

## Indledning

Hver gang vi gør noget, ligger der et valg til grund for det, vi gør. Når vi træffer et valg, sker det ud fra, at vi synes, at noget er mere rigtigt end forkert, mere acceptabelt end uacceptabelt, mere godt end skidt osv. Kort sagt, vi tillægger noget større værdi end andet. Værdier er med andre ord de hensigter og holdninger, som styrer vores adfærd og beslutninger. De har rod i fortiden med fokus på fremtiden.

At der stilles krav til en organisation om at leve op til værdier er så fundamentalt at man næsten ikke bør nævne det, hvilket jeg dog hermed har gjort<sup>1</sup>. Normalt knytter disse værdier sig til produktet. Kvalitet er oftest rettet mod produktet, lever dette op til specifikke krav, hvilket i mit tilfælde er undervisning, men det kunne også være så meget andet. Der findes imidlertid andre værdier end dem, som er indbygget i produktet, hvilket man er begyndt at få øjnene op for i mange organisationer.

”At lede via værdier” er titlen på en folder fra Danmarks Lærerforening. Folderen stiftede jeg for første gang bekendtskab med i foråret 2001, da min skoleinspektør viste mig den. Senere blev vi enige om, at tankerne bag denne folder lød spændende, og vi kunne godt tænke os at implementere ledelse via værdier i vores organisation, fordi folderen havde vækket en interesse i os.

Senere har jeg erfaret, at vi bestemt ikke var ene om at have fokus på værdier. Stort set alle i samfundet taler om værdier, ikke blot som politisk mål, men også som middel til at lede en organisation. At ”værdiledelse” er et af modeordene, ses også tydeligt i den megen litteratur, der er indenfor området.

Ifølge Sten Hildebrandt<sup>2</sup> opfatter nogen værdibaseret ledelse som noget ”romantisk sludder” og et lidt fortærsket emne, der mest er ”varm luft”. Hildebrandt selv mener dog at virksomhederne inden for en kort horisont bliver nødt til at beskæftige sig med bløde værdier, da han ser det som en forudsætning for virksomhedernes overlevelse, økonomi og produktivitet.

Man kan spørge sig selv om, hvorfor de danske ledere er tøvende overfor denne ledelsesform. Skyldes usikkerheden at denne ledelsesform er forbundet med andet end fordele?

## Problemformulering

Hvordan kan man lede via værdier? Hvilke organisatoriske problemer kan der ligge i værdiledelse?

## Afgrænsning

De organisatoriske problemer, der ligger i værdibaseret ledelse, kan være talrige. I denne opgave ønsker jeg at se på de kulturelle problemstillinger, denne ledelsesform giver, samt undersøge hvilke strukturelle problemstillinger værdibaseret ledelse rejser i organisationen.

---

<sup>1</sup> I folkeskolenregi er disse værdier formuleret i Folkeskolelovens formålparagraf.

<sup>2</sup> Udtalelser til Månedsmagasinet Nr. 5, 2002 ”Ledere forsømmer at tænke værdier”

## Metodevalg

I min opgave bruger jeg inspirationshæftet fra Danmarks Lærerforening, som case til min opgave. I hæftet beskriver man to organisationer, som arbejder med værdibaseret ledelse, men denne opgave vil kun være baseret på beskrivelsen fra den ene organisation, nemlig Grønløkkeskolens beskrivelse. Til at beskrive kulturen i organisationen har jeg valgt at bruge Maiken Schultz' tolkning af Scheins teorier omkring kulturen i organisationen.

Opgaven er opbygget således, at jeg først vil se på hvad årsagen kan være til at værdibaseret ledelse er kommet i fokus. Dernæst vil jeg præsentere ovenstående case, der fremstår som et eksempel på, hvorledes man i praksis kan lede via værdier. Ud fra casen vil jeg prøve at se kritisk på begrebet værdibaseret ledelse, først ved at se på hvad værdibaseret ledelse gør ved kulturen i organisationen og dernæst hvad det strukturelt kan have af betydning for organisationen som sådan.

## Emnebehandling

Inden jeg vil gå mere i dybden med, hvordan man kan lede via værdier, kunne det være interessant at se på, hvorfor man i det hele taget snakker så meget om værdier. Årsagen hertil skal findes i samfundsudviklingen. Man kan spørge sig selv efter hvad er det for et samfund vi er på vej ind i? Og hvad skal vi mene om det og stille op med det? Er det "info-samfundet", sådan som Lone Dybkjær og Søren Christensen på vegne af Forskningsministeriet erklærede i 1994? Eller er vi, som den tyske sociolog Ulrich Beck foreslår, på vej ind i et "risikosamfund"? Eller er vi på vej ind i det som Lars Qvortrup har givet betegnelsen: "Det hyperkomplekse samfund"? (Qvortrup 1998). Qvortrups betegnelse vil jeg i det følgende se lidt nærmere på, dels for at se hvad der er karakteristisk ved sådan et samfund, men også for at se om det giver begrundelse for værdiledelse.

### **Det hyperkomplekse samfund**

Grundpåstanden bag denne betegnelse er, at vi på vej ind i det såkaldte informationssamfund udsættes for en større og større omverdenskompleksitet. Det er omgangen med en mere og mere kompleks omverden, der er den store udfordring. Som individer og som samfund udsættes vi for en uhyre kompleksitetsbelastning.

