



# Manglende indflydelse



**Branchearbejdsmiljørådet**  
Finans / Offentlig Kontor & Administration

## Indhold

<b>Manglende indflydelse</b>	3
Brug værktøjet	3
<b>Overblik</b>	4
Nye tider	4
<b>Metoder</b>	6
Mødeledelse	6
Udviklingssamtaler	7
Ledelse af afdelingens udvikling	8
Værdibaseret ledelse	8
Hvad kan man bruge værdier til?	8
Barrierer for fælles værdier	8
6-punkts plan til indførelse af værdibaseret ledelse	9
Cases	14
<b>Hvis du vil vide mere</b>	15

### Værktøjer til handling

Nye krav og udfordringer er dagens orden på danske arbejdspladser. På godt og ondt. I en travl hverdag kan det sætte arbejdsmiljøet under pres.

Dette hæfte er en del af en serie procesværktøjer, Branchearbejds miljørådet Finans / Offentlig Kontor & Administration har udgivet. Formålet er at sætte fokus på, hvordan arbejdspladserne kan styrke de menneskelige ressourcer på arbejdspladserne.

Værktøjerne er udformet som redskaber til ledelsesniveauet på arbejdspladserne. Men de kan også bruges som inspiration til dialog i samarbejdsudvalget og sikkerhedsorganisationen på arbejdspladsen.

Serien behandler seks temaer, de fleste arbejdspladser på et tidspunkt skal evne at tackle:

- Forandringer på arbejdspladsen
- Manglende indflydelse
- Den vanskelige samtale
- Fravær og personalegennemtræk
- For stort arbejdspress
- Konflikt håndtering

# Manglende indflydelse

## Brug værktøjet

### Værktøjet kan hjælpe dig med at

- matche dine medarbejders forventninger om indflydelse på en moderne arbejdsplads
- få dine medarbejdere som optimale medspillere ved at dele noget af dit ledelsesarbejde med dem
- få flere input fra dine medarbejdere, som kvalificerer din ledelse af afdelingen og forbedrer dens resultater
- få bedre møder og bedre udviklingssamtaler
- udvide dit ledelsesrum, fordi medarbejderne er parate til at slagte hellige køer til gengæld for reel indflydelse på, hvad der sker.

### Inspiration til håndtering af manglende indflydelse

Procesværktøjet er ikke en udtømmende "køgebog", men giver nogle forklaringer og ideer til inspiration til handlemuligheder, som lederen selv må tilpasse i situationen.

Procesværktøjet viser, at problemstillingen "manglende indflydelse" har meget at gøre med traditionelle holdninger hos såvel ledere som medarbejdere. Disse holdninger må bearbejdes. Bedre mødeledelse, bedre udviklingssamtaler og værdibaseret ledelse vil kunne reducere problemet.

# Overblik

## Nye tider

Moderne arbejdspladser er for alvor i gang med at gøre op med tre ting:

- 1 En traditionel lønmodtagertankegang
- 2 En traditionel ledelsestankegang
- 3 Et traditionelt virksomhedsideal

1 *Den traditionelle lønmodtagertankegang* hos medarbejderne er: Kræv din ret og gør din pligt. Pas på du ikke bliver udnyttet. Sælg dig selv så dyrt som muligt. Gør hvad du skal, men heller ikke mere. Det er alligevel virksomheden, og ikke dig, der scorer kassen. Lederne har ansvaret, du gør bare hvad du bliver sat til, så godt du nu kan – resultatet er ikke dit ansvar. Du afventer "ordrer" og skal ikke selv tage initiativer

2 *Den traditionelle ledelsestankegang* er: Lederen leder og fordeler arbejdet. Lederen fodrer medarbejderne med arbejde og overvåger nøje, at det bliver udført og på den rigtige måde. På nogle arbejdspladser må lederne være parate til at være længe på arbejde og gøre medarbejdernes arbejde færdigt. Andre steder må man hyppigt vise sig hos dem for at sikre, at de bestiller noget. Medarbejdernes arbejde er ikke altid interessant, derfor risikerer de måske ikke at sige til, hvis de mister arbejdslysten og har svært ved at blive ved med at være omhyggelige. Hvorom alt er: Man kan altså af forskellige grunde ikke have tillid til, at medarbejderne gør arbejdet ordentligt. Styring, tilskyndelse og kontrol fra lederens side er nødvendig

3 *Det traditionelle virksomhedsideal* er en velsmurt "maskine", der er uafhængig af bestemte mennesker. Menneskene udfylder veldefinerede funktioner som "tandhjul" i maskinen, og de kan udskiftes. Den traditionelle virksomhed er endvidere styret af kvalitets-sikrede produktionssystemer, herunder præcise procedurer og regler, der sikrer gode produkter og minimerer fejl

Der må gøres op med disse traditionelle opfattelser, hvis man vil problemet "manglende indflydelse" til livs.

