



🕒 7 min. 👁️ 📌 09-05-2023

# Derfor er værdier værdifulde og vigtige

Hvad er værdibaseret ledelse, og hvordan sikrer du at medarbejdere med egne værdier arbejder efter arbejdspladsens værdier?

## Skribentinfo



[Pia Torreck](#)

Seniorpartner i Uption  
UPTION

**J**eg er muslim og du er kristen – alligevel kan vi godt være ansat i samme organisation 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 arbejdspladser 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 fx: Arbejdstid, hjemmearbejde, efteruddannelse, kvalitetsnormer, projektarbejde etc.

### **Tydelighed er nøgleordet**

Mange arbejdspladser 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 arbejdspladser 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.

### **Derfor er værdier blevet ”in”?**

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

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

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

Andre bruger værdierne til at skabe et image udadtil. De interne værdier skal afspejle de værdier vi ønsker overfor borgerne og øvrige omverden. Man ønsker at der sker en historie fortælling gennem værdierne.

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.

## **Vores værdigrundlag**

Når værdierne vittelig er fælles, har 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.

Et værdigrundlag kan fx 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" fx vigtigere end værdien "servicemindet". Værdigrundlaget udtrykker måske vores:

- menneskesyn
- 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.....
Borgerne	.....
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
Danmarksmestre	Hård træning	Træningstimernes kvalitet
.....	.....	.....
.....	.....	.....

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

Borgerne	.....
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

---

---

---

7. 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 muntret 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 (pligtstro, 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

Artiklen er tidligere bragt på Lederweb i 2007

