alvorligt, men får et lidt overbærende eller næsten latterliggørende forhold til det. Et eksempel på dette oplevede vi for nylig ved en samtale mellem 8 teamledere fra en større dansk finansvirksomhed, som kort tid for inden var blevet overtaget af en udenlandsk koncern. I kaffepausen blev der lavet sjov med, hvilken betydning for kursusdeltagelse det havde, at de 5 værdier fra den danske virksomhed via en mail ugen for inden var blevet annulleret og nu erstattet af 3 værdier, som er besluttet i den udenlandske koncern.

I andre tilfælde tager medarbejderne det så alvorligt, at det fører til stress og/eller konflikter, fordi medarbejderne ikke føler, at de selv eller andre honorerer de krav, som værdigrundlaget lægger op til, selv om værdierne tilsyneladende virker så almene og så indlysende. Denne situation illustreres i følgende historie, som fortælles af fire kolleger fra en forholdsvis nyetableret afdeling i et forsikringselskab: "Vi skal være anderledes og bedre end de øvrige forsikringselskaber. Vi skal derfor være kendte for vores kerneværdier: Hurtighed, tilgængelighed, grundighed, ordentlighed og værdiskabelse. I praksis betyder det, at der skal ske en øjeblikkelig kontakt til skadesramte efter henvendelse med en efterfølgende ordentlig og "sober" sagsbehandling funderet på et fagligt, sagligt og seriøst grundlag. Desværre sker der det, at værdierne grundighed og hurtighed ofte kommer i karambolage med hinanden. De synes uforenelige. Vi bliver fx hele tiden afbrudt under vores møder, hvor vi gennemgår sager, fordi der er telefoniske henvendelser, som kræver vores svar og nærvær, hvis vi skal leve op til værdien om hurtighed og tilgængelighed. Det samme gør sig gældende, når vi er ude på besøg hos skadesramte. Vi har hele tiden opmærksomheden flere steder på en gang.

(3) F.eks. formuleret således i en jobannonce fra Martin Koncernen, der søger en Culture Agent - HR: "Martin Professionals værdier og foretningskultur skal via en værdiproces synliggøres og forankres som det organisatoriske grundlag for den fortsatte vækst.

Vores ledelse siger, at vi ikke må lukke telefonerne, når vi holder møder, fordi det ikke er i overensstemmelse med vores mål om at blive oplevet som hurtige og tilgængelige. Effekten er, at vi ikke kommer i dybden omkring sagerne. Især ikke dem som er en lille smule komplicerede. Herved går vi imod den værdi, der tilsiger os at være grundige. For at forsøge at kompensere for dette oplever os selv, som fejlsøgere både på egne og hinandens sager, fordi vi er bange for at glemme eller overse noget, der kunne kompromittere vores værdi om ordentlighed. I ordentlighedens navn mister vi den grundige fagligt og sagligt baserede refleksion. Vi har haft en rigtig god start, og vi får flere og flere sager og opfylder de bonusmål, vi bliver målt på. Men jo flere sager vi får, desto vanskeligere er det for os at leve op til vores værdier. Resultatet er, at vi er stressede og ikke føler, at vi gør vores arbejde godt nok. Flere af os overvejer at sige op.”

## **Her er hvad vi har på hjertet!**

Der er flere problematiske forhold, der gør sig gældende i de historier, vi har ridset op. Vi vil i det følgende forsøge at redegøre for de snuble-tråde, som vi har identificeret – der er 6 af slagsen. De vil blive præsenteret i det følgende.

### **1. snubletråd: Abstrakte eller konkrete værdier**

Hvordan kan vi forstå, at de store forventninger der knyttes til værdigrundlag ikke altid indfries. Kigger man på de enkelte værdier i et værdigrundlag virker de både smukke og rigtige, og det synes ikke muligt at være uenig. De fem værdier hurtighed, tilgængelighed, grundighed, ordentlighed og værdiskabelse virker overbevisende og skaber et element af nærvær, fordi de er abstrakte og derfor nemt og umiddelbart kan accepteres af alle. Ifølge retorikkerne Perelman og Olbrechts-Tyteca er abstrakte værdier uden substans og tager ikke stilling til noget som helst konkret (4). De er banale (5) i den forstand, at det ikke giver mening at hævde deres modsætning som fx uordentlighed og smøl. Konkrete værdier er (iflg Perelman og Olbrechts-Tyteca) værdier som er forbundet med en specifik kontekst. Men det betyder ikke, at de kan kommunikere entydighed. For eksempel kan de fleste på et abstrakt niveau tilslutte sig værdier som ordentlighed og grundighed. Men – hvis vi bliver i føromtalt eksempel fra forsikringsselskabet – er det ikke givet at kunde og medarbejder eller to medarbejdere til enhver en tid er enige om, hvad værdien grundighed indebærer, hvorvidt en given handling kan kaldes grundig eller ej og/eller hvorvidt det overhovedet er relevant at aktivere værdien grundighed. Man kan jo fx være så grundig, at det bliver absurd eller man kan have vældig forskellige normer og grænser for, hvad grundighed betyder i praksis.