Det grundlæggende spørgsmål i et sådan senmoderne samfund er ifølge Qvortrup den udfordring der ligger i omverdenskompleksiteten, og det særlige ved denne udfordring er, at kompleksitet ikke kan afskaffes, da man ikke kan lukke af i forhold til omverdenen. Derfor er kompleksitetsspørgsmålet blevet omdrejningspunkt i forståelsen af samfundet. Herved kan man så spørge sig selv – hvordan kan man så håndtere dette?

Hvis vi skal betragte dette ud fra et organisatorisk synspunkt, kan organisationen bidrage til reduktion af både intern og ekstern kompleksitet. Udviklingsmæssigt har flere organisationer indenfor de senere år arbejdet strategisk med denne reduktion i form af decentralisering. Man har i stedet for at indføre flere og flere regler forsøgt sig med fleksibilitet med den begrundelse at omverdenspres ikke nødvendigvis skal mødes med afvisning, men også kan besvares.

Hvis presset fra omverdenen opleves som stort, skyldes det at den optik som organisationen iagttager deres omverden med er for unuanceret til at kunne matche kompleksitetspresset (Qvortrup 2002 s.193)

I stedet for at iagttage omverdenen gennem én optik, er man nødt til at satse på flere optikker. Det er ikke længere tilstrækkeligt at opfatte en organisation udelukkende ud fra et økonomisk perspektiv. Man må nødvendigvis supplere det økonomiske regnskab med etiske regnskaber, grønne regnskaber, etc. (Qvortrup 2002). Kunderne køber ikke længere varer efter ét kriterium, prisen, men ser på hvilken stil varen udstråler, dvs. om den passer til det billede, forbrugeren har af sig selv som menneske. Når kunden ser på en vares miljømæssige værdier, eller om maden er produceret økologisk og under dyreetisk forsvarlige forhold, så skal det ses i lyset af, at kunden skiftevis iagttager sig selv for at lede efter "indre værdier", og iagttager sortimentet af varer for dér at finde kvaliteter der matcher kundens værdier.

Omvendt iagttager kunden også sortimentet af varer, for derved at finde de livsværdier, som hun efterfølgende kan tilpasse "sin" personlige livsstil. På den måde bliver varemærket lige så vigtigt som varens indhold.

Organisationens forhold til værdier påvirker organisationens indtjening og omdømme, også selv om det ikke umiddelbart handler om penge. Værdiledelse handler om denne nye sensibilitet (Thyssen 2002 s.167):

"Sensibilitet for værdier kan være et udtryk for blot klogskab. Herfra er der et spring til at basere sine beslutninger på bestemte værdier." (Thyssen 2002 s. 191) Dette fordrer, at man åbner for et mere forpligtende forhold til værdier.

Denne sensibilitet for værdier medfører, at man ser helt anderledes på organisationer i dag. Qvortrup mener selv: "at hvis den analytiske kategori 'det hyperkomplekse samfund' skal omsættes i en strategisk kategori, så skal denne sidstnævnte være: 'Det lærende samfund'" (Qvortrup 2002 s.17) Derfor har man også sat organisatorisk læring på dagsordenen, fordi fælles læring er en forudsætning for at klare sig.

De ansatte i organisationen behandler ikke en materiel omverden, men kommunikerer med en omverden, der repræsenteres af symboler. Dette er i sig selv et udtryk for, at opgaven er at håndtere kompleksitet.

Det anderledes syn på organisationen smitter naturligvis også af på ledelsen. Ledelse i dag skal være en kollektiv, decentral funktion, ellers er det ikke muligt for organisationen at vurdere og tilpasse sig selv i forhold til kravene fra det omliggende samfund. "Kodeordet er ikke kommandoledeelse eller direktiv ledelse, men *værdiledelse*<sup>3</sup> eller motivationsledelse." (Qvortrup 2002 s. 28)

For at kunne leve op til kravene i et hyperkomplekst samfund er det nødvendig med viden, så man kan overskue verden, herved opstår et øjensynligt paradoks, fordi det eneste, der kan reducere kompleksiteten, er mere kompleksitet i virksomheden i kraft af øget informationsindsamling.

Dette rejser naturligvis endnu et spørgsmål: Hvad skal man orientere sig imod, når der ikke findes ét center med ét grundlæggende værdisæt? Og kan man tale om et fælles værdisæt? Qvortrups svar er, at man skal gå på tværs af de mange koder og "frames", som samfundet består af. Dette betyder, at man på den ene side skal vedkende sig, at man repræsenterer et bestemt socialsystem fx den videnskabelige verden. Men på den anden side må man bestræbe sig på at indgå i den gensidigt observerende diskurs, hvis princip er, at systemer iagttager andre systemer, blandt andet ud fra den viden, at mit udgangspunkt nødvendigvis også er mit blinde punkt – blindt for mig, men ikke for andre. Denne evne til gensidig iagttagelse, til iagttagelse af iagttagelser, herunder til refleksion og begrundelse af egne iagttagelser, mener Qvortrup er det, der kendetegner vor tids dannede menneske. (Qvortrup 2002)

---

<sup>3</sup> Kursiveringen her er min

Ovenpå denne teoretiske betragtning af hvorfor værdier er interessante i forhold til ledelse af en organisation, kan det være nyttigt med et eksempel på, hvordan man har arbejdet med at lede via værdier. Dette er nedenstående case et eksempel på. Casen er meget interessant set i lyset af, at folkeskolen jo har et ekspliciteret værdigrundlag, som den skal bygge sin organisation på.

