

## Fastlæggelse af værdier

*"Vi har lært (...), at det bløde og det hårde i stigende grad flyder sammen. En virksomheds værdier – hvad den står for, hvad medarbejderne tror på er livsvigtige for den forretningsmæssige succes. Det er faktisk værdierne, der driver værket."*

**Robert Haas, bestyrelsesformand og adm. direktør i Levi Strauss**

Et menneskes værdier besvarer spørgsmålet "Hvad er vigtigt for mig?" Vores værdier er de dybereliggende og generelle normer, som påvirker næsten alle aspekter i vores tilværelse: Vores moralske vurderinger, vores reaktioner overfor andre, vores commitment til personlige og organisatoriske mål. Vi har alle noget, vi tror på, og som vi prøver at leve efter. Det, vi tror på, og vores værdier er tæt forbundne og er afgørende for vores motivation og vores handlinger og beslutninger. Disse værdier er ofte ubevidste.

Hvis vi alle havde de samme værdier og prioriterede dem ens, så ville det være nemt at samarbejde. De fleste grupper har imidlertid forskellige værdier og forskellig tro. For at styrke samarbejdet og handlekraften i et team er det derfor nødvendigt at se nærmere på, hvordan disse værdier påvirker beslutningsprocesserne og finde ud af en fælles prioritering af gruppens værdier.

### Definition

Værdier kan defineres som "principielle normer eller egenskaber, som ifølge deres natur er betydningsfulde eller værd at tilstræbe". Ordet kommer af det latinske ord "valldus", som betyder "kraftig" eller "stærk", og som på engelsk er blevet til "value". Værdier er kraftkilder, fordi de giver mennesker styrke til at handle. Værdier bundes i dybe følelser og er ofte svære at ændre.

### Værdier er grundlaget for visioner

Værdier udgør essensen af en virksomheds opfattelse af, hvordan den får succes. De er hjørnestenene i virksomhedskulturen. Værdier giver medarbejderne en følelse af samhørighed og tjener som rettesnore i dagligdagen.

### Værdier i arbejdet

Klare værdier er centralt for, at en virksomhed kan få udført sit daglige arbejde. Inden en virksomhed udarbejder mission, visioner og strategier, må den derfor afklare, hvad den står for, dels eksternt i forhold til f.eks. kunder, myndigheder, m.v. og dels internt i forhold til medarbejderne. Et fælles værdigrundlag bidrager til, at medarbejderne kan øge deres ansvarlighed og beslutningsevne. Processen med at afklare mål og visioner er lige så vigtig som selve resultatet.

Mange grupper er kommet på afveje undervejs i disse processer. Visioner og mission handler typisk om generelle, eksterne forhold, mens værdier handler om virksomhedens fundamentale grundlag og dermed fundament for handlinger.

Udover visioner og mission må en gruppe derfor også beslutte, hvordan den vil arbejde sammen, hvordan gruppemedlemmerne vil behandle hinanden, og hvad der knytter dem sammen. Mennesker arbejder af forskellige årsager og forventer ikke det samme af hinanden og af organisationen. Det er derfor muligt, at en gruppe kan blive enige om visioner og mission, men ryger i konflikt, fordi deltagerne har forskellige værdier om samarbejde. Nogen vil helst arbejde alene, nogen vil hellere arbejde i teams, og andre igen ønsker at konkurrere indbyrdes på resultater. En proces, der afdækker den enkeltes værdier, vil synliggøre disse forskelle og skabe grundlag for fælles værdier for gruppen.

## Sammenhæng mellem personlige og organisatoriske værdier

### Værdier i stedet for regler

Da der blandt medarbejderne altid vil være forskellige værdier og prioriteringer af disse, så er det vigtigt for alle grupper at nå til enighed om fælles værdier. Medarbejdere på alle niveauer møder kunder, træffer ofte store økonomiske beslutninger og skal afveje modstridende hensyn.