Imidlertid tales der ofte om værdier, som om de kommunikerer entydighed, - som om de kommunikerer det samme som en regel eller en retningslinie, og at de dermed automatisk udløser etisk adfærd.

Den polske filosof Krzysztof Michalski har til Weekendavisen (6) udtalt, at ”værdier er ikke noget godt politisk instrument” ... og han nævner blandt andet EU’s sanktioner mod Østrig, som et perfekt eksempel på det, der kan ske, når politikere handler i værdiernes navn, nemlig at ”værdikategorierne nemt kommer til at tilsløre både konfliktens egentlige årsager og de involveredes egne interesser, og dermed forpurrer konfliktens løsning. Interesseforskelle kan man opklare og løse, men et værdi-sammenstød kan man kun konstatere – man kan ikke finde en løsning på det, medmindre man eliminerer sin modstander.”

(4) Perelman og Olbrechts-Tyteca (2000)

(5) Thyssen (2002)

(6) Weekendavisen, 14.-20. februar 2003

## 2. snubletråd: Hvad er fælles og hvad er værdier?

Et praksisnært bud på, hvad der går skævt i arbejdet med indførelse af fælles værdier, kan tage udgangspunkt i selve overskriften; "*fælles værdier*". Så er to af svarene muligvis allerede givet: Værdierne er ikke *fælles*. Værdierne er ikke *værdier*.

For nu at starte med det sidste. Vi har oplevet virksomheder formulere "fælles værdier", som vanskeligt lader sig definere som værdier. De kunne lyde sådan: "Vi vil være konkurrencedygtige", "vi vil gå foran", "service og opgave skal gå hånd i hånd". Ord som trivsel og indtjening dukker også op. Men problemet med disse ord er at de ikke repræsenterer, men hører til på et andet domæne.

Der er også mangfoldige eksempler på, at værdierne ikke opleves som fælles. Årsagerne hertil ligeså: Værdierne er formuleret af topledelsen og præsenteres efterfølgende til medarbejderne via personalemøder eller blot via det interne blad. Vi har set eksempler fra både store danske virksomheder og fra danske kommuner på at de vedtagne værdier præsenteres "én gang for alle" for flere hundrede medarbejdere ved et stormøde.

Vi spiste en dag frokost med en afdelingsledelse i en større dansk kommune i forbindelse med en opgave, vi havde der. Pludselig kom én af fagcheferne, der var kaldt op på sit kontor, løbende tilbage til os andre, ilter i stemmen og rød i kinderne. "Vi må stoppe nu", sagde han. "Direktionen har sammen med et konsulentfirma besluttet et nyt værdigrundlag for vores kommune", stammede han videre. "Og nu skal alle afdelinger udpege en værdikonsulent, som skal på 8 dages kursus. Hvad med vikardækning?" De andre rejste sig hurtigt fra bordet og undskyldte, at vi måtte spise frokosten færdig selv.

Et andet eksempel er, at arbejdet med de nye fælles værdier gøres til en opgave på lige fod med alle andre opgaver i organisationen. Der tages således ikke højde for, at fælles værdier er "liv" i organisationen og ikke blot en opgave/et projekt. Resultatet er, at opgaven/projektet varetages af organisationens "professionelle", de højtuddannede, som fx er placeret i personale- eller uddannelsesafdelingen eller i sekretariatet. Og netop fordi håbet om en ny og bedre fremtid for organisationen lever blandt disse personer er frustrationerne også mere markante. Og der arbejdes hårdt og helhjertet. Man har haft medarbejderseminarer, ledelsen har arbejdet med at udvælge de rigtige værdier (muligvis i samarbejde med medarbejderne), hvorefter implementeringen placeres i et projekt. Dvs. at i det sekund værdierne skal gøres levende, i det sekund står ledelsen af og får travlt med alle mulige andre gøremål. For mange medarbejdere virker det utroværdigt.

Pointen er, at værdierne i organisationen er noget medarbejderne *oplever*. Så hvis en kommune, virksomhed eller institution har vedtaget værdien "vi viser respekt", vil denne værdi få den stik modsatte effekt, hvis måden værdierne præsenteres på, viser det modsatte. Hvis stormødet i den store sal opleves som det modsatte, altså som disrespekt, så er det netop det, der står tilbage.