### **At lede via værdier – case**

Formålet med Danmarks Lærerforenings hæfte var, at man som led i skoleudvikling ønskede at se på værdiledelse. Man ønskede at rette fokus på de processer, hvor ledelse og medarbejdere samarbejder om det fælles værdigrundlag – ”kernen i værdibaseret ledelse.”(Danmarks Lærerforening 2001)

”Værdibaseret ledelse er ikke blot et arbejdsredskab, men en særlig måde at tænke ledelse på, som mange steder kræver en ændring af såvel skolens kultur som medarbejdernes måde at arbejde på.”, lyder det i forordet til inspirationshæftet.

Ifølge hæftet tager ledelsesformen sit udgangspunkt i et fælles værdigrundlag, hvor skal alle være enige om grundlaget, dels for at føle et ejerskab, men også for at alle er engagerede i udviklingen. Det er vigtigt at de værdier som vælges, passer til organisationen og er organisationens egne, endvidere skal man holde sig det for øje, at arbejdet med organisationens værdier er en løbende proces, der udvikler sig i takt med organisationens udvikling og samfundets udvikling.

#### Grønløkkeskolen

Er en skole i den sydlige udkant af Århus. Der er to spor på de fleste klassetrin og tre på nogle enkelte. Elevgruppen er på 480 børn hvoraf 4 % er tosprogede elever. Der er ansat 37 lærere og det samlede antal medarbejdere er på 60 personer. Ledelsen består af en viceinspektør og en skoleleder, der arbejder i ledelsesteam med et forretningsudvalg og et budgetudvalg, hvor lærerne er repræsenteret med henholdsvis 5 og 6 personer.

På Grønløkkeskolen blev man enige om: ”først og fremmest at inddrage den værdibaserede arbejdsmetode på områder, hvor vi på forhånd regner med, at udfaldet bliver en succes.” (Danmarks Lærerforening 2001 s. 17)

For at finde frem til disse områder er kommunikationen en meget vigtig del af processen, da dialogen skal være med til at afklare hvilke værdier der er stærke nok til at være det fælles grundlag. Da ”værdibaseret ledelse vedkommer alle medarbejdere og ikke blot er et ledelsesredskab”, blev alle interessenter hørt i udvælgelsen af det videre arbejdsgrundlag.

Måden hvorpå skolen valgte at holde processen i gang var at kommunikere i specielle vendinger. Fx ”Det er værdifuldt at...” Derfor vil vi...”, ”Derfor gør vi...” ”Forlig interesser og værdier frem for standpunkter.” ”Det er vigtigere at snakke om ords betydninger frem for at blive enige om, hvad de betyder.” osv.

Værdigrundlaget bliver herefter den platform, hvorfra der opstilles mål, handle- og evalueringsplaner. De deltagende organisationer<sup>4</sup> valgte at indøve arbejdsformen på temaer eller indsatsområder. Når man har valgt de værdier der knytter sig til temaet, opstilles der mål for arbejdet, som til sidst giver sig udslag i konkrete handlinger.

---

<sup>4</sup> I projektet deltog to skoler – Grønløkkeskolen og Tølløse Centralskole.

Hvilket konkret kan se således ud:

<b>Skolens overordnede værdier og mål</b>				
Principper for skolens virksomhed				
Indsatsområde /emne 1	Indsatsområde /emne 2	Indsatsområde /emne 3	Indsatsområde /emne 4	Indsatsområde /emne 5
Værdier, intentioner og konkrete handlinger	Værdier, intentioner og konkrete handlinger	Værdier, intentioner og konkrete handlinger	Værdier, intentioner og konkrete handlinger	Værdier, intentioner og konkrete handlinger

For at tilgodese arbejdsmetodens karakteristika blev der fastlagt en række møder med varieret form og indhold:

- Almindelige møder i pædagogisk råd, hvor SFO'en deltager
- Pædagogiske drøftelser af udvalgte temaer fx arbejdsfordeling, skolens organisation og pauser
- Værdibaserede øvelser – først og fremmest med fokus på selve arbejdsprocessen.

”Hensigten er, at vi i vores samarbejde og beslutninger ledes af værdier. For at realisere det må vi sikre os, at vi på alle planer/i alle led ved, hvordan det lader sig gøre rent konkret.” (Danmarks Lærerforening 2001, s. 17). For at holde processen i gang blev medarbejdere på lærersiden og fra SFO'en sendt på samme kursus som ledelsen havde været. Disse medarbejdere kom på den måde til at virke som proceskonsulenter. Deres opgave er at styrke dialogformen, når forskellige temaer blev drøftet. Dette arbejde kan fx give sig udslag i gruppedrøftelser hvor ét af medlemmerne er en proceskonsulent, der har til opgave at styrke dialogen med udgangspunkt i værdier.

Reaktionen fra nogle af lærerne var efter indførelsen af værdibaseret ledelse:

”Det er en god måde at arbejde på, dels fordi man personligt får et større ansvar inden for ens eget værdifelt. Men også fordi man i højere grad selv er medbestemmende for sin arbejdsplads. Her tænker jeg på værdigrundlaget og hele processen, hvor vi værdibaserer vore pædagogiske arbejdsmetoder.”

