



🕒 4 min. 👁️ 📌 09-09-2016

# Værdier: Fra buzzwords til realiteter

I mange organisationer har værdibaseret ledelse slået igennem i forskellige udlægninger. Alle disse muligheder har dog ikke nødvendigvis hjulpet med at finde og efterleve værdier. Nogle har også udhulet begrebet. Her kan du kan blive klogere på værdierne gennem daglig brug, øvelse og praksis.

## Skribentinfo

[Søren Stevnsgaard](#)

Cand.merc(fil) og indehaver af To be  
Determined

[www.tobedetermined.dk](http://www.tobedetermined.dk)

Organisationens formulerede “papirværdier” er mange steder ofte kun buzzwords. Det er derfor blevet svært at skille skidt fra kanel i værdiretorikken, for hvad er det lige, vores værdier egentlig er, og hvordan ved vi, at de er de rigtige? Hvad er det, vi mener, når vi siger “værdier”? Hvordan arbejder vi med værdierne? Både vores egne og organisationens?

Svaret kræver en dybere undersøgelse. En undersøgelse, hvor det handler om at øve sig i at bruge og forstå egne værdier - for at blive klogere på sig selv - men også for derigennem at blive klogere på organisationens værdier.

## Hvad er værdier?

Værdier er en kompleks størrelse. Dybest set kan vi hver især forstå samme værdi forskelligt. Taler man om værdien ansvarlighed, så forestiller man sig let, at vi alle tænker dette ens. At vi “ved”, hvad ansvarlighed er. Men en dybere refleksion kan vise, at det måske slet ikke er sådan.

Ved at se på, hvordan værdierne bliver brugt i dagligdagen, kan man se en antydning af, hvordan værdierne giver betydning og mening for den enkelte. Det handler med andre ord om at komme til at kende værdierne gennem en øvelse i at bruge dem, ikke en øvelse i at definere dem. Denne øvelse udfordrer vores egen

forståelse af værdierne, og det udfordrer derfor også organisationens værdier. Hvis du som medarbejder ikke handler ansvarligt, så fremstår organisationen heller ikke ansvarlig, uanset hvordan værdierne er formuleret. Derfor giver øvelsen i egne værdier en mulighed for at se, hvordan vi hver især forholder os til og passer ind i organisationens og hinandens værdier.

### **At øve sig på at “være” sine værdier**

“En mand så en annonce, hvori der kort og godt stod:

- Vil De spille harmonika? Send mig 25 kr.

Manden fandt det billigt, så han sendte pengene. Et par dage efter fik han et brev, hvori der stod: Tak for de 25 kr. - og glem nu ikke at spille harmonika...

Pointen i denne gamle historie er, at manden betaler nogle penge, og forventer nogle færdigheder på harmonika let tilbage, dog uden præcist at vide hvordan. Men at opnå disse færdigheder er slet ikke så let, det kræver at man øver sig, og det samme kan siges i spørgsmålet om at kende sine værdier. Her er det heller ikke nok bare at tilmelde sig et kursus. Skal man kende værdierne, skal man øve sig i at bruge dem.

Pointen kan eksemplificeres yderligere ved at omskrive historien med ‘ansvarlighed’:

“En mand så en annonce, hvori der kort og godt stod:

- Vil De være ansvarlig? Send mig 25 kr.

Manden fandt det billigt, så han sendte pengene. Et par dage efter fik han et brev, hvori der stod: Tak for de 25 kr. - og glem nu ikke at være ansvarlig...

Det lyder måske komisk, men faktisk er meget værdiretorik og selvudvikling konstrueret ud fra ovenstående skabelon, nemlig at man gennem kurser eller foredrag let kan opnå færdigheder eller blive mere “autentisk”, som det også hedder. Intentionen er der ikke noget galt med. Problemet er to ting:

**For det første** glemmer man at lade deltagerne reflektere tilbundsgående over, hvad ansvarlighed betyder for den enkelte.

**For det andet** glemmer man, at kursuslokalet ofte er et lille isoleret miljø med konstruerede cases langt væk fra dagligdagens virkelige problemer. Det er derfor svært at omsætte denne viden til reel praksis, da vores udfordringer uden for kursuslokalet er meget mere nuancerede, og derfor kræver et mere nuanceret syn på værdiernes betydning.