## 3. snubletråd: Etisk handling opstår i valget

Det tidligere omtalte forsikringselskab præsenterer på virksomhedens hjemmeside og i en lille folder selskabets fem kerneværdier - hurtighed, tilgængelighed, grundighed, ordentlighed og værdiskabelse. Her argumenteres for at disse kerneværdier til enhver tid skal karakterisere medarbejdernes praksis, og der tales *som om* disse værdier kommunikerer entydigt og altid vil kunne leve side om side og gives lige stor vægt. Der tales *ikke* om, at de vil kunne støde sammen, konkurrere eller gensidigt udelukke hinanden og dermed tvinge medarbejderen til at give den ene værdi forrang frem for en anden. Værdigrundlaget adresserer på intet sted det valg der må foretages, når værdierne støder sammen. Perelman og Olbrechts-Tyteca (7) skriver, at i et værdisammenstød sker et valg og i dette valg placeres

(7) Perelman og Olbrechts-Tyteca (2000)

værdierne hierarkisk i forhold til hinanden. Og de betoner dette valg så kraftigt, at de hævder, at det ikke er i sin tilslutning til bestemte værdier, at organisationen fremstår, men det er i valget, hvilket vi finder helt centralt. Værdigrundlaget kommunikerer faktisk det modsatte i og med det betoner tilslutningen og ikke valget.

Etik er altså, som vi ser det, en handling og ikke bare en tilslutning og etisk handling opstår der, hvor der skal vælges mellem konkurrerende eller konfliktende værdier, fx om ordentlighed skal have forrang for hurtighed eller værdiskabelse. Et værdigrundlag kan således aldrig foregribe den levede verden og kan aldrig i sig selv hjælpe den enkelte medarbejder til at finde den rette etiske handling i den konkrete situation. Imidlertid kan værdigrundlaget uforvarende komme at foregøgle den enkelte leder og medarbejder, at det kan bruges som en rettesnor eller brugsanvisning. Værdigrundlaget kommer til at skygge for det faktum, at værdier kan støde sammen, og at de ikke til enhver tid kan optræde simultant.

Med andre ord opstår uenigheder sjældent der, hvor man skal drøfte om den ene eller den anden værdi er en man kan tilslutte sig, men de opstår i det øjeblik, hvor værdierne skal appliceres på et konkret tilfælde, fx en situation hvor der er modstridende krav til tilgodesee. Hvad der er ordentligt fra forsikringssselskabets perspektiv er det ikke nødvendigvis fra kundens. Hvad forsikringsmedarbejderen finder hurtigt, synes kunden ikke nødvendigvis er hurtigt. Det at give sig god tid til en kunde kan betyde at man ikke er tilgængelig for en anden. Og det interessante er, at ethvert valg altid vil kunne anfægtes af "en anden", herunder ledelsen. Når dette aspekt ikke adresseres eksplicit i værdigrundlagets tekst, kan det være en stressfaktor for medarbejderne i de situationer, hvor værdierne er i konflikt, netop fordi det af andre vil kunne udlægges, som om de ikke lever op til organisationens værdigrundlag, og de vil dermed til hver en tid kunne antastes for deres valg, hvad enten de giver den ene eller den anden værdi fortrin.

Vi vender tilbage til forsikringssselskabet: Eftersom fx værdien ordentlighed ikke kan defineres i sig selv, vil det - medmindre afsender (altså forsikringssselskabet) tiltager sig retten til at definere, hvad værdien ordentlighed er, og hvornår den skal aktiveres - altid være modtageren, der afgør, hvorvidt en handling kan defineres som ordentlig eller ej. Hvis man følger denne tankegang vil løftet (8) om, at enhver vil blive behandlet ordentligt, ikke være muligt at indfri, undtagen i de tilfælde hvor parterne er enige om definitionen eller der ikke findes anledning til at adressere værdien, fordi den ikke er blevet aktiveret. Risikoen ved de løfter, der er forbundet med de fem værdier er, at man lover mere, end man kan holde med det resultat, at den troværdighed, man søger at styrke, i stedet svækkes.