”At være med i debatten om værdier er livsnerven i folkeskolen og derfor også i vores skole – den skal foregå kontinuerligt. Dermed er værdibaseret ledelse også af stor betydning”

”Vi arbejder mere på at se det højere mål, når vi er ved at flyve i flæsket på hinanden.”

Gennemgangen af Grønløkkeskolens arbejde med værdibaseret ledelse på, rejser får mig følgende spørgsmål:

- Hvordan vælges værdierne og hvem gør dette?
- Hvordan evaluerer man på værdier?
- Hvordan kan man sikre sig at værdierne faktisk betyder noget?
- Hvordan kan man vide sig sikker på at de værdier organisationen vælger, også er de værdier som den rent faktisk handler ud fra?

Sidstnævnte spørgsmål vil jeg søge at afdække ved at se på kulturen i organisationen, da det er i denne man måske skal finde svarene, når man ønsker at forandre organisationen ved at røre ved dens værdigrundlag.

### **Kultur i organisationen**

Kulturbegrebet retter opmærksomheden imod de grundlæggende antagelser som mennesker tager for givet i deres fælles arbejdsliv. Organisationskulturen beskriver de tænkemåder som præger den enkelte organisation og som er med til at give organisationen sit særpræg. Kulturbegrebet er udviklet til forstå menneskers forskelligartethed. ”Kulturbegrebet påstår, at mennesket socialt konstruerer forskellige forståelser af naturen og dermed af den virkelighed, som mennesket både omgives af og selv er med til at skabe” (Schultz 1990 s.12). Kulturbegrebet i organisationer er udviklet til at forstå hvad der sker i organisationen – mennesker imellem. Organisationen er ikke givet på forhånd, mens skabes af medlemmerne i organisationen igennem den mening og de fortolkninger, som de tilskriver handlinger og erfaringer i organisationen. Med andre ord er organisationskultur: ”det kollektive mønster af meningsdannelse, som skabes og udvikles i organisationer.” (Schultz 1990 s. 13). Der er imidlertid flere perspektiver eller tolkninger af denne kultur og jeg vil i denne opgave se på organisationskulturen ud fra et funktionalistisk perspektiv.

Med funktionalistisk perspektiv på organisationskulturen er hovedspørgsmålet: Hvilke funktioner varetager kulturen i forhold til organisationens overlevelse?

Det teoretiske udgangspunkt er at sociale systemer ligesom biologiske organismer må varetage en række ”livsnødvendige” funktioner for at overleve. Dermed forklares tilstedeværelsen af de forskellige elementer med de funktioner som elementet udøver i forhold til organisationens overlevelse. (Schultz 1990 s. 26).

Det funktionalistiske perspektiv på organisationskultur repræsenteres af Edgar H. Schein i bogen ”Organisationskultur og ledelse” og det er denne forståelse af organisationskultur som jeg søger at afdække i denne opgave – dog med Maiken Schultz’ udlægning af Schein.

Organisationskulturen analyseres ud fra de funktioner, som kulturen varetager i organisationen. Kultur kan være vanskeligt at forstå, da det er indvævet i hele organisationen og gennemtrænger organisationens medlemmers måde at opfatte, tænke og føle på. For at overleve må en organisation løse to universelle, men fundamentale problemer, nemlig kravet om:

1. Overlevelse i form af tilpasning til det eksterne miljø
2. At integrere sine interne processer for at sikre evnen til forsat at overleve og tilpasse sig.

”Organisationskulturens kerne består af mønstret af grundlæggende antagelser, men kulturen analyseres ud fra tre forskellige analyseniveauer, artefakter, værdier og grundlæggende antagelser.” (Schultz 1990 s. 28).

#### Grundlæggende antagelser

Grundlæggende antagelser er de dybtliggende, fundamentale træk ved organisationskulturen. Det kan fx være ting der tages for givet, traditioner mv. – ubevidste og usynlige.

#### Værdier

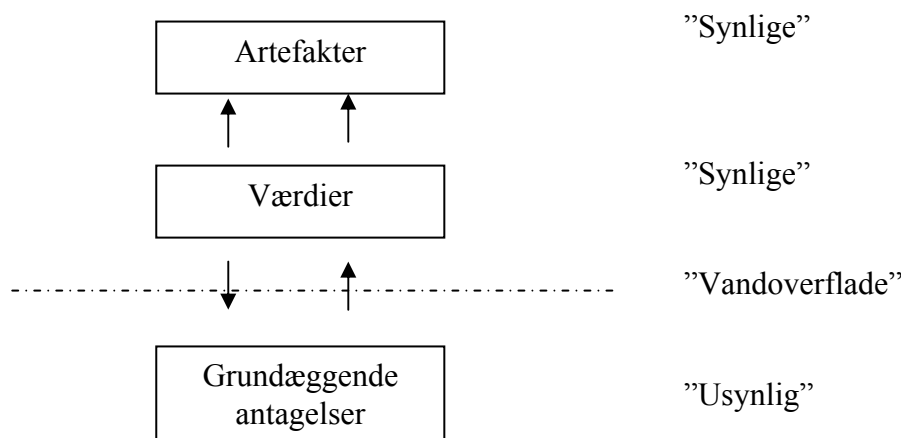
Er ofte udtalte svar på spørgsmål som hvorfor? Samtidigt er værdierne mere bevidste og overfladiske manifester af kulturen. Menneskers opfattelse af hvordan tingene burde være i forhold til hvordan de rent faktisk er. Værdier defineres: ”som de præmisser, der lægges til grund for

organisationsmedlemmernes sortering af tilstande og handlinger i organisationen, som ønskværdige eller uønskværdige.” (Schultz 1990 s.33)

Artefakter

Artefakter defineres som: ”Kulturens mest synlige niveau udgøres af dens symptomer og manifestationer – den fysiske og social miljø”. (Schultz 1990). Artefakter er synlige, men vanskelige at dechifrere. Dette niveau beskriver hvordan det ser ud til at organisationsmedlemmer handler.