Problemet med den traditionelle lønmodtagertankegang, den traditionelle opfattelse af ledelse og det traditionelle ideal af en virksomhed er i dag, at de fleste mennesker har et rimeligt uddannelsesniveau og vil have lov til at tænke selv, at bidrage efter egen overbevisning og at udvikle sig. Mange er i dag overbevist om, at mennesker er lige og vil ikke finde sig i bare at adlyde. De vil tænke med. De synes, de kan noget, og at de er noget særligt. De vil have mening i deres arbejde. De vil have ansvar og ejerskab.

Opgøret med de traditionelle opfattelser har en konsekvens for

- mødeledelse
- udviklingssamtaler
- ledelse af afdelingens udvikling

Metoder til at håndtere disse ledelsesopgaver gennemgås i næste afsnit.

# Metoder

## Mødeledelse

Ikke sjældent ser man, at det er lederen, der taler mest på møder – informerer, som det hedder. Denne praksis stammer fra en tid, hvor viden var et knapt gode, og medarbejdere typisk klagede over, at de fik "for lidt information". I dag flyder informationer frit, ligger tilgængelige på intranettet. Men nogle ledere tror stadig, at det er dem, der skal sige det meste på møder – og mens de gør det, tænker de sikkert, at de jo er nødt til snakke, fordi medarbejderne jo ikke siger meget.

### Som mødeleder i dag bør du:

- Bede medarbejdere forberede oplæg til drøftelse og beslutning og lade dem fremlægge.
- Undlade at være den første, der kommenterer deres oplæg, men efterspørge synspunkter fra de øvrige deltagere omkring bordet: "Hvad siger I til dette oplæg?", "Hvad kan I gå ind for?", "Hvad er I måske mere betænkelige ved?", "Hvad synes I skal rettes?" – "Skal vi tage en runde?"
- Vente til sidst med at sige din mening. Herved opnår du, at du kan nå at reflektere over de øvrige mødedeltageres bemærkninger og til sidst kan tilføje værdi til det, alle har sagt. Du opnår også, at du ikke tager ordet ud af munden på folk eller intimiderer dem ved at have sagt, hvad du mener. Du "opdrager" dem til at være forberedte og at deltage. En god investering!
- Overvej engang imellem at spørge deltagerne: "Er der nogen, der vil prøve at formulere, hvad vi er enige om her?"
- Overvej engang imellem at lade andre være mødeleder og lære kunsten.
- Bidrage mindst lige så meget med gode spørgsmål som med synspunkter.

Medarbejderne har meget at lære om mødedeltagelse. Men du hjælper dem, hvis du gør noget i den retning som foreslået ovenfor.

I SU-sammenhæng ville det være et stort fremskridt, hvis medarbejderne ville give afkald på deres formøder. Det, der først og fremmest sker på formøderne, er, at man lægger sig fast på en holdning til dagsordenspunkterne og på mødet lader f.eks. næstformanden fremlægge. Mange SU-møder foregår i dag udelukkende som en A- og B-sideudveksling af standpunkter mellem formand og næstformand.

*SU burde udvikle sig til en **tænk tank** i stedet.*

Her har vi at gøre med en "hellig ko", og det kan i praksis være vanskeligt at komme så vidt. Men måske vil medarbejderne gå med til at gøre forsøget i en periode. Og hvis de så på SU-møderne oplever en hidtil uset åbenhed og ægte dialog, hvor problemstillinger bliver vendt og drøftet, hvor alle hjælper hinanden med at blive klogere, hvor det bedste argument tæller, hvor lederne ikke hænger sammen som ærtehalm etc., så er der en god chance for, at SU kunne blive en tænketank i stedet for en formalitet og et tomt symbol på demokrati på arbejdspladsen (sådan er det mange steder).