Risikoen er, at man kommer til at udøve, hvad den franske filosof Michel Foucault kalder moderne magt (9). Hvor klassisk magt manifesterer sig i traditionelle magtinstitutioner og relationer, hvor magtforholdet er personificeret og tydeligt om end ikke behageligt, så afpersonificeres magten i moderne magtforhold. Her gøres medarbejderen til sig egen magthaver og magtudøver. Værdigrundlagets succes er betinget af, at det bliver en internaliseret del af medarbejderne. Normativ eller moderne magt forventes at blive bakket op af de "magtramte." (10)

Der opstår altså en implicit norm i retning af: "Du skal leve i overensstemmelse med dette værdigrundlag, men det er op til dig selv at finde ud af, hvornår værdien skal aktiveres, hvordan den skal aktiveres, hvad du vil gøre, hvis værdierne kommer i konflikt med hinanden. Ovenikøbet skal du også selv finde ud af, hvordan du vil håndtere det, hvis din kollega, din kunde eller måske din chef ikke er enig med dig i dit valg. Lykkes det er alting godt. Lykkes det ikke, ja så bliver du måske fyret eller kommer i fare for at blive klassificeret som en uetisk person, som ikke lever op til firmaets værdigrundlag." Man kan dårligere forestille sig et mere beskæmmende fyringsgrundlag.

(8) Som det fremgår af forsikringssselskabets værdigrundlag

(9) Holmgren (2005)

(10) Thyssen (2002)

Intentionen er at skabe høj troværdighed og positivt omdømme, men denne troværdighed er skrøbelig i det øjeblik "nogen" udpeger episoder eller områder, hvor værdierne i deres øjne ikke praktiseres måske fordi der er en konfliktuel situation. Imidlertid ville det ikke være muligt at løse værdikonflikter rent teknisk ved at opstille et system af værdier <sup>(11)</sup>, fordi det ville kræve, at de var kontekstafhængige og entydige. Det centrale er netop, at de aktiveres, udfoldes og fortolkes forskelligt. Så når de tre danske ledelsestænkere, vi tidligere har nævnt (se note 1), foreslår danske virksomheder at tegne værdikontrakter med medarbejderne, overser de muligvis denne pointe. De begrundes forslaget med: "Værdikontrakten er mere end en simpel afklaring af forventninger, og det er heller ikke en simpel psykologisk kontrakt. En værdikontrakt er et forsøg på at tegne den ramme, man prøver at udfolde et godt liv inden for."

Lad os med det indledende citat fra Wittgenstein se disse ideer som menneskets stræben og samtidig blot konstatere, at det ikke er muligt at sætte det gode liv på kontrakt.

Et andet aspekt af værdier, hvis vi anskuer værdierne som et diskursivt fænomen, er, at vi ikke som medarbejdere og borgere har mulighed for at forholde os til eller at kommentere på den magt, der udøves. Ikke at magten er ond eller illegitim – tværtimod – men hvis ikke vi kan identificere magten, risikerer vi både at løbe ind i utilstrækkelighedsfølelser og i diffuse fornemmelser af mangel på retning og mangel på mening.

Ethvert begreb, således også værdier, må identificeres via sit modbegreb. Hvis værdierne i en virksomhed er beskrevet som respekt, åbenhed og imødekommenhed, bliver det absurd at indtage den modsatte position. Hvis jeg altså som medarbejder ønsker at kommentere på min virksomheds praksis via modbegreberne, må jeg per definition blive identificeret med at være disrespektfuld, lukket og utilnærmelig. Udøvelsen af ledelse foregår med reference til abstrakte begreber og er med disse beskrivelser altomfattende. De undslår sig så at sige fra at flække verdenen, hvilket er nødvendigt, hvis vi skal kunne begribe rækkevidden af de ord, som en organisation benytter sig af.

Et ekstremt tilfælde af dette fænomen har vi været vidne til i en privat virksomhed, som har iværksat en personalesag (mod en afdelingsleder) med henvisning til, at han som leder ikke har levet op til virksomhedsgrundlaget, herunder især værdien troværdighed.

#### **4. snubletråd: Komplekse, løst koblede systemer**

Peter Dahler-Larsen har under overskriften "Er værdistyring mere populær end effektiv?" taget et kættersk standpunkt overfor værdibølgen. Han oplister, til dels med andre indfaldsvinkler end vores, en række forhold, der peger på, hvorfor indførelse af værdier langt fra er en farbar vej. <sup>(12)</sup>

Dahler-Larsen peger på det forhold, at mange organisationer i dag tilrettelægges som løst koblede systemer, hvorfor det bliver naturligt at interessere sig for, hvordan man kan styre og lede disse. Med reference til blandt andre Karl Weick refererer han til, hvordan et løst koblet system optræder inkonsistent og kan beskyldes for at være hyklerisk. Men det løst koblede system tilbyder også en række avancerede systemiske løsninger på vanskelige problemer. Det løst koblede system kan reagere differentieret på udfordringer fra modsætningsfyldte krav fra omgivelserne, uden at systemet som helhed behøver forpligte sig totalt til den ene eller den anden altomfattende strategi. Som der peges på, så kan trangen til at finde psykologisk og tolkningsmæssig sikkerhed i "fælles værdier" sagtens tænkes at være i modstrid med de systemfordele, som det løst koblede system har. I snubletrådssprog er pointen, at værdier ikke griber kompleksitet, inkonsistens, kreativitet og flertydighed. Med lån fra Karl Weick har vi mere brug for at opdyrke måder at tænke på, der gør verden kompleks snarere end simpel.

