

## ***To korte historier om værdier***

### ***Personlige oplevelser og mulig bias – Jóhann***

Startede en kold januardag i 2005. Den første dag forløb med at departementschefen introducerede mig for Indenlandsministeriets (IM) ansatte<sup>1</sup>. De var alle flinke og imødekommende. Den næste dag havde jeg et møde med alle medarbejderne. Dette møde var primært en spørger-ind-til det kommunikative set-up på IM, da jeg overvejende havde kommunikationsopgaver i min praktiktid.

Det fremgik hurtigt i alle samtalerne at medarbejderne var utilfreds med den interne information på IM – både horisontalt og vertikalt. Der var intet intranet, uregelmæssige personalemøder og hvad endnu vigtigere var, der fandtes ikke en overordnet kommunikationsstrategi. Yderligere var der ingen fastlagte retningslinjer hvordan den eksterne kommunikation skulle varetages. Flere havde endog forklaringer på hvorfor. Den mest gennemgående forklaring var at departementet var en ustruktureret organisation. Der fandtes f.eks. intet organisationsdiagram over Indenlansministeriet.

Januar blev til marts og der løb en mail ind på alles postkasser vedrørende et nyt tiltag kaldet Værdibaseret ledelse. Initiativet skulle implementeres i de færøske departementer og senere på måneden skulle der afholdes en temadag, hvor medarbejderne kunne øve deres indflydelse på udformning og indhold. Medarbejderne fik udleveret noget papirmateriale hvori fire såkaldte fællesværdier fremgik og alle blev bedt om at tænke nøje over disse fire værdier frem til temadagen. Her var det meningen at medarbejderne selv skulle konkretisere disse værdier.

Snakken gik og mit indtryk var, at medarbejderne havde en følelse af nu, at ledelsen kom med endnu en mirakelkur, der skulle få arbejdslivet, at gå op i en højere enhed. Altså en negativ holdning til initiativet endnu før selve temadagen. Jeg erfarede at ledelsen ikke havde givet medarbejderne tid til at forberede dem til temadagen. Denne temadag som efter planen skulle påvirke deres arbejdsliv fremover. På Indenlandsministeriet fik vi dog to møder etableret inden selve temadagen. Møderne

---

<sup>1</sup> Ansatte omfatter jurister, administrativt personale etc.

kan bedst opfattes som en ventil, hvor frustrationerne fik frit løb over diverse problematikker, som medarbejderne følte i dagligdagen. Hvad jeg fandt specielt interessant var at selvom temadagen var til diskussion, var det ellers mange andre mangler personalet kredsede omkring. Følelsen vi alle havde om dette initiativ var at det var top-down inspireret. I bagklogskabens lys er det muligvis fornuftigt at sige, at det måske var godt at medarbejderne havde ”luftet ud” inden temadagen.

Temadagen resulterede i 4 værdier med retningslinjer om hvordan disse skulle forstås. Efter værdierne blevet fastlagde, var der ikke så meget at høre om initiativet. Snakken gik i korridorerne og en udbredt skepsis kunne spores på nærmest hele personalet i Indenlandsministeriet. Nogle ministerier lagde værdierne på deres hjemmeside, imens hele personalet (ca. 150 ansatte) fik musemåtter med værdierne påskrevet. Jeg erindrer specielt at nogen havde klistret et mærkat lige under en toiletrulle hvor der stod ”vi drager en line”, som jo var én af de fire værdier. Denne spøgefuldhed tror jeg giver et indtryk om personalets syn på ledelsens initiativ med *Værdibaseret ledelse*.

Min praktiktid udløb primo juli og jeg erkender at min tid i Indenlandsministeriet har påvirket mine holdninger overfor ledelsens initiativ. Inden specialets start sidder jeg altså med en følelse af at ledelsen ikke har taget medarbejdere og mellemedere med på råd og at denne kendsgerning hovedsagelig har besværliggjort initiativet fra dets opstart.

### ***Oplevelser i Indenlandsministeriet - Rókurs praktiktid***

Undertegnede havde igennem praktikordningen på Kommunikations Instituttet på RUC sendt en ansøgning om et praktikophold i det færøske Indenlandsministerium. Der viste sig at være interesse fra Indenlandsministeriets side om at få en ny praktikant, da de i halvåret inden havde haft gode erfaringer med en anden praktikant. Således var vejen banet for mig, og jeg blev bedt om at møde medium august.

Sagt som gjort. Min første dag i Indenlandsministeriet var en blanding af en evaluering af den afgående praktikant, samt en dialog om forventninger omkring mit kommende praktikophold. Sammen med departementschefen lagde vi nogle linier som skulle følges, nogle målsætninger der skulle nås.

Jeg blev henvist til et kontor, hvor jeg kunne få arbejdsro. Nu sad jeg her i mit eget kontor, i et af landets syv ministerier. Jeg må indrømme, at det var med en vis stolthed at jeg for første gang satte mig i min egen stol.