## Udviklingsamtaler

Endnu i dag gennemføres udviklingsamtaler mange steder halvhjertet, hvis de overhovedet bliver holdt. Undskyldningerne er mange: Der er ikke tid pga. arbejdspresset. Nogle ledere siger: "Ja, vores personalepolitik tilsiger, at vi skal gennemføre udviklingsamtaler. Det er jeg derfor også indstillet på. Så, hvis nogen ønsker en sådan udviklingsamtale med mig, så sig til" (!)

Udfordringen for dig som leder er at tage disse udviklingsamtaler dybt alvorligt og være omhyggelig med at gennemføre dem.

### Du bør især tænke over følgende:

- Hvad er de fremtidige krav til din arbejdsplads, din afdeling, og hvad er dens kompetenceudviklingsbehov?
- Hvori består de konkrete udviklingsmuligheder i din afdeling? Der bør være en hel vifte af dem (ex: sætte sig ind i nye arbejdsområder, nyt programmel, deltage i forbedringsprojekter, oplære nye og i den forbindelse lære at undervise, samarbejde på tværs med et andet kontor, etc.)
- Hvad kan du gøre for at hjælpe din medarbejder på vej i systemet? Hvilke døre kan du åbne for vedkommende?
- Spørg ham eller hende: "Hvor vil du gerne være om 3 år, og hvad vil du lave? Vær ikke tilfreds med at de siger, at de er glade for at være, hvor de er og at lave det, de laver. Få dem til at forstå, at de skal vokse, blive klogere år for år for at kunne vedblive at være skattede medarbejdere. Hank op i dem, indtil du kan se, at de er selvkørende!"
- Hvad kan du lære af dine medarbejdere om dig selv og din ledelsesform? Inviter dem til at give feedback: "Hvis du var mig, hvad ville du så tage fat på her i afdelingen?" Eller endog: "Hvis du var vores øverste chef, hvad ville du så gøre anderledes?" "Hvad kan jeg hjælpe dig med, så dit arbejde bliver mere tilfredsstillende?" "Hvad gør jeg for meget af – hvad gør jeg for lidt af?"

# Metoder

## Ledelse af afdelingens udvikling

Som eksempel på, hvordan medarbejdere inddrages i ledelsen af afdelingens eller hele arbejdspladsens udvikling præsenteres et særligt procesværktøj:

### Værdibaseret ledelse

Værdibaseret ledelse går ud på at få alle i virksomheden til personligt at forstå, hvad den dybere mening med deres arbejde er. Det handler om at få dem til at arbejde, ikke kun af pligt, men ud fra et personligt engagement, således at lederen ikke behøver at bekymre sig om, hvorvidt medarbejderens målsætninger er i strid med virksomhedens interesse. De ansatte får frihed under ansvar. Alle tænker i princippet som ledere og trækker i samme retning i kraft af et fælles værdisæt. På den måde bliver arbejdspladsen og dens virke som et 'fælles projekt'.

### Et værdigrundlag

Et værdigrundlag giver overordnede pejlemærker for den daglige adfærd og for samarbejdet mellem medarbejdere og ledere. Værdigrundlaget er ikke præcise regler, men holdninger med rum for fortolkninger. Derved gives mulighed for fleksible løsninger og øget frihed til den enkelte. Værdigrundlaget kan opfattes som et råderum, hvor der er plads til, at vi handler forskelligt.

### Hvad kan man bruge værdier til?

Værdier vinder indpas i de fleste organisationer i disse år, fordi det ikke længere giver mening at styre sine medarbejdere og sin organisation ud fra manualer og regelsæt. Regler og kvalitetsprocedurer kan man aldrig helt undvære (f.eks. arbejdsmiljøregler), men de bliver et supplement til de holdninger som organisationen står for – og dagligt tilstræber at efterleve.