(11)Thyssen (2002)

(12) Dahler-Larsen (2001)

Samtidig byder Dahler-Larsen ind på, hvorfor det seneste årti i den grad har været båret af ideer om værdibaseret ledelse og lignende. Han foreslår blandt andet, hvordan den ekstreme udviklingstakt (kaos), giver os behov for at finde mening (med tilværelsen). Han knytter ligeledes an til den idé, der har spredt sig, nemlig at regler og kontrol ikke duer. Ud af dette rejser spørgsmålet sig naturligt; hvad i stedet? Hvordan udøver vi, spørger han, social kontrol uden regler. Et muligt svar er værdibaseret ledelse. Men dette svar kalder på en særlig opmærksomhed, idet denne sociale kontrol således må internaliseres i den enkelte som et individuelt sagsforhold. I kølvandet på dette rejser sig en række etiske dilemmaer, som vi vil redegøre for senere.

## 5. snubletråd: Værdigrundlag består af værdier som ikke er tilstede i organisationen.

Ifølge Thyssen er de fleste af vores værdier givet på forhånd og danner slet ikke grundlag for diskussion. Han kalder dem stiltiende, Petersen kalder dem "tyste"<sup>(13)</sup>. Det, der er karakteristisk ved disse er, at de er fuldstændig indlejret i vores sprog og vores kultur og dermed usynligt til stede i de ting, vi siger og gør og i de historier, vi fortæller. De er usynligt til stede som basale antagelser og selvfølgeligheder om verdens beskaffenhed. Vi har således mange værdier, som vi slet ikke bemærker, at vi har. Ikke før de bliver krænket. De stiltiende værdier, dvs. det vi gør rutinemæssigt og uden at begrunde det, har næsten karakter af sandhed. Vi diskuterer dem sjældent. Det er bare sådan. Vi lever dem, er dem. En værdi bliver synlig og altså åbenlys i samme øjeblik, den krænkes. Når en anden person behandler os på en måde, som vi ikke bryder os om og vi fx føler os stødt, så aktiveres tanken om værdien respekt. Ikke før. I lyset af oplevelsen af disrespekt træder værdien respekt frem. Men i dagligdagens flow går vi ikke og tænker i værdier. Det kræver en anledning. Og anledningen er som regel en krænkelse eller en uventet oplevelse af god behandling. I disse situationer er der mulighed for at tanken om værdier aktiveres. De åbenlyse værdier hele tiden anledning til diskussion.<sup>(14)</sup> Fx diskuteredes i den offentlige debat i efteråret værdien ytringsfrihed, fordi den blev oplevet som krænket i forbindelse med mordet på Theo Van Gogh i Holland og overfaldet af en lektor fra Carsten Niebuhr Instituttet i København. Netop denne debat er ligesom debatten om portrættingen af profeten Mohammed i Jyllandsposten (efteråret 2005) et eksempel på, at når man diskuterer værdien ytringsfrihed, diskuteres den op imod andre værdier, som fx racisme, blasfemi og ærekrænkelse.

Ideen om at etablere en værdidebat opstår ofte, der hvor ledere eller medarbejdere identificerer et problem som i historien om plejehjemmet i artiklens indledning.

Man kunne påstå, at værdigrundlag består af værdier, som netop ikke er tilstede i organisationen. Hvorfor det? Fordi en værdi bliver først synlig, når den udfordres konfronteres eller stødes. Først der aktiveres den. Eller for at citere Ole Fogh Kirkeby <sup>(15)</sup>: "Såfremt betydningen af ens tanker, følelser, motiver, interesser, ja betydningen af de ord, der står til ens rådighed, dem man bruger, først kan få en vis håndgribelighed gennem talen, da kan værdier heller ikke eksistere som klare mentale entiteter før de virkeliggøres kommunikativt. Det betyder, at det principielt ikke er muligt at overskue indholdet af en værdi, - af dens intension og ekstension..."

"Det er således umuligt at tilskrive værdier værdi på det teoretiske plan i den forstand, at der henvises til en ontologi. Værdier er "hypoteser" om mentale størrelses eksistens, der aldrig kan bekræftes."