Tidligere nåede man til enighed ved at have faste procedurer og forretningsgange, som blev håndhævet af en hierarkisk ledelsesstruktur. I dag, med større delegering og selvstændighed, går man fra regelstyring til værdistyring, og der bliver færre mellemledere, fordi medarbejderne selv kan træffe beslutningerne ud fra deres kendskab til virksomhedens værdigrundlag. Hvis en beslutning understøtter værdigrundlaget, så er den rigtig!

### Skriv eksempler på regler, som har styret dine tidligere arbejdspladser:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

### Overvej så hvilke værdier, som lå til grund for reglerne, og beskriv nogle værdier som du "bruger" i dag:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

### Sammenfald af værdier

Hvis man arbejder et sted, hvor opgaverne er i overensstemmelse med, hvad der er vigtigt for en selv, så styrker det energien, motivationen og viljen til at kaste sig ud i selv de vanskeligste opgaver. Derfor giver afklaringen af personlige og arbejdsmæssige værdier stor trækraft i en afdeling. Først klargør man sine egne værdier, og så for enheden og derefter hele afdelingen. Nogle gange forbliver de mest betydningsfulde eller mest oversete værdier skjulte. Uklare eller ukendte værdier kan medføre konflikter og uoverensstemmelser, som medfører forvirring, blokeringer og frustration.



## **Ikke-diskuterede værdier**

Værdier danner grundlag for strategierne, missionen og strukturen. Værdier er en afdelings fælles forståelse om, hvordan man arbejder sammen, hvordan man behandler hinanden, og hvad der betyder mest. I de fleste afdelinger kender man ubevidst disse centrale værdier, men de kommer sjældent op til overfladen og bliver synliggjort og diskuteret. Ved at få dem frem i dagslyset forøges den fælles indsigt og forståelse.

### **Ubevidste værdier i min gruppe/enhed/afdeling:**

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Ændring af værdier**

En undersøgelse af nordamerikanske værdier viste, at værdier ikke ændrer sig meget med tiden. De 6 højest prioriterede værdier i 1968 var de samme i 1981 (ærlighed, ærgerrighed, ansvarlighed, tilgivelse, tolerance og mod). For de lavest prioriterede var billedet det samme (fantasi, logik, lydighed, intelligens, høflighed og uafhængighed). I denne 13 års periode viste det sig dog også, at det amerikanske samfund ændrede visse værdier ved at gå fra kollektive normer til mere individuelle normer og adfærdsmønstre.

Værdier er den mening, vi tillægger ting. Vores første værdier knytter sig til vores forældre og andre, som tager sig af os. Ud fra hvad vi senere lærer i skolen og de nære omgivelser, udvikler vi nye værdier som led i vores opvækst og udvikling. Senere får vi værdier, som relaterer sig til arbejdet, at vi flytter hjemmefra og bliver uafhængige og kan sørge for os selv. Efterhånden vil nogle mennesker også udvikle værdier, som relaterer sig til samfundet som helhed.

På det seneste er værdier i forbindelse med teamwork, uafhængighed og kreativitet rykket op på listen over de mest vigtige værdier. Det signalerer et meget ændret værdisyn på de arbejdsmæssige sammenhænge i form af ønsker om mere indsigt og indflydelse i ikke blot egen arbejdsproces, men også på hvad afdelingen står for.

## Værdier i praksis

Mange forudsætter visse grundlæggende værdier uden at sætte spørgsmålstejn ved dem. Mennesker handler ud fra deres værdier, men forskellige mennesker har forskellige værdier. Værdier virker som motivationsfaktorer for, hvornår vi føler, at noget er rigtigt og vigtigt. Så vil vi gerne bruge mange kræfter på det. For at være effektiv må en virksomhed derfor opnå en vis enighed om sine værdier og siden omsætte dem til politikker, retningslinjer og ønsket adfærd. En afdelings værdier vil således bidrage til et fælles fokus for medarbejdernes adfærd i alle aktiviteter.