### Barrierer for fælles værdier

Mange medarbejdere vil i første omgang være skeptiske i forhold til fælles værdier. Vi har alle vore egne værdier som danner grundlag for vore holdninger og handlinger. Derfor er det for mange vanskeligt at se fornuften i at "udskifte" sine egne med fælles værdier. Det er jo heller ikke tanken! De fælles værdier er pejlemærker for arbejdet mod de fælles mål: det vi som organisation er sat i verden for at løse. Når vi er enige om de bærende værdier for vores arbejde, kan vi i højere grad undgå detailregulering af de ansattes indsats. De opnår en højere grad af metodefrihed og vil opleve en større jobmotivation.

Mange medarbejdere vil i fremtiden være optagede af løsere strukturer og en høj grad af metodefrihed – som skaber motivation. Omvendt er det vigtigt, at arbejdet er tilrettelagt på en måde, så den enkelte føler sig tryk og kan overskue sine opgaver. Værdier er et godt instrument til at skabe sådanne rammer.

## 6-punkts plan til indførelse af værdibaseret ledelse

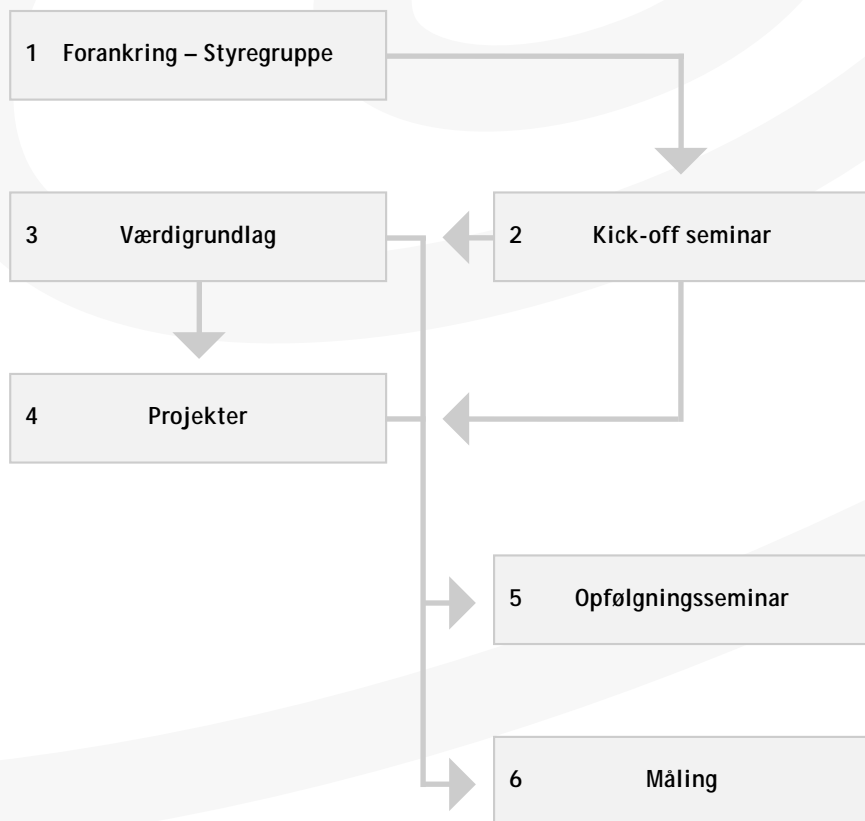
Hvis du vil indføre værdibaseret ledelse, indebærer det højst sandsynligt en omstillingsproces. Det er jo ikke for sjov, du gør det. Der er noget, der efter din mening skal være anderledes, og det vil få konsekvenser for organisationen.

En 6-punkts plan til gennemførelse af denne omstillingsproces, består af følgende elementer:

- 1 *Forankring* i organisationen. Find stærke meningsfæller og lad dem hjælpe dig
- 2 Lav et internt *kick-off seminar*
- 3 Udarbejd et *værdigrundlag* – hvad tror I på, hvad vil I?
- 4 Definer *projekter* ud fra værdigrundlaget. Sæt projekterne i gang
- 5 Følg op på projekterne og hold et *opfølgingsseminar*, hvor I fejrer resultaterne, opdaterer værdigrundlaget og sætter nye projekter i gang
- 6 *Mål* om I lever op til de fælles værdier

Få udvalgte medarbejdere

Alle medarbejdere



# Metoder

## 1. Find stærke meningsfæller i din virksomhed

Udgangspunktet er, at du selv synes, der skal ske noget. Tænk over, hvem der vil kunne forstå dig og hjælpe dig med at bære ideen igennem. Her skal du passe på de rygklappere, en virksomhedsleder altid har. De er under alle omstændigheder med dig, men du har brug for stærke personligheder i denne proces. Hvilke personer nyder kollegernes respekt? Hvem har energien til at gøre et ekstra stykke arbejde? Hvem kan du stole på, selv om de ikke altid taler dig efter munden?