(13) Petersen (2004)

(14) Thyssen (2002)

(15) Fogh Kirkeby (1998)



Derfor kunne det antages, at de værdier, som i værdigrundlaget er udpeget, netop ikke er værdier, som allerede er indlejret i praksis, for så ville man jo ikke få øje på dem. Snarere er det værdier, som ofte krænkes, hvorved de bliver synlige, hvorfor det giver mening at udpege dem og ønske dem implementeret i hverdagens aktiviteter. I det øjeblik de "laves" som stiltiende værdier i organisationen, giver det ikke længere mening at tale om dem. Man kunne således polemisk sige, at værdigrundlag benævner de værdier, organisationen har et problematisk forhold til, og derfor ønsker at adressere.

I sin fremhævelse af det tilsyneladende selvindlysende får et værdigrundlag ovenikøbet nemt en undertone af opdragelse. Værdierne præsenteres både som noget, som ganske selvfølgelig er iboende i praksis og samtidig som en række eksplicite krav til medarbejderne om, hvordan de forventes at optræde. Dermed er man tæt på den traditionelle regelstyring, som man samtidig ønsker at udvikle sig væk fra. Dette er jo et paradoks.

I nogle værdigrundlag er værdierne blot nævnt som en slags slagord eller indholdsløse deklamationer i andre er det uddybet, hvad det betyder at efterleve disse i konkrete situationer. Denne konkretisering virker samtidig som en skjult eller indpakket formaning til medarbejderne. For eksempel står der i det tidligere omtalte forsikringssselskabs værdigrundlag: "Enhver der henvender sig til dette forsikringssselskab vil blive behandlet ordentligt." Eller: "Vores medarbejdere står altid til rådighed og er parate med en saglig og faglig rådgivning." Eller: "Ingen sager bliver afsluttet før de er grundigt behandlet." Man kan spørge sig selv, hvem teksten henvender sig mest til – kunderne eller medarbejderne. Er det pædagogik, opdragelse eller branding der er gang i her?

## 6. snubletråd: Kan effekten af værdigrundlag måles?

Visse steder påstås det, at man kan måle effekten af et værdigrundlag. I det omtalte forsikringssselskab ville man måle effekten af værdigrundlaget ved at måle antallet af kundeklager, opnåelse af bonusmål etc. Ved at udpege specifikke måleområder, så bringes disse i fokus for opmærksomheden – og konsekvensen af dette er, at de skygger for det, man ikke måler på og som også kunne have med værdierne at gøre. For eksempel behøver den løsning, som er bedst for kunden ikke nødvendigvis at bidrage væsentligt til bonusmålene. At være ikke tilgængelig for en kunde for at hjælpe en kollega med at løse en opgave ordentligt etc. Disse aktiviteter forbliver usynlige eller uarticulerede, fordi de simpelthen ikke er genstand for opmærksomhed.

Det risikeres at medarbejderne i stedet søger at honorere de aktiviteter, de bliver målt på, såsom bonusmål og kundeklager og ignorerer dem, de ikke bliver målt på, som fx den ekstra usynlige indsats, opvasken af kaffekopper i fælleskøkkenet eller modet til at træde ude for rammerne og afprøve utraditionelle ideer uden på forhånd at kende effekten. (16)

Det ligger altså i tiden at søge at påvirke medarbejderes adfærd med værdier frem for regler og det skaber nogle muligheder for ledelsen, som ikke har været der før. Der kan tales om medarbejdernes adfærd på en ny måde. Således diskurslegitimeres det, at en ledelse kan stille krav til en medarbejder om, hvilke værdier denne skal have og være tro overfor. Det legitimeres, at ledelsen har ret til at intervenere i medarbejdernes værdier frem for at have tillid til de værdier, medarbejderen i forvejen bringer med sig og have tillid til, at alle medarbejdere har en grundlæggende intention om at gøre det så godt, de kan. Heri bor ideen om, at de medarbejdere, der i ledelsens øjne ikke gør det godt nok, kan styres til det ved at styre deres værdier og

(16) Petersen (1996)

måske oven i købet måle og evaluere på dem. Men vores erfaringer er, at det ikke ændrer medarbejdernes adfærd at fortælle, måle eller formane dem, hvad deres værdier er eller bør være.

Oven i købet ligner mange værdigrundlag paradoksalt nok hinanden, bruger samme sproglige virkemidler og hviler på de samme antagelser om organisationsadfærd. Det er hyppigt de samme eller næsten de samme værdier, der går igen (17). På den måde udvandes ideen om, at værdigrundlaget viser, hvorledes den pågældende organisation adskiller sig fra andre lignende organisationer ved de værdier, de står for.

