

Støv værdigrundlaget af - det giver mening

08.06.18

Giver arbejdet mening for dine medarbejdere? Meningsskabende ledelse tilføjer nemlig værdi både i resultater og arbejdslyst. Læs, hvordan I får jeres værdigrundlag til at skabe mening og få en handleplan til at støve værdigrundlaget af.

Af Mira Hollænder og Mette Hammer Sørensen, Hammer&Hollænder – Organisationsentreprenørerne.

Der er god grund til, at du som leder skal være optaget af at skabe mening sammen med dine medarbejdere, for her ligger et uudnyttet potentiale for at se resultater på bundlinjen. For tredje år i træk viser en [undersøgelse](#), at mening er den faktor med størst effekt på danskernes arbejdslyst.

Få det til at give mening

For at forløse potentialet skal du gå til arbejdet med mening som både en blød og en hård ledelsesdisciplin. Samtidig skal du have øje for, at mening kan være både kollektiv og individuel.

Mange ledere i den offentlige sektor er optaget af: *At få det til at give mening.*

Dit meningsskabende arbejde lykkes, når du inddrager og kobler de enkelte medarbejders subjektive perspektiver til det kollektive. Det sker, når du stiller spørgsmål og beder medarbejderne fortælle, hvad de mener, at de mål og den retning, som du beskriver har med deres arbejde at gøre? Hvilken forskel kan og skal de gøre? Hvordan har de det med det?

For mange ledere er det en utrænnet disciplin. Heldigvis har du allerede et effektivt redskab i din værktøjskasse - jeres værdigrundlag.

Støv værdigrundlaget af

Spørger man ledere til deres værdigrundlag lyder svaret ofte:

"Vi havde en god og involverende proces, da vi udarbejdede værdigrundlaget. Vi var alle med til at sætte ord på, hvad værdierne betyder for os, men siden da har vi ikke rigtig brugt det."

Med andre ord strander den gode proces efter arbejdet med værdigrundlaget. Det er ærgerligt, for værdier udtrykker holdninger til handlinger og forventet adfærd på arbejdet.

Det kan du gøre:

Støv værdigrundlaget af. Det er et effektivt ledelsesværktøj, der giver jer adgang til at udfolde, hvilken værdi I skal skabe - retningen, og hvilke værdier, der skal præge jeres måde at gå til arbejdet på - meningen.

Det er et on-going arbejde at omsætte og oversætte værdier. I dialogen med dine medarbejdere skal du koble værdierne til medarbejdernes opgaveløsning og oversætte dine forventninger til fx Birthe, Henrik og Katrine, og den måde de hver især kan blive succesfulde samtidig med, at de spiller succesfuldt ind i opgaveløsningen.

Anledninger til dialog med dine medarbejdere kan fx være i forbindelse med opfølgning på en trivselsmåling, MUS, GRUS, eller som et punkt på jeres afdelingsmøde. Det vigtige er, at dialogen også sker i dagligdagen, så værdierne holdes levende som jeres fælles referenceramme.

I arbejdet med at skabe mening hentes din autoritet og troværdighed i høj grad gennem den måde, du selv udtrykker jeres værdier. Det kræver, at du investerer tid i at undersøge og være opmærksom på, hvordan du i forskellige sammenhænge udtrykker jeres værdier, som bærer frugt i form af fælles meningskabelse og identitet for den enkelte.

10 spørgsmål du kan bruge til refleksion

Stil dig selv følgende spørgsmål og brug dem som inspiration til din dialog med medarbejderne.

- Hvordan kommer arbejdspladsens værdier til udtryk i mit ledelsesarbejde?
- Er der én af værdierne, som er særlig vigtig for dig? Hvorfor og hvordan kan andre se det?
- Oplever du nogle dilemmaer i forhold til at efterleve værdierne? Hvad gør du, når de optræder?
- Oversæt værdierne til den forskel dit arbejde skal gøre. Hvad vil du særligt gerne bidrage til?
- Hvornår oplever du at lykkes med det?
- Hvad håber du, dine medarbejdere oplever og værdsætter?
- Hvordan ser du værdierne komme til udtryk i medarbejdernes tilgang til opgaverne og samarbejdet med hinanden?
- Hvad sætter du særlig pris på?
- I arbejdet med værdierne som både en tilgang og forventet effekt. Hvor er der så brug for, at du er tydelig i dialogen med dine medarbejdere?
- Oplever du værdierne som et fælles grundlag for jeres pejling og dialog om krav og forventninger til arbejdet? Hvilke gode erfaringer har du allerede nu?

Eksempel: Hverdagens arbejde har værdi

Gennem en årrække var en daginstitution vokset og institutionslederen udtrykte, at der var brug for, at de samlede sig og brandede sig bedre. De høje ambitioner skulle have fælles retning og kraft, og værdigrundlaget kunne være afsættet.

Institutionens værdigrundlag blev omdrejningspunktet for arbejdet på en temadag for hele personalet. Tre overskrifter styrede dagens forløb:

- Værdierne og deres fælles fortælling
- Værdierne i institutionen
- Værdierne på arbejdet efter temadagen

Efter temadagen lød det samlende udsagn, der skulle ramme dagens afsluttende resultater ind:

“Vi har fået skabt en rød tråd med værdier – fedt at tale om, hvad vi vil, og hvad der virker”.

Gennem dagens arbejde havde de givet værdierne liv og mening ved at knytte dem til helt konkrete situationer og adfærd i arbejdet med børnene, dialogen med forældrene og samarbejdet med hinanden. I drøftelserne fik alle sat ord på deres eksempler på, hvad der virker, hvad de gerne vil lykkes med og sammen aftalt, hvilke næste skridt, der konkret skal tages.

Sådan kan I gøre

Program for en fælles temadag på 6 timer inkl. pauser.

- **Introduktion og tjek-ind øvelse** (ca. 20 min.).
- **Kort oplæg** om værdierne og betydningen af værdier på arbejdspladsen. (ca. 20 min.).

- **Værdierne på arbejde:** (ca. 60 min.) Fælles arbejde med fortællingen om vores særlige styrker, hvad er vi særligt stolte af? Hvad kendetegner os med udgangspunkt i vores værdier. Metode: Korte møder, mini-interview af hinanden om, hvordan værdierne kommer til udtryk i vores arbejde. Alle er ude på gulvet og skal nå at tale med mindst tre andre kolleger om spørgsmålene og på den måde indsamle viden. Opsamling i værdigrupper.
- **Vores fælles værdiskabende arbejdsplads:** (ca. 90 min.) Tre-fire fokusområder, der har særlig betydning for jeres daglige arbejde. Metode: Arbejde i grupper på tværs af organisationen/afdelingerne med gode rutiner og redskaber til det faglige arbejde i hverdagen. Opsamling blandt alle medarbejdere.
- **Med værdierne på arbejde i morgen:** (ca. 90 min.) Opsamling i hver afdeling, hvor gode ideer og overvejelser fra arbejdet på tværs omsættes til konkrete aftaler. En fælles afsluttende opsamling og aftaler for, hvordan dagens arbejde skal tages med videre og handles på.
- **Afslutning og tak for i dag** (ca. 10 min.).

Læs også:

Derfor skal du lede efter medarbejdernes værdier

Skal værdierne komme fra ledelsen eller medarbejderne?

Værdier: fra buzzwords til realiteter