### Værdi-afklaring på gruppeniveau

- Hvad står vi for?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Hvilken adfærd afspejler disse værdier?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Hvordan behandler vi vores ansatte?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Hvordan behandler vi vores kunder?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Hvad forstår vi ved etisk adfærd?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Hvilke centrale værdier er vigtigere end fortjeneste?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Hvordan vil vi gerne behandles og omgås hinanden på arbejdspladsen?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Hvordan værdsætter eller belønner vi en særlig indsats?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Hvordan vil vi gerne opfattes af omgivelserne?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Hvilken medarbejderadfærd vil vi gerne belønne?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Styrker og svagheder

En præcis viden om virksomhedens ressourcer, kompetence og konkurrenceevne er afgørende for at kunne skabe fremtiden. Fremtiden vil sikkert tilbyde flere muligheder og udfordringer, end virksomheden kan overkomme, og der skal løbende træffes vigtige valg og fravalg. Viden om virksomhedens stærke sider vil hjælpe til at holde fokus på de nye forretningsmuligheder. En ærlig beskrivelse af svagheder vil samtidig give en mere realistisk prioritering og planlægning.

### Styrker:

### Svagheder:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_

## Kritiske succesfaktorer i fremtiden

Det er en fordel i visionsprocessen at formulere et antal kritiske succesfaktorer i form af spørgsmål, der kan besvares. F.eks.: Hvordan vil vi udnytte vores store, teknologiske erfaring i fremtidige tiltag?

Kritiske succesfaktorer	
1.	<hr/> <hr/>
2.	<hr/> <hr/>
3.	<hr/> <hr/>
4.	<hr/> <hr/>

## Afdelingers eller grupper mission

Processen med at matche de individuelle, personlige missioner og virksomhedens mission udgør ofte forskellen mellem den succesfulde virksomhed og den, der blot eksisterer. Jo bedre sammenhæng der er mellem personlige og organisatoriske missioner, jo bedre fungerer virksomheden. Når mennesker møder en virksomhed, der giver udtryk for samme værdier som deres egne, så bliver deres begejstring og energi større.

Svaret på spørgsmål om missionen kommer fra de analyser, som en gruppe foretager for at finde ud af, hvem den er. Analyserne bygger på situationsanalysen og kræver normalt mere end et enkelt gruppemøde.

Missionen udspringer af en proces, hvor man beder kunder og medarbejdere om feedback i form af spørgeundersøgelser og sammenligner svarene med det, som virksomheden selv forventede. I mange tilfælde tror virksomheden, at dens mission er klar – indtil nogen undersøger, hvordan den opfattes. Så viser det sig måske, at virksomheden ikke efterlever sin egen mission.

### En mission er en central kvalifikation

En virksomhed kan beskrive sin mission på mange forskellige måder afhængigt af, hvordan den ser på sit forretningsområde. Et busselskab kan f.eks. betragte sig selv som en virksomhed, der styrer og koordinerer busdrift – men også som en serviceafdeling, der bringer mennesker fra et sted til et andet.

Det centrale i en virksomhed er dens formål eller mission. Den viser vejen for strategiudvikling, kritiske succesfaktorer, udviklingsmuligheder, ressourceallokering og kundeservice.

Missionen er en syntese af kundernes forventninger, medarbejdernes syn på virksomheden, hvorledes produkter og ydelser bør være, hvem kunderne er, og hvilken værditilvækst virksomheden tilfører dem. Missionen omfatter også, hvorledes omgivelserne i en større sammenhæng ser virksomhedens formål og det arbejde, der faktisk udføres. Missionen bygger i øvrigt på de centrale værdier.

### Missionen beskriver det unikke

En virksomheds mission skal udtrykke, hvordan den adskiller sig fra andre – hvad der er unikt for lige præcis denne virksomhed. Missionen skal – set med kundens øjne – fortælle, hvad virksomheden tilbyder. Den skal være et hjælpeværktøj for medarbejderne og hjælpe dem til at træffe beslutninger. Missionen giver et præcist fokus for visionsprocessen.

**En virksomheds mission skal indeholde:**

- Hvad man laver:

---

---

- Til eller for hvem:

---

---

- Hvad er det unikke:

---

---

Udarbejdelsen af missionen bygger på de personlige missioner og den tidligere beskrevne analyse af muligheder og trusler. Så snart virksomheden har defineret, hvad den egentlig laver, samt formålet med at den eksisterer, så er det nemt at skrive missionen. Den endelige mission er resultatet af et stort forarbejde.