Kontoret var udstyret med de redskaber som nu engang plejer at befinde sig i et almindeligt kontor. Udover computeren, skrivebordet m.m. var der også en stor printer i kontoret. Denne printer skulle senere vise sig, at blive guld værd. Ikke for dens direkte egenskab; at udskrive dokumenter. Men dette skulle vise sig at være en fælles printer for alle medarbejdere i bygningen, Egholmshus. Således blev printeren et socialt knudepunkt.

### **Samtaler om værdierne**

Allerede den første dag, blev jeg gjort opmærksom på, at Indenlandsministeriet befandt sig i store forandringer. Man havde påpeget at nu var der nogle værdier som skulle tages hensyn til, i den daglige arbejdsdag.

Departementschefen brugte en time på, at forklare mig om hvad disse værdier betyder i praksis, hvorfor disse værdier blev ”indført” som et arbejdsredskab, og om de strategiske overvejelser som lå bagved værdierne. Og der skulle ikke lang tid, før jeg fandt ud af, at de holdninger som gav sig til kende inde i departementschefens kontor, ikke nødvendigvis blev delt med alle medarbejderne i ministeriet.

Næsten høj af en opmuntrende monolog om værdier og visioner, vendte jeg tilbage til mit kontor, hvor jeg skulle træffe mine kolleger. Her blev jeg modtaget med åbne arme, og over en kop kaffe fik vi en snak om hvilke forventninger jeg havde til jobbet. ”Jo, jeg er meget spændt på at opleve hvorledes værdier udspiller sig på en arbejdsplads”, udtalte jeg nogenlunde. Men denne sætning blev mødt med en stor skepsis. ”Disse værdier som ledelsen snakker om, er ikke noget vi mærker meget til her på arbejdspladsen”, blev der sagt.

Der var med andre ord, megen skepsis og ikke mindst modstand til værdiernes indtræden i arbejdsdagen. Den generelle holdning viste sig at være, noget fjern fra de store og flotte visionære tanker som departementschefen forklarede mig.

”Hvordan kan ledelsen forberede en fire retters menu, når de kun kan finde ud af at forberede millionbøf?”, var en af de hårdtslående kommentarer som fløj gennem luften over kaffebordet. Ud

fra disse antagonistiske samtaler fra to forskellige led i organisationen blev en undren vækket i mig. Det var tydeligt at der var opstået en brist i de visionære ledelsesrokeringer.

For mig at se, virkede den værdibaserede ledelse som en byrde for staben i ministeriet. Ud fra de daglige samtaler som jeg havde med kollegerne, syntes der at tegne sig et billede af mistillid til ledelsens initiativer.

To korte historier om værdier.....	1
Personlige oplevelser og mulig bias – Jóhann .....	1
Oplevelser i Indenlandsministeriet - Rókurs praktiktid .....	2
Problemfelt.....	8
Nye tider – nye strukturer.....	11
Faglig afgrænsning.....	13
Afgrænsning af den Færøske Centraladministration .....	13
Afgrænsning af undersøgelsens fokusområde .....	15
Problemformulering.....	16
Opsamling.....	17
Introduction of shared organisational values to Faroese Ministries .....	18
Diskussion af “Introduction to shared organisational values to Faroese Ministries”:	22
Delkonklusion .....	25
Metode .....	27
Empiri – kort overblik.....	28
Temadag 1 & 2.....	28
Kvalitativ dataindsamling:.....	29
Det kvalitative interview.....	30
Reliabilitet og validitet .....	31
Phronesis.....	32
Videnskabsteoretiske overvejelser .....	33
Teoretisk afsnit.....	36
Kommunikation i et teoretisk perspektiv.....	36
Teoretisk diskussion - kommunikation: tilrettelæggelse eller forstyrrelse .....	37
Modtageropfattelse.....	37
Informationsprocessen .....	38
Eksponering og efterfølgende trin.....	38
I praksis.....	39
Forandringskommunikation.....	40
Om forandring .....	40
En blanding af top-down og bottom-up.....	42
Opsummering.....	43
Teoretisk diskussion af den værdibaserede ledelse.....	43
Århuskolen – den ”tyste dialog”.....	44
Københavnerskolen – Ledelse gennem ”samtalekultur” .....	45
Potentialet ved værdiledelse som Strategisk Ledelseskommunikation.....	46
Opsummering.....	48
Analysestrategi .....	49
Kommunikationsanalyse.....	49
Interviewguide .....	49
Hvad vil vi vide?.....	49
Temaer i interviewundersøgelsen .....	49
Argumentation for udvalgte temaer .....	50
Data via interview .....	51