Kulturens tre analyseniveauer er gengivet i figur 1. I figuren kan aflæses de tre niveaues indbyrdes sammenhæng. De grundlæggende antagelser er dét, som i den grad bliver taget for givet, men får man dem op til overfladen, bliver det kulturelle mønster først klart, og man kan således pludselig begynde at forstå, hvad der sker og hvorfor.



**Figur 1. Kulturniveauerne og deres indbyrdes relationer.**

Ved at kortlægge de grundlæggende antagelser vil man samtidig blive mere klar over hvilke funktioner værdier og artefakter har.

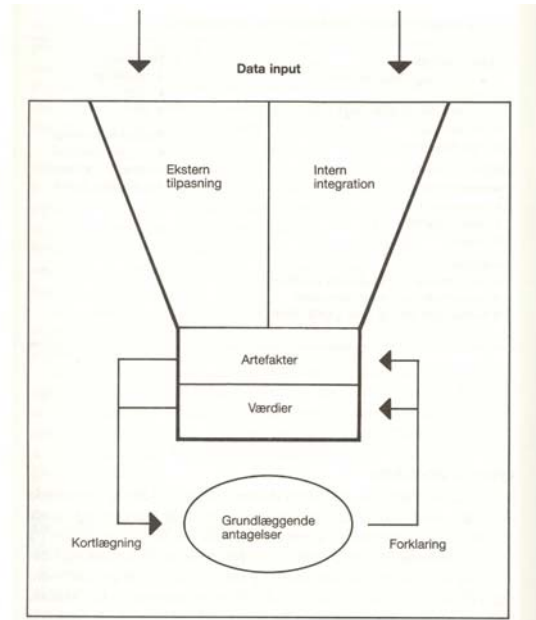
Funktionalismen ser ikke efter subkulturer i organisationer, selv om subkulturer fremhæves som en væsentlig kilde til konflikter i organisationer. Hvis subkulturer eksisterer, analyseres de typisk som ”flere-organisationer-i-en”. Schein siger selv om subkulturer: ”er det bedste potentiale for forandring.” og forsætter ”Subkulturel forskellighed er et gode i omskiftelige omgivelser. Det er dumt at være for ens. Der bør være lige så mange varianter inde i systemet som der findes uden for det.” (Poulsen 1998 s.361)

De nævnte overlevelseshproblemer med ekstern tilpasning og intern integration kan skitseres som sammenfattet herunder i figur 2.

Ekstern tilpasning	Intern integration
Mission og strategi	Fælles sprog
Mål	Gruppegrænser og kriterier for optagelse og udelukkelse
Middel	Magt og status
Måling	Intimitet og venskab
Korrektion	Belønning og straf
	Ideologi og religion

Kilde: Schultz (1990 s. 30)

Kulturens funktioner er grundlaget for ”overlevelsels-læringsprocessen” og er der hvor organisationen er særlig synlig. Kulturen har udviklet et særligt forhold til ”mission og strategi”, ”Fælles sprog” mv., fordi det er de funktioner der skal sikre overlevelsen. Ønsker man at afdække disse ved hjælp af en kulturanalyse kan ”tragt-modellen” være nyttig. (se figur 3).



**Figur 3. ”Tragten”**

Modellen skal opfattes således at de kulturelle funktionsområder er en bred tragt som data om artefakter og værdier hældes ned igennem til en grovsortering. De enkelte funktionsområder kortlægges hver for sig. De grundlæggende antagelser er derimod svære at få øje på og kræver en analyse af det usynlige - altså det der tages for givet inden for organisationskulturen.

### **Sammenfatning og inddragelse af case.**

Det er naturligvis ikke muligt at lave en kulturanalyse af Grønløkkeskolen, da der simpelthen mangler for mange parametre. Den virkelige kultur kan ikke findes ved interviews eller spørgeskemaer, for den er så grundlæggende, at spørgsmålet om den virkelige kultur ikke opfattes som relevant. (Poulsen 1998 s.360). Alligevel vil jeg her kort opsummere, hvilke områder en sådan analyse vil kunne kortlægge på baggrund af casematerialet.

Hvis man vælger at lede sin organisation ud fra værdier, skal man være klar over, at dette er en længerevarende proces. Hvis ikke man kender kulturens grundlæggende antagelser eller hvis ikke man søger at afdække dem, kan det være meningsløst at lade de synlige værdier være styrende, da det ikke er ensbetydende med, at de reelt er styrende. Hvad organisationsmedlemmerne siger i og om situationer er ikke nødvendigvis, hvad de gør i situationer, hvor disse værdier burde være gældende. (Schultz 1990 s. 32). Der er altså ikke tale om direkte overførsel mellem værdier og de grundlæggende antagelser. Derfor må det siges at være en kraftig omstillingsproces, som skolen giver sig i kast med. Ved at synliggøre værdierne i organisationen, både i form af dialog og ved at nedskrive dem, får organisationen mulighed for at blive mere bevidst om dette område. Samtidigt kan dette rejse nye problemstillinger, da der er flere tolkninger af værdier, hvilket fint udtrykkes af læreren, der forsøger at finde de højere mål, inden han ”flyver i flæsket” på kollegaen!