Brug dette skema til at notere stikord, som kan hjælpe til at udvikle din gruppes mission:

<b>Afdelingens mission - arbejdschema</b>	
-	<u>Hvad er jeres forretningsområde?</u>
-	<u>Hvem er jeres kunder?</u>
-	<u>Hvilken værditilvækst skaber din afdeling/gruppe for kunderne?</u>
-	<u>Hvordan bidrager din afdeling/gruppe til samfundet som helhed?</u>
-	<u>Hvad er din afdeling/gruppe specielt god til (produktion/service/styrker)?</u>
-	<u>Hvordan er din afdeling/gruppe unik?</u>



### **Mission eller vision – hvad kommer først?**

Mange virksomheder har forsøgt at tegne et billede af fremtiden – deres vision – uden at relatere den til deres mission. Ofte bliver visionen uanvendelig, når den ikke er funderet i virksomhedens specifikke mission. Da missionen er direkte forbundet med en række analyser af kunder og interessenter, er det logisk at bruge missionen til at se ind i fremtiden.

Ofte danner virksomheder eller grupper et fremtidsbillede, uden at kunderne bliver taget i betragtning. I så fald kan visionsprocessen løbe af sporet. Er visionen for dramatisk, eller er afstanden blot for stor i forhold til nutiden, så tapper det også energi i virksomheden. Så tror man ikke på, at man når derhen, eller man vil slet ikke.

På den anden side kan en virksomhed eller en gruppe også være i den situation, at man har brug for at bevæge sig ind på helt nye områder. Så kan det være hensigtsmæssigt først at tegne et billede af fremtiden for at fremprovokere sine dybeste intentioner. Gruppen kan så være mere fokuseret i udarbejdelsen af deres fremtidsmission.

## Faldgruber i missionsprocessen

Lad være med at bearbejde ordene for meget – det er vigtigere, at missionen er spontan og følelsesmæssig. Missionen skal udtrykke, hvem du er, og hvorfor du går ind for netop dette. Prøv at fokusere bredt på sjælen i det, du gør. Gør den kort – prøv at nøjes med maks. 3 sætninger.

Hvis visionen bliver den følelsesbetonede og missionen en mere praktisk handlingsplan, så risikerer man let, at missionen ikke har kraft nok til at føre afdelingen igennem de faser, som det kræver at realisere visionen.

En mission skal vinde personlig genklang. Arbejd på den, indtil den er så klar, at den kan afholde dig fra at smide tøjlerne, selvom du har en rigtig dårlig dag.

At klarlægge sin mission er ikke risikofrit – det kan ofte medføre personlige frustrationer om nutiden eller fremtiden. Det sker f.eks., hvis missionen tager udgangspunkt i tidligere negative erfaringer og oplevelser. Det kræver også mod at drømme og fantasere.

### Slogan eller mission

Der er forskel på et slogan og en mission. Et slogan er f.eks.:

*"Vi sætter kunden i centrum".*

*"Alle elever kan lære; alle elever kan praktisere".*

Sådanne slogans skaber opmærksomhed, men de siger ikke noget om virksomhedens formål. Hvorfor sætter vi kunden i centrum? Et slogan har ikke den samme indbyggede kraft som en mission.

## Ideal-billedet

En vision er et stærkt mentalt billede på det, vi ønsker at skabe i fremtiden. Visioner afspejler det, vi holder allermost af. De viser, hvordan vores mission vil se ud og er i overensstemmelse med vores værdier og mening med tilværelsen. Visioner er resultatet af et samarbejde mellem hjernen og hjertet. De er funderet i nutiden, men fokuserer på fremtiden. De tillader os at udforske nye muligheder og ønskede realiteter. Visioner bliver derfor rammerne om det, vi ønsker at skabe, og de hjælper os til at vælge og beslutte.

Selvom visioner leder os ind i fremtiden, er det vigtigt at forstå, at de er udarbejdet i nutiden. Den spænding, der opstår ved at sammenligne den ønskede fremtid med nutidens realiteter, skal give energi til processen. Kraftfulde visioner er aldrig en flugt fra virkeligheden. Derfor er det vigtigt, at en vision formuleres i respekt for nutiden, så den ikke virker løsrevet fra sin sammenhæng og bliver kraftløs.