Tænk også over, hvem der har gennemslagskraft nok til at stikke en kæp i hjulet, hvis de ikke bliver taget i ed. Sørg for at få dem med, måske ikke som de allerførste, men alligevel så tilpas tidligt, at de føler sig ordentligt behandlet. Enhver ordentlig virksomhed har en sund opposition. Disse mennesker sikrer, at korpsånden ikke udvikler sig til hjernevask og for meget "halleluja". De er ikke så nemme at begejstre og sikrer, at I får nuancerne med, at I ikke fejrer noget vigtigt ind under gulvtæppet, at I holder benene på jorden, og at projektet bliver troværdigt.

Hvis du har et samarbejdsudvalg på din arbejdsplads vil det være oplagt, at repræsentanter herfra deltager i styregruppen. Omvendt skal du ikke automatisk bare lade samarbejdsudvalget sætte sig på alle pladserne eller udpege alle styregruppens deltagere. Du skal have fat i dem, der kan og vil.

Det er helt centralt, at du får hele organisationen med dig – og at de ansatte oplever, at de er med til at skabe projektet og ikke bare blindt følger deres leder. Det er vigtigt, at du viser dine medarbejdere, i første omgang styregruppens medlemmer, at du respekterer deres kompetence og dømmekraft.

Nedsæt så en styregruppe for projektet, et udvalg med 4-7 personer, der i første omgang skal planlægge et kick-off seminar og følge op på det.

## 2. Lav et internt kick-off seminar

Meningen med dette seminar er at sætte projektet effektivt i gang. Det må derfor planlægges omhyggeligt. Forestil dig, at seminaret er slut, og at det er blevet en succes. Alle (næsten alle) medarbejdere har ikke alene følt, at det var umagen værd at deltage. De synes, at det har været spændende, underholdende, de har fået masser af taletid, de er blevet endnu gladere for og endnu mere stolte af deres kolleger og deres arbejdsplads, de er blevet mere bevidste om, hvad deres arbejde egentlig handler om, de glæder sig til at komme videre med det, I har aftalt osv.

Sig dét til dit udvalg / styregruppe, så de kan hjælpe dig med at lave et godt program for seminaret.

### Før seminaret:

- del forsamlingen op i grupper på max. ca. 7 personer
- sørg for, at grupperne er sammensat sådan, at de er arbejdsdygtige, og at de kan fungere socialt
- udpeg en ordstyrer og en referent på forhånd. (Ordstyrerne kan være medlemmer af udvalget; de ved, hvad det drejer sig om)
- lav en deltagerliste med gruppesammensætning og angivelse af ordstyrer og referent
- sørg for, at grupperne har arbejdsro på seminaret – enten deres eget rum eller god plads omkring sig
- udpeg en eller to sekretærer (fra styregruppen). De skal på seminaret sørge for at få samlet alle materialer (transparenter). Efter seminaret skal de hurtigt lave et udkast til værdigrundlag, som skal godkendes af styregruppen

### 3. Udarbejd et værdigrundlag

Udarbejd et værdigrundlag – hvad tror I på, hvad vil I? Værdigrundlaget er en slags grundlov for virksomheden. Det skal indeholde nogle leveregler, som sikrer at:

- virksomheden overlever og klarer sig godt
- virksomheden er en god arbejdsplads, som kan tiltrække medarbejdere med de rigtige faglige og personlige kvalifikationer

Men det allervigtigste er, at værdigrundlagets forfattere er de ansatte i din virksomhed. Det er dem, der på seminaret har leveret materialet. De går ind for og føler sig forpligtet af de leveregler, de selv har været med til at opstille.

Når man ser forskellige virksomheders værdigrundlag, bliver man sjældent imponeret. En professionel forfatter, en reklamemand eller en journalist kunne skrive det bedre. Men det er ikke det, det handler om. Det handler om, at I har lavet det selv – at I går ind for det i fællesskab og føler jer forpligtet af det.