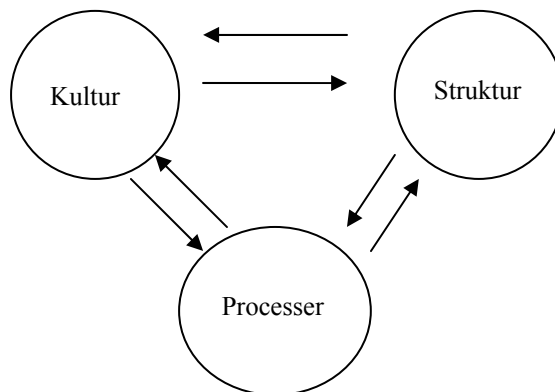
Dette skyldes måske også at værdier ikke er konkret handlingsforeskrivende, de er ikke styrende for adfærden, sådan som normer er det. At lede via værdier er altså et udtryk for ikke at opstille detaljeret regler for handlinger i hver enkelt situation. (Dahler-Larsen 1997 s.230). Dette er naturligvis vigtigt at holde for øje. Man kan, med udgangspunkt i casen, sige at dialogen omkring værdierne måske er det mest spændende, og ”det er fleksibiliteten i dette fortolkningsarbejde, der gør det fordelagtigt at styre med værdier.” (Dahler-Larsen 1997 s. 230)

Claes Trollestad påpeger, at hvis ikke der arbejdes procesorienteret og reflekterende med værdibaseret ledelse, kan man risikere at: ”intet har forandret sig – kun sprogbrugen.” Hvilket igen leder tilbage til at forandringen til værdibaseret ledelse tager tid og Grønløkkeskolen formentlig kun er på vej.

Schein tilskriver lederen en afgørende betydning i formuleringen af de nye værdier til påvirkning og forandring af den eksisterende kultur. (Schultz 1990 s. 32). I stedet for at indføre organisationsorienterede værdier oppefra får lederen nu til opgave at forstå og forløse de forestillinger, som findes i kulturen. ”At være leder i overensstemmelse med dette syn på organisationskultur er ikke at være arkitekt, som skaber etiske koder eller fælles værdier, men i stedet at inspirere grupper og enkeltpersoner til at reflektere over – og bevidstgøre den etik og de værdier, der findes i organisationen.” (Trollestad 1998 s. 154)

### **Struktur i organisationen**

Jeg har nu set på kulturbegrebet som analyseperspektiv i forsøget på at forstå, hvilke processer der er i en organisation. Et andet analyseperspektiv er strukturen i organisationen. Dette begreb vil jeg i det følgende se nærmere på. Strukturen i en organisation hænger ofte sammen med, hvordan ledelse opfattes. Figuren herunder skal hjælpe med til at forstå det samspil, der er imellem de tre perspektiver.



**Figur 4. Samspillet mellem kultur, struktur og processer.**

I figuren er de tre perspektiver ligestillet, men oftest betragtes struktur ”stærkere” end kultur og processer. (Bakka 1998). Struktur kan fx være synlige komponenter som afdelinger, stillinger og beslutningsregler, men kan også være andet end synlige og let tilgængelige, hvilket jeg vil vende tilbage til. Som jeg har været inde på, lægger man i kulturperspektivet vægt på de værdier, normer og ambitioner, der er knyttet til organisationen. Det sidste perspektiv er procesperspektivet, hvor der lægges vægt på samspillet mellem mennesker i organisationen. Som det fremgår af modellen, er de tre perspektiver afhængige af hinanden. Nogen ville måske hævde, at cirklerne burde være større, og måske gå ind i hinanden, men denne diskussion ønsker jeg ikke at gå ind i, og jeg vil derfor

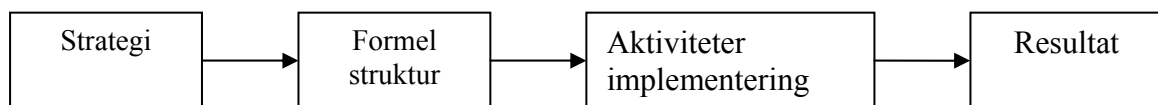
benytte Jørgen Frode Bakkas og Egil Fivelsdals indgangsvinkel til at betragte strukturen i organisationen.

De fleste større organisationer har et organisationsdiagram, som viser opdelingen i afdelinger og de vigtigste ledelsesforhold. Der er forskellige opfattelser af, hvordan sådanne diagrammer skal læses. Nogle ser dem som beskrivelser af forhold i organisationen, mens andre ser dem som normer. Man skelner mellem formel og uformel struktur. Den formelle struktur i en organisation skal opfattes som et sæt hovedregler, der søges opretholdt i organisationen. Her tænkes specielt på arbejdsdeling og styring. Den uformelle struktur kan karakteriseres ved:

1. Menneskets sociale behov, som ikke opnås gennem den formelle struktur, fx behov for kontakt og anerkendelse.
2. Forskellige spontane kontakter og grupper vil opstå, dersom organisationen ikke kan dække de nævnte behov.