### **Fra snuble til ledetråde: Ikke at sige, ikke at skrive – men gøre !!**

Betyder dette, at det er umuligt at tale værdier i en organisation uden at gøre vold på enten virkeligheden eller medarbejders værdier? Den danske filosof Fogh Kirkeby inviterer os med henvisning til Aristoteles til at tale om dyder i stedet for værdier. Dyder virker først og fremmest ved eksemplets magt. Ikke det vi siger, vi gør, eller det vi vil gøre, måske med et strategisk formuleret formål. Andre mennesker udgør gode og dårlige eksempler. De fungerer som "billeder". På den måde bliver vi omkringvandrende billeder for hinanden, hvilket i sig selv er et stort ansvar. Ledere og medarbejdere gør det u håndgribelige begreb "værdier" levende ved at leve det. (18)

Organisatoriske værdier eksisterer som selvfølgeligheder for medarbejderne og kan ikke fanges i fine formuleringer. Værdier er uartikulerede og eksisterer som virksomhedens "ånd" - som indforståede måder at gebærde sig i organisationen. Det er ikke det værdigrundlag, som er formuleret på papir, der viser hvilke holdninger, der er gyldige i organisationen. Det er lederens og den enkelte medarbejders beslutninger og handlinger. (19) Nogle virksomheder går derfor den modsatte vej og interesserer sig for, hvordan den ledelse af medarbejdere og den meningsdannelse, der i forvejen foregår i virksomheden, skaber værdier.

Hvis målet er at skabe mere etisk bevidste medarbejdere, kan det give mening at tage udgangspunkt i den oplevede hverdag frem for en ønskelig hverdag? I sådanne processer tales om og spørges til, hvordan medarbejderne og kunderne opfatter det, der sker i organisationen. Ud fra ideen om at alt hvad vi gør, er et udtryk for nogle præmisser, som er båret af dyder, normer eller værdier, der som oftest ikke er bevidste for os, så går manøvren ud på at udfolde, hvad de enkelte medarbejdere rent faktisk gør - helt konkret - i den daglige praksis, og hvilke dyder eller værdier disse handlinger kan ses som et udtryk for. Ligeledes går manøvren ud på at udfolde og italesætte de dilemmaer og valg medarbejderen af og til finder sig selv i. Ledere og medarbejdere undersøger sammen, hvilke centrale beslutninger der i organisationen er taget for nylig, og hvilke værdier og principper, der kunne udpeges som præmisser for disse beslutninger?

Fokus skal flyttes, - altså kig på vilkårene for samtale. De rette vilkår for samtale kan gøre arbejdet med dyder til ikke bare en spændende, men også en relevant, rejse for alle i organisationen - en rejse der kan skabe bevægelse og nye muligheder.

Det lyder ligetil. Det glædelige budskab er, at det er ligetil. I hvert fald når man har fanget pointen. Indvendingen kunne være, at "hos os er der masser af dialog". "Vi har dialogledelse og kunne ikke klare os uden samtale hver eneste dag". Forskellen ligger muligvis i forståelsen af, hvad samtale er. Den mest almindelige opfattelse er, at sproget, som vi benytter i samtale, handler om noget "virkeligt", altså repræsenterer virkeligheden. Med dette udgangspunkt stiller vi oftest spørgsmålet "hvorfor". Hvorfor sker dette? Svaret på hvorfor-spørgsmål indeholder en årsag. Selve spørgsmålet afspejler således en bestemt virkning. Et eksempel: Hvorfor fungerer vores selvstyrende grupper ikke? Svaret kunne lyde: Folk er ikke ansvarlige nok. Årsagen er altså uansvarlighed. Reaktionen kan derefter være: Vi skal have indført en ny fælles værdi om at vise ansvarlighed! Værdien er baseret på en årsags- eller skylds-præmis. Den nye fælles

(17) Borrild og Bøggild (2002), Petersen (2003)

(18) Fogh Kirkeby (2002)

(19) Petersen (2001)

værdi antages at afspejle et "virkeligt" problem, givet ved svaret uansvarlighed. Hvem og hvordan vi stillede spørgsmålet er tilsyneladende ikke interessant.