For at nå dertil er man nødt til at kende sit eget forhold til værdierne, og dette kræver at man kan sætte dem ind i en praktisk sammenhæng. Selvom man kan få mange råd fra bøger, kurser og harmonikalærere, så er det først, når man “lever” og “er” værdierne, at indsigten i værdiernes betydning kommer.

### **Værdier som afklaring og afprøvning - hvordan, hvorfor og hvornår**

I kan arbejde praktisk med værdier gennem denne todelte øvelse, som kan kaldes afklaring gennem afprøvning.

**Afprøvningen** er både en refleksion over ens nuværende værdier og en øvelse i at kunne se, hvordan man anvender dem i praksis.

**Afklaringen** af værdierne sker gennem arbejdet med dem i praksis, eksempelvis ved at se på, hvordan I i jeres afdeling er ansvarlige. Hvordan man er ansvarlig, lærer én noget om, hvad ansvarlighed er. Både for den enkelte og for afdelingen. Det bliver et løbende arbejde med værdier fremfor løben efter værdier.

At tænke forholdet til værdierne mere dynamisk giver en øget opmærksomhed på kollegernes forskellige syn på værdiernes betydning. Foregår øvelsen i en afdeling, hvor medarbejderne arbejder tæt sammen, kan udbyttet af dette være stort, da det øgede kendskab til én selv og andre influerer på, hvordan gruppens forståelse og anerkendelse overfor hinanden vokser. Dette har indvirkning på arbejdsmiljøet, men potentielt også på forholdet til organisationens brugere, hvor værdierne også kan opfattes forskelligt. Er det eksempelvis den samme ansvarlighed der skal benyttes overfor alle brugere? Hvordan, hvorfor og hvornår er den forskellig?

I organisationens dagligdag er det vigtigt, at denne indstilling til værdier fastholdes. Dette kan du sikre ved at lade medarbejdere og ledere reflektere over, hvad værdierne betyder for dem i takt med at dagligdagssituationerne i organisationen opstår. Her gælder det om at kunne pille værdierne ud og underlægge dem en analyse af deres betydning. Her kan benyttes hvordan, hvorfor, og hvornår - mere end hvem, hvad, og hvor - da de spørgsmål er mere åbne over for den kontekst, man er i. Hvis du som leder gerne vil udvise mere ansvarlighed over for dine kolleger eller medarbejdere, så sker dette i takt med at du selv øver dig på, hvordan du forstår fx ansvarlighed.

### **Spørg dig selv:**

- Hvordan udviser jeg ansvarlighed?
- Hvornår udviser jeg ansvarlighed, i hvilke situationer?
- Hvorfor er mine tidligere måder at udvise ansvarlighed på relevante nu, og er det jeg udviser nu overhovedet ansvarlighed?

Du vil se, at svarene ikke er så lette, og kan variere fra situation til situation, og person til person. At arbejde med værdier kræver, at I opbygger et forhold til værdierne, og dette forhold opbygges gennem afklaring og afprøvning - både som menneske, medarbejder, leder og organisation. Ikke på et kursus - men i dagligdagen. Derfor skal organisationen arbejde med dagligdagen som case, og med hvordan værdierne optræder i hverdagen. Da det er her værdier og mennesker skabes sammen. Det er her - i virkeligheden - at man for alvor kan se effekten. Men det kræver opmærksomhed på en selv, på andre og på det, man møder for at se, hvordan det man kan, gør og vil give mening.

### **Læs mere:**

[Skal værdierne komme fra ledelsen eller medarbejderne? \(http://www.lederweb.dk/strategi/vardibaseret-ledelse/artikel/79432/skal-vardiene-komme-fra-ledelsen-eller-medarbejderne\)](http://www.lederweb.dk/strategi/vardibaseret-ledelse/artikel/79432/skal-vardiene-komme-fra-ledelsen-eller-medarbejderne)

[Fra værdierne på papiret til hverdagen \(http://www.lederweb.dk/strategi/vardibaseret-ledelse/artikel/97536/fa-vardiene-fra-papiret-til-hverdagen\)](http://www.lederweb.dk/strategi/vardibaseret-ledelse/artikel/97536/fa-vardiene-fra-papiret-til-hverdagen)