Der er forskellige tolkninger af hvilken betydning uformelle strukturer har for organisationen, og i følge Bakka og Fivelsdal kan disse opsummeres som: Socialbehovsdækning, udfyldning, fordrejning og modsætning (Bakka 1998 s. 36-35).

Hvis vi vender tilbage til den formelle struktur kan den opfattes som instrument til at nå forskellige mål. Forenklet kan det se således ud:



**Figur 5. Formel struktur som instrument til at nå mål**

Den formelle struktur indtager en meget central plads i diagrammet og hvis den ”oversætter” strategien forkert til organisationsplanet, kan det have alvorlige konsekvenser.

De før omtalte organisationsdiagrammer drejer sig i høj grad om magtfordeling. Hvem skal styre hvad, og under hvilke betingelser? Der er normalt tale om to slags arbejdsdelinger: horisontal og vertikal arbejdsdeling. Med horisontal arbejdsdeling sigtes der både til arbejdsprocesser og til inddeling i grupper og afdelinger. De vigtigste grupperingsområder som diskuteres er:

- Funktion
- Produkt
- Kunde
- Område

”De omtalte organisationsformer får problemer, hvis de bliver stillet over for omfattende og komplekse opgaver, som forudsætter samarbejde på tværs af funktioner og divisioner.” (Bakka 1998 s. 48). Derfor eksperimenteres der med forskellige strukturelle løsninger, hvor man arbejder på tværs af den etablerede struktur, hvilket giver organisationsformer som fx ad-hocorganisationer, projektorganisationer eller matrixorganisationer. Ingen af disse løsninger skal ses som lappeløsninger, men snarere som et forsøg på at opbygge en dobbelt-virkende organisation.

## Sammenfatning

Hvis man ser på Grønløkkeskolen eller skolen som helhed, er denne traditionelt opbygget efter den hierarkiske organisationsform. Jeg har i bilag 1 forsøgt at gengive, hvorledes et funktionsdiagram over Grønløkkeskolens formelle struktur kunne se ud. Den øverste i hierarkiet er ledelsen, og under denne er den horisontale struktur bestående af FU, Budgetudvalg, IT-udvalg, skolestartsudvalg og lærerne. I beskrivelsen af skolen kan det være svært at se de vertikale strukturer (ud over dem der ses på bilag 1), men der nævnes i inspirationshæftet, at flere af lærerne deltager i betydningsfulde udvalg. Magtbalancen er forsat intakt selv om man har indført værdibaseret ledelse, men der er ingen tvivl om, at lederens opgave er blevet sværere end tidligere på baggrund af de strukturelle forandringer, som værdiledelse fører med sig. Organisationens strukturer vil, som følge af værdiledelse, gå mod løsere og mere decentraliserede organisationer. Grønløkkeskolen er faktisk allerede godt på vej, ved at de har indført et skolestartsudvalg. Spørgsmålet er bare, om ikke der skal være flere udvalg eller projektgrupper førend om man kan tale om reel decentralisering. Den uformelle struktur på Grønløkkeskolen er umulig at afdække hvis ikke man har været der, hvilket jeg ikke har, men dermed ikke sagt, at den uformelle struktur er uvæsentlig i forståelse af en organisation.

Selv arbejdsformen omkring en overordnet værdisætning, som omtalt i casen, bærer præg af formel struktur. Hvis man bruger modellen som vist i figur 5 vil strategien være skolens overordnede værdier og mål, hvilket virkelig fordrer, at den formelle struktur oversætter korrekt til de handlinger som implementeres i organisationen. Hvorvidt resultatet nås kan være svært at måle, da der her ikke er tale om målbare værdier.

## Konklusion

For at kunne modstå den uhyre kompleksitetsbelastning, som Qvortrup hævder, vi mennesker og hele samfundet rammes af, er det nødvendigt med fokus på værdier. I den lærende organisation, som er Qvortrups svar på den moderne virksomhed, iagttager organisationen sin omverden gennem et sæt af optikker, der matcher omverdenskompleksiteten. Dette gør at organisationen er nødsaget til at supplere det traditionelle økonomiske regnskab med en række andre regnskabsformer, fx etiske og grønne regnskaber. Her kommer fokuset på værdier. Der er et spring fra at erkende, at dette er nødvendigt, til at man baserer sine beslutninger på værdier, sådan som Ole Thyssen foreligger det. Men man bør i hvert fald indstille sig på et mere forpligtende forhold overfor værdier.

Én af konsekvenserne hvis man indfører værdibaseret ledelse er, at virksomhederne må give afkald på princippet om én overordnet leder, ét sæt af ufravigelige regler, ét overordnet beslutsorgan, én måde at anskue verden på etc. Ledelsen skal derfor distribueres ud i organisationen. Medarbejderne skal lede sig selv i selvstyrende grupper, i fleksible netværkssystemer, med henblik på at kunne håndtere kompleksiteten. Man spreder beslutningerne, så det er den enkelte medarbejder der – i samråd med sine kolleger – beslutter hvor og hvornår, der skal arbejdes.