Synet på samtalen er her en ganske anden. Samtalen er. Altså er og ikke om. Vi er så at sige samtalen. Samtalen er det vi gør, sproget er handling. Spørgsmålet er så at sige vigtigere end svaret. Samtale bliver på denne vis til "hvad". Hvad tales der om og, hvilken betydning har det, at der tales om netop det på netop denne måde. Samtale eller dialog om fælles værdier er organisationen! Det er ikke bare et seminar, hvor der tales om værdier. Det er selve forståelsen af og dermed skabelsen af den organisation, vi er en del af. Det overses, at virksomheden allerede har værdibaseret ledelse. Alle organisationer er ledet af bestemte værdier og indenfor rammen af en særlig kultur. Arbejdet med fælles værdier er ud fra dette perspektiv ikke noget nyt, da de allerede eksisterer. Det er ikke "hvorfor"- spørgsmål, der bringer de levede værdier frem i lyset: Hvorfor er kvaliteten utilfredsstillende? Hvorfor er personaleomsætningen for stor? Hvorfor er der så stor udbrændthed i vores afdeling? Disse spørgsmål kalder på bestemte svar. En årsag. Nogle skyldige. Værdierne afspejles derimod i hvad der tales om, af hvem, hvornår, når der tales om dårlig kvalitet, høj personaleomsætning eller dårlig trivsel. Indgangen her er: Hvad siges rent faktisk? En nysgerrighed af denne slags kan udfolde de smukkeste landskaber af relationer, virksomhedskultur, bærende ideer, ressourcer og håb om fremtiden.

Organisationen har også den mulighed at gå i dialog med sin omverden. For eksempel kunne medarbejderne i stedet for at sende spørgeskemaer eller analysebureauer ud selv, som et led i værdidebatten, stille interessenterne nogle spørgsmål om disses billeder af virksomheden og på den måde skabe sig et billede af, hvordan organisationen bliver set af de parter som er berørt af den. Hvilke værdier synes kunderne, at organisationen praktiserer? Hvad ser og oplever de i deres møde med virksomheden, som får dem til at udpege præcis de værdier, som de udpeger? Hvad synes de er særligt for netop denne organisation? Hvordan ser de, at den måske adskiller sig fra andre lignende organisationer? Hvad er det, de ser, som særligt ved det medarbejderne gør, og ved måden virksomheden forvalter sit ansvar på? Hvad sætter de pris på, at medarbejderne i virksomheden gør? Hvad er de eventuelt trætte af, at medarbejderne i virksomheden gør, eller hvad vil de foreslå, at virksomheden griber an på anden måde - og så videre.

På den måde ville de værdier, der blev diskuteret være værdier, som er forbundet til medarbejdere, ledere og interessenters daglige praksis, og det ville være værdier, som ville være unikke og særlige for lige præcis denne organisation. De vil være forbundet med den praktiserede verden, det vil sige den *oplevede* hverdag frem for med en idealforestilling om, hvordan livet burde leves i virksomheden. Vores håb er, at værdidebatten forbindes tæt til dagliglivet frem for til en idealiseret og abstrakt verden, som ikke forbinder sig nok med den praktiske verden.

Der skete noget med værdierne undervejs. De oprindelige intentioner handlede nok mest om at introducere sund fornuft, dialogisk praksis og mere socialt ansvarlige organisationer. Man havde ideer om at bruge værdierne som ledetråde, men endte mange steder med at snuble i dem.

## Litteraturliste

Holmgren, Allan (2005) Relationer, sprog, identitet og magt . I: Ritchie, T. (red.) *Relationer i psykologien*. Billesøe og Baltzer.

Kirkeby, Ole Fogh (1998): *Ledelsesfilosofi*. København: Samfundslitteratur.

Kirkeby, Ole Fogh: *Loyalitet – udfordringen til ledere og medarbejdere*. Samfundslitteratur, 1.udg. 2002

Perelman, Ch. And Olbrechts-Tyteca: *The New Rhetoric*. University of Notre Dame Press, 2000 (1969)

Petersen, V.C. (1996) Resultatløn og snavsede kaffekopper. Oprindeligt i *Berlingske tidende d. 9. november*. Denne udgave er hentet fra Credos hjemmeside: [.credo.asb.dk](http://.credo.asb.dk)

Petersen, V. C. (2001): Management af menneskelige ressourcer eller ledelse og selvorganisering af tænkende mennesker. Oprindeligt udgivet i *Personalechefen*. Denne udgave er hentet fra Credos hjemmeside: [.credo.asb.dk](http://.credo.asb.dk)

Petersen, Verner C (2003): Arbejd altid med ret ryg....[sic] Oprindeligt udgivet i "AFK nyt", *årgang 1*. Denne udgave er hentet fra Credos hjemmeside: [.credo.asb.dk](http://.credo.asb.dk)

Petersen, Verner C.: Hinsides regler. *Selvorganisering og ledelse med ansvar*. Børsens Forlag A/S, 2004.

Thyssen, Ole: Værdiledelse. *Om værdier og etik*. Gyldendal København, 1997, 3. reviderede udgave 2002.