Når styregruppen og du selv udarbejder et udkast til værdigrundlag efter seminaret, er jeres vigtigste opgave derfor at sikre, at de ansatte kan genkende, hvad de selv har sagt på kick-off seminaret.

Værdigrundlaget kan virke banalt for udenforstående, men de ansatte ved udmærket, hvad der ligger i formuleringerne. Nogle af de værdier, der slås på i værdigrundlaget, har det måske ligget lidt tungt med tidligere. Når de pågældende værdier er kommet med, er det netop for at gøre en indsats på områder, der har været forsømt. Andre værdier er til gengæld hæderkronede principper, som virksomheden har holdt i hævd så længe nogen kan huske. Værdigrundlaget handler om identitet. Identitet er både det vi er, det vi har været, og det, vi gerne vil være.

Hvis et værdigrundlag skal være brugbart, må der lægges vægt på udviklingsperspektivet. Det skal vise, hvad udfordringen nu er. Hvilke værdier der nu lægges vægt på – mere eller mindre i modsætning til, hvad der tidligere har været praksis.

Her er et par eksempler på operationelle værdier:

#### ”Værdi”

#### ”Forklaring”

<b>Ledelsesmæssig opbakning</b>	Lederen giver den nødvendige feedback, så medarbejderen kan vurdere og forbedre egen arbejdsindsats.
<b>Selvstændighed</b>	Selvstændighed i opgaveløsningen medfører også ansvarlighed for resultatet samt medansvar for planlægning og prioritering af eget arbejde.
<b>Troværdighed</b>	Kriterier skal synliggøres, beslutningsprocesser være gennemsigtige og beslutninger begrundes.

## 4. Definer projekter ud fra værdigrundlaget og sæt dem i gang

På kick-off seminaret fremkommer der allerede ideer til projekter, der går ud på at fremme bestemte værdier og derigennem forbedre virksomheden. Et projekt er en vel-defineret og tidsbegrænset arbejdsopgave.

### Eksempler på projekter kan være:

"Hvordan får vi optimeret medarbejdersamtaler, så de i højere grad bidrager til kompetenceudvikling og bedre ledelse?"

"Hvordan kan vi bedre tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere?"

"Hvordan gør vi arbejdsmiljøet bedre i X-afdeling?"

*Et projekt er ofte karakteriseret ved, at*

- man skal finde en løsning, som virksomheden ikke bare kan kopiere andre steder fra eller lære på et kursus
- der vil være vanskeligheder ved at løse opgaven, måske endda barrierer i selve virksomheden

Derfor er det vigtigt at bemane projektet med de rigtige folk. Du kan som leder vælge at bestille projektarbejdet. Derved får det status og gennemslagskraft. Det er svært at lægge hindringer i vejen for noget, du vil.

Men du skal også være opmærksom på, at deltagerne i projektet skal have de rigtige kvalifikationer. En fortravlet leder er ikke altid sagen som projektleder. Hellere et talent på vej op i virksomheden eller en, der trænger til en ny chance (og som ser ud til at have evnerne). Den pågældende vil være ambitiøs på projektets vegne, resultatorienteret, uforfærdet og initiativrig.

En dynamisk projektleder kan måske løbe sig staver i livet. Derfor skal der i projektteamet også være mindst en person, som kender virksomheden rigtig godt og som bl.a. kan rådgive og beskytte projektlederen mod unødvendige fejltrin. Det er en almindelig erfaring, at der i gode arbejdsgrupper både skal være både en opgaveleder (der sikrer, at man når resultater) og en emotionel leder (der sikrer, at arbejdsgruppens medlemmer trives med hinanden, samarbejder godt, har gode relationer til andre, har det sjovt etc.).

Hvad end du gør: – husk, at det er de fælles værdier, I er ved at fremme, så vær ikke for enerådige, men giv mulighed for, at andre får ejerskab, ved at rådføre dig med dem. Men pas også på, at du i din bestræbelse på at inddrage mange mennesker, ikke kommer til at skabe et bureaukrati og forårsage megen tidsspilde. Du kan i denne fase overveje at sige tak til styregruppen for dens arbejde og lade ledelsessystemet i din virksomhed overtage styringen fra nu af – med behørig inddragelse af f.eks. samarbejdsudvalget.