Hvis man vælger at lede sin organisation ud fra værdier, skal man afsætte tid til dette arbejde, da det tager lang tid. I arbejdet med værdier, er det vigtigt at organisationen kender de grundlæggende antagelser, eller at man søger at afdække dem først, inden man ”opfinder” værdier, der skal være styrende. Det skal være værdier, som organisationen finder i dem selv, ellers bliver det kun til skueværdier eller værdier, der hænger til udstilling i direktionen eller på organisationens webside. Samtidigt er det at lede via værdier heller ikke det samme som at opstille en detaljeret plan for handlinger i hver enkel situation – den enkelte eller gruppen må i vidt omfang udføre et aktivt

fortolkningsarbejde, når de skal oversætte abstrakte værdier til konkrete handlinger i specifikke situationer.

Som jeg også har været inde på vil organisationens struktur som følge af værdiledelse gå mod løsere og mere decentraliserede organisationerstrukturer. Herved bliver lederens rolle noget mere kompleks. Magten ligger forsat hos lederen, selv om det virker knapt så synligt. De kommende ledelsesopgaver består i at inspirere grupper og enkeltpersoner til at reflektere over og bevidstgøre den etik og de værdier, som findes i organisationen.

I den case som jeg har valgt at medtage i denne opgave, kan det være lidt vanskeligt at se hvordan skolen kommer frem til den overordnede værdisætning. Hvis alle interessenter skal høres, betyder det så, at man stemmer om værdier, eller kommer man frem til dem via dialog i storgruppen? Arbejdsformen omkring den overordnede værdisætning bærer præg af formel struktur. Jeg opfatter denne arbejds måde som værende vejledende, fordi det kan være svært at se, hvordan abstrakte begreber kan være styrende. Dette siger jeg med udgangspunkt i Peter Dahler-Larsens mange gode kritiske pointer i: ”Er værdistyring mere populær end effektiv?”, hvor han blandt andet siger: ”at værdier typisk netop ikke er handlingsforeskrivende” ,hvilket jo er det, som Grønløkkeskolen er på vej til at gøre dem! Derfor må værdier kun opfattes som vejledende og et eksempel på at Grønløkkeskolen kun er på vej i en forandringsproces – på vej mod ledelse via værdier. Jeg synes det kan være svært at evaluere denne arbejdsform. Jeg er heller ikke sikker på at Grønløkkeskolens bud på værdibaseret ledelse helt holder i virkeligheden. Jeg synes, at de normalisere værdier lige lovligt meget, og på den måde ender det med at passe ind i den formelle struktur som jo kan evalueres, måles og vejes som alt andet. Hvis man ønsker at lede via værdier skal man også ønske forandring i sin organisation. Det er ikke nok at have 4-5 værdier som er ”vores” og så arbejde ud fra dem, hvilket jo ikke lettes af at der eksplicit ligger et værdigrundlag som folkeskolen bygger på. Værdier er jo noget der ligger til grund for det hele. Derfor røres der ved hele fundamentet, hvilket ikke nødvendigvis er problemfrit.

## Perspektivering

Hvordan vil det gå værdibaseret ledelse fremover? Hvordan går det med at lede via værdier på Grønløkke skolen? Dette er kun spørgsmål, vi kan gisne om. Selv siger Grønløkkeskolen: ”På længere sigt – om 10 år – vil medarbejderne på Grønløkkeskolen have gennemløbet en udvikling fra et ubevidst inkompetent niveau til et ubevidst kompetent med hensyn til den værdibaserede arbejdsform.”. De ser dialogformen som den form der er med til at præge både visionære mål og handlingsrettede aktiviteter.

Som jeg indledningsvist skrev, har jeg selv været med til at implementere arbejdsformen på min skole. Jeg kan allerede nu se nogle af de faldgrupper, som vi har været ude for i vores arbejde med at lede via værdier. Bare det at tro at man kan implementere denne arbejdsform i organisationen stiller virkelig nogle problemer.

Steen Hildebrandt siger: ”Indenfor en ganske kort horisont vil virksomhederne finde ud af, at det er tvingende nødvendigt at beskæftige sig med de såkaldte bløde værdier – det bliver en forudsætning for virksomhedernes overlevelse, økonomi og produktivitet.” (Clausen 2002). Så værdibaseret ledelse er vist kommet for at blive, men om det er den rigtige ledelsesform er usagt.

## **Litteraturliste**

- Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil: "Organisationsteori. Struktur, kultur, processer", Handelshøjskolens forlag, 1998
- Bordum, Anders: "Viden om fælles værdier", Ledelse i dag, Nr. 42/Forår 2001
- Clausen, Claus: "Lederne forsømmer at tænke værdier", Månedsmagasinet, Nr. 5, maj 2002
- Dahler-Larsen, Peter: "Er værdistyring mere populær end effektiv?" Ledelse i dag Nr. 27/Efterår 1997.
- Engel, Chalotte (red.): "At lede via værdier - Inspirationsmateriale", Danmarks Lærerforening 2001.
- Nymark, Søren: "Værdibaseret ledelse", Ledelse i dag Nr. 42/Forår 2001
- Poulsen, Per Thygesen: "Virksomhedskulturen er højaktuel", Ledelse i dag Nr. 32/Vinter 1998
- Qvortrup, Lars: "Det lærende samfund", Gyldendal 2001
- Schultz, Majken: "Kultur i organisationer", Handelshøjskolens forlag, 1990
- Thyssen, Ole: "Værdiledelse om organisationer og etik", Gyldendal 2002
- Trollestad, Claes: "At styre med værdier?" Ledelse i dag Nr. 30/Sommer 1998.

## Bilag 1: Organisationsdiagram Grønløkkeskolen