### Definition

- En forestilling om, hvordan vi ser vores mål realiseret
- Et billede af den fremtid, vi ønsker at skabe
- Et svar på spørgsmålet: "Hvad er det virkelig, vi ønsker?"

### Definition på visioner

En vision er et billede af en foretrukken fremtidig tilstand; en beskrivelse af hvordan noget vil se ud om et antal år. Det er et dynamisk fremtidsbillede. Det er mere end drømme eller håb; det er en slags forpligtelse. Visionen giver rammerne for at skabe og håndtere de forandringer, som er nødvendige for at nå målene.

Visioner er funderet i nutidens realiteter, men fokuseret på fremtiden. De tillader os at udforske muligheder. De er ønskede realiteter. De leder os mod fremtiden, men opleves i nutiden.

### Advarsler

At skabe et billede af den foretrukne fremtid er ikke en risikofri foreteelse – afstanden mellem nutid og fremtid kan øge frustrationer. Undertiden undgår mennesker visioner af frygt for at blive utilfredse med det, de allerede har. Det er en naturlig konsekvens af at se frem i tiden.

Frustrationerne kan også bremse eller helt standse en visionsproces. I en sådan situation er det hensigtsmæssigt ikke at sænke ambitionsniveauet, men at tillade længere tid til processen. At acceptere frustrationerne i stedet for at undertrykke dem fører til et langt bedre resultat og er i øvrigt det, der kendetegner den lærende person eller afdeling.

Nogen har oplevet en visionsproces som manipulation: De har følt sig tvunget ind i en proces, de ikke brød sig om. Disse følelser kan især opstå, hvis der er for stor afstand mellem, hvor den enkelte er nu og den fremtid, man skal arbejde med. Det er her vigtigt at slå fast, at ingen kan pådutte andre en vision, de ikke ønsker at tage til sig.

## Overordnet om visionsprocessen

### Retningslinier for visionsprocessen

- Vær afslappet – du må ikke være under pres
- Koncentrer dig om det, der virkelig betyder noget for dig
- Fokuser på hvad du vil skabe – ikke hvordan
- Forestil dig – i billedsprog – hvad der vil ske
- Undgå at tænke på dagligdagens problemer og det, der ikke fungerer

### Spørgsmål til visionsprocessen

- Hvis vi i dag kunne det, vi gerne vil om 5 år – hvad ville det så være?
- Hvordan ville vi vide, at vi var nået dertil?
- Hvad ville være en udfordring for os?
- Hvilken slags virksomhed ønsker vi at være?
- Hvad er det, vi virkelig vil gøre eller skabe?
- Hvad er værd at committe sig til i de næste 10 år?
- Hvordan vil vi adskille os fra konkurrenterne?
- Hvad er det rigtige at gøre?

### Tidslinie

Fastsæt en tidsgrænse og fokuser – eventuelt ved hjælp af visionsredskaberne – på, hvor du eller din virksomhed gerne vil være om f.eks. 5 -10 år.

Hvilke visioner skaber du for de næste:

- 2 år:
- 5 år:
- 10 år:

### En kraftfuld vision

- Udtrykker hvor vi vil hen
- Er let at læse og forstå
- Fastholder den ønskede virksomhedskultur
- Er dynamisk ufuldendt, så den giver plads til den enkelte
- Kan bruges konkret som rettesnor i beslutningstagningen
- Fanger folks opmærksomhed
- Beskriver en foretrukken og meningsfuld fremtidig tilstand
- Kan føles, opleves eller mærkes – får folk til at stoppe op, når de hører den
- Giver den enkelte en bedre forståelse for sit bidrag til gruppen eller helheden
- Er en kraftig motivationsfaktor – selv i svære tider
- Opfattes som krævende, men opnåelig
- Er udfordrende og uimodståelig

Når visionen er skrevet, består næste opgave i at forfine resultatet og identificere de huller, som skal fyldes ud for at fjerne gabet mellem nutid og fremtid.