### Et opfølgingsseminar tjener det tredobbelte formål:

- at orientere alle ansatte om, at værdierne fremmes – og minde dem om, at virksomheden ikke har glemt, hvad de ansatte har foreslået på kick-off seminaret og ved godkendelsen af værdigrundlag og projektforslag i sin tid
- at være et pejlemærke og en milepæl for projekterne selv ("Hvor langt skal vi være nået inden opfølgingsseminaret?")
- at være en anledning til at fejre de fælles fremskridt mht. at fremme værdierne

## 5. Hold et opfølgingsseminar

Hold øje med, hvorvidt og hvordan projektet skrider fremad. Forlang jævnligt rapportering til dig eller en leder, du har delegeret opgaven til.

Projektgruppen og projektets interne målgruppe vil kende til projektet. Men de øvrige ansatte er måske ikke involveret. De skal i det mindste vide, at der sker noget, at virksomheden er i gang med systematisk at fremme sine værdier som aftalt på kick-off seminaret, således at de føler de også er med til at skabe virksomhedens fremtid.

En meget synlig måde at følge op på er at afholde et opfølgingsseminar. Det skal I ikke afholde, før der er sket en udvikling, som er værd at fejre. Typisk vil der gå mindst 3 måneder eller et halvt eller et helt år.

Resultaterne kan f.eks. fejres med en *festmiddag* på opfølgingsseminaret, *ros* til projektdeltagerne i forbindelse med præsentationerne, en *artikel* i et tidsskrift eller en avis om virksomhedens værdiprojekt, som projektgrupperne selv får lov at skrive, *økonomisk belønning* til udvalgte, *forfremmelse* af personer, der har gjort en særlig indsats under værdiprojektet, *gaver* m.m.

### Fra ord til handling – papir til praksis

Værdibaseret ledelse handler om at omsætte sine værdier til konkrete handlinger og aktiviteter. Hvad kan iværksættes som understøtter værdierne? Hvordan kan der skabes sammenhæng mellem de forskellige tiltag? Som leder er du ansvarlig for, at der skabes den nødvendige opbakning omkring værdierne. Det vil sige, at du må bearbejde den modstand, som medarbejderne naturligt vil få i forhold til dem.

## 6. Mål, om I lever op til de fælles værdier

Det giver ingen mening at indføre en ny ledelsesform, hvis ikke man er parat til at undersøge og måle virkningen af den.

Man skal spørge sine medarbejdere (og evt. brugere) om de mener, man som organisation lever op til sine værdier. Det kan gøres i en simpel form ved hjælp af et spørgeskema eller i en mere struktureret form, hvor man kan sammenligne sine resultater fra år til år.

### Konkrete initiativer

- Værdierne kan bruges konkret i formuleringen af følgende områder:
- Ledelsespolitik
- Personalepolitik
- Udviklingssamtaler
- Kompetenceudviklingsstrategi
- Handleplaner
- Samarbejde/ teamarbejde
- Forretningsudvikling/ image

### Værdibaseret ledelse bæres frem af:

- Tydelige målsætninger
- Metodefrihed inden for de givne rammer
- Målbare resultater

## Cases

**Bløde værdier:** De bløde værdier i samspillet mellem patient og sygehus.

**Ansvarlig institution:** Århus amt

**Beskrivelse:** De bløde værdier omhandler kommunikation, kontinuitet, information, omsorg, tryghed, etik, individualisering, medinddragelse og empati. De bløde værdier har stor betydning for, at et patientforløb kan tilrettelægges mest hensigtsmæssigt for den enkelte patient i sundhedsvæsenet. Århus Amt gennemfører konkrete aktiviteter med henblik på at tilvejebringe videnskabelig dokumentation i relation til dette område. Initiativet løber over 3 år og der gennemføres i den forbindelse et tværgående projekt, med henblik på at tilvejebringe generel dokumentation vedrørende patientoplevelsen af de bløde værdier samt projekter med henblik på belysning af konkrete problemstillinger. På baggrund heraf udarbejdes vejledningsmateriale, undervisnings- og læringsmateriale på landsplan.

**Start:** 1999.

**Slut:** 2002.

**Samarbejdspartner:** Sundhedsstyrelsen.

**Kontakt:** Kontorchef Peter Rhode.

**Værdibaseret ledelse:** Værdibaseret ledelse i Københavns Kommune.

**Ansvarlig institution:** Københavns Kommune.

**Beskrivelse:** Formålet er at indføre værdibaseret ledelse i Københavns Kommune og opnå mere attraktive arbejdspladser og bedre service for borgerne ved at give bedre handlemuligheder ved at arbejde ud fra værdier frem for regler.

Projektet er forankret hos kommunens administrerende direktører. Den daglige projektledelse er placeret i Økonomiforvaltningens 5. kontor

**Start:** 1998.

**Slut:** Løbende projekt, ingen slutdato fastsat.

**Kontakt:** Kontorchef Erik Steiness Neergaard.

**Værdier i praksis:** Værdier i praksis.

**Ansvarlig institution:** Arbejdstilsynet.

**Beskrivelse:** Hvordan omsættes værdierne – fleksibilitet, ensartethed, tillid og troværdighed, selvstændighed, ledelsesmæssig opbakning, faglighed og udvikling, fællesskab – i praksis og bliver en naturlig del af ledelsens og medarbejdernes daglige virke?

Projektet er grundigt beskrevet på:

[www.service-og-velfaerd.dk](http://www.service-og-velfaerd.dk)

(under Projektkatalog/Ledelses- og organisationsudvikling/ Ledelse/Værdier i praksis).

**Kontakt:** Kontorchef Kirsten Monrad, Arbejdstilsynet.

# Hvis du vil vide mere

## Litteratur

Joanne B. Ciulla, "The Promise and Betrayal of Modern Work", Times Books, 2000. ISBN 0-8129-2901-2

Tune Hein Sørensen, "Den kompetente virksomhed", Børsen, 2000. ISBN 87-7553-775-3.  
Bogens hjemmeside: [www.denkompetentevirksomhed.dk](http://www.denkompetentevirksomhed.dk)

Anne-Suzette Humle, "En samtale to vindere", Schultz, 1993. ISBN 87-569-7983-5

Udgivelse: BAR FOKA  
Udarbejdelse af værktøj: BAR FOKA og  
Andersen Management International A/S,  
tlf. 35 46 46 46  
Design: Bysted HQ  
Tryk: Quickly Tryk  
Pjecen er trykt på miljøvenligt papir  
Fotos: Bysted HQ  
Oplag: 8.000  
Copyright: Pjecen må gerne kopieres med  
tydelig kildeangivelse. Må ikke kopieres til  
erhvervs mæssig udnyttelse  
Pjecen kan købes hos Arbejdsmiljørådets  
Service Center, Ramsingsvej 7, 2500 Valby,  
tlf. 36 14 31 31  
E-mail [ekspeditionen@amr.dk](mailto:ekspeditionen@amr.dk)  
[www.asc.amr.dk](http://www.asc.amr.dk)  
ISBN 87-90998-18-9  
Varenr. 222 001



Denne tryksag er svanemærket  
Licensnr. xxx xxx

## Hvem er BAR FOKA?

Branchearbejdsmiljørådet Finans / Offentlig Kontor & Administration (FOKA) er sammensat af repræsentanter fra både arbejdsgiver- og arbejdstagerside. I fællesskab tilrettelægger vi indsatser, der kan give et bedre fysisk og psykisk arbejdsmiljø i sektoren.

### **BAR FOKA har repræsentanter for**

Finansministeriet

Kommunernes Landsforening

Amtsrådsforeningen

Københavns Kommune

Frederiksberg Kommune

Finanssektorens Arbejdsgiverforening

Akademikernes Centralorganisation

FTF (Funktionærernes og Tjenestemændenes Fællesråd)

- Dansk Socialrådgiverforening
- Finansorganisationerne i FTF
- Kommunalforeningerne

Det kommunale Kartel/Statsansattes Kartel

- HK-Kommunal
- DKK (Det Kommunale Kartel)
- HK/STAT
- StK (Statsansattes Kartel)

### **Arbejdsmiljøsekretariatet**

H.C. Andersens Boulevard 25, st.

1553 København V

Tlf. 33 93 12 55

E-mail sekretariat@3bar.kk.dk

www.bar-foka.dk