Udvælgelse af informanter.....	52
Opsummering.....	52
Empirisk afsnit.....	53
Målgruppe.....	53
Tidslinie for den værdibaserede ledelse i Landsstyret.....	54
Historien bag værdierne.....	54
Regeringsskifte.....	55
Opstarten.....	55
14. & 15.april 2004 – Mikladalsskalið (1.1) (Mikladalsdokumentet).....	56
Upprit til Landsstýrisfund – 16. september 2004 (Forslag til regeringsskifte).....	58
Strategisk forarbejde – 1.11.....	59
10. november 2004 – temadag i Nordenshus.....	59
Inddragelse af mellemliderne 1.12.....	61
1.13 21. & 22.februar 2005: Seminar i Gjáargarði.....	62
Kritik fra eksterne konsulenter 2.3.....	64
Temadag med overskriften ”Vi forbedrer centraladministrationen”.....	65
Figur X – tidslinien:.....	66
Delkonklusion.....	67
Overordnede betragtninger.....	68
Tomme ord.....	68
Identifikation.....	70
De fines klub.....	73
Tiltro til den værdibaserede ledelse.....	75
Opgivende.....	76
Manglende opfølgning.....	77
Delkonklusion.....	77
Analyse af interviews – socialvidenskabelig optik.....	80
Andras, mellemlider i fiskeriministeriet.....	80
Björt:.....	81
Eyðbjörg Nilsson, receptionist.....	83
Gidda Vang, sekretær i Social- & Sundhedsministeriet.....	84
Hanna D. Jacobsen, kontorfolk MMR.....	85
Suffía, kontorfolk LSS.....	86
Randarsól, kontorfolk FMR.....	87
Sólgerð, kontorfolk IMR.....	88
Hjørdis, fuldmægtig VMR.....	88
Borgarhjört, kontorfolk i finansministeriet.....	90
Hugin, finansfuldmægtig i Indenlandsministeriet.....	91
Jan, rådgiver i HMR.....	92
Klaus, fuldmægtig i MMR.....	93
Terji, fuldmægtig i finansministeriet.....	94
Delkonklusion.....	95
Konklusion.....	96
Perspektivering.....	99

Litteraturliste:.....101

## **Problemfelt**

Projektets omdrejningspunkt er organisationsledelsesværktøjet, der benævnes *Værdibaseret ledelse*. Denne ledelsesform er blevet indført i de færøske ministerier, og det er de specialeskrivendes intention at se nærmere på hvilke indvirkninger, om nogen, værktøjet har haft for de færøske departementers arbejdsliv. Følgelig fungerer de færøske ministerier som specialets case.

De færøske ministerier, som vi kender dem i dag, har kun 15 år på bagen. Lagtingslov nr. 103 fra 26. juli 1994<sup>2</sup>, bedre kendt som loven om Færøernes styrelsesordning, udgør rammerne for de konstitutionelle forhold på Færøerne. Heri påvises bl.a. landstyrets/regeringens beføjelser med en Lagmand og minimum to ministre. Denne lov kom som en reaktion på de uheldige erfaringer som de færøske myndigheder havde haft med den kollegiale ministerordning. Paragraf 19 undersøgelsen påpegede, at den kollegiale ministerordning var med til at forårsage den dybe krise først i 1990erne på Færøerne. Udover Lagmanden består regeringen i dag af 6 ministre, med hver deres departement knyttet til deres arbejdsområder. Der er ca. 150 medarbejdere spredt rundt på de respektive ministerier.

Begge specialeskrivende var i henholdsvis forårs- og efterårssemestret 2005 praktikanter i Indenlandsministeriet. På dette tidspunkt indførtes værdibaseret ledelse i departementerne, og begge har således været vidner til initiativet fra dets opstartsfase. Indtrykket begge har fundet, er at initiativet, skønt nobelt, ikke har vundet indpas blandt medarbejderne i en så tilstrækkelig høj grad, hvor det kan siges at have været vellykket. Betragtninger og undren om hvorfor har gjort os nysgerrige efter at dykke dybere ned i problematikken og give os i kast med at belyse denne nærmere. Da begge studerende har kunnet observeret initiativet i dets opstartsfase, ønsker vi desuden at konfrontere vores indlejrede fordomme med de faktiske tilstande i departementerne.

Vi tog kontakt til Lagmandskontoret og efter en samtale med Jeanette Blåsvær den 2.3.2006 fremgik det, at de også havde et ønske om at indgå et samarbejde. Fra Lagmandskontorets side blev

---

<sup>2</sup> Bilag 1 – Lov om Færøernes styrelsesordning.



der specielt lagt vægt på, at de ville stille sig positive overfor nogle analytiske briller udefra, da de tit ikke har tilpas mange ressourcer til evaluering af processer etc.

Baggrunden for indførelsen af *værdibaseret ledelse* skal ses i et lidt større perspektiv. *Suværenitetslandsstyret* regerede fra 1998 til 2004 og bestod af 9 ministerier. Da regeringskoalitionen mellem Republikanerne, Folkeflokken og de to små centerpartier opløstes, kom der en ny regering – Det brede samarbejde – imellem Socialdemokraterne, Sambandspartiet og Folkepartiet (A, B, C – Landsstyret). I forhold til centraladministrationen bar de nye politiske toner præg af rationaliseringer.

*”Den offentlige administration skal koordineres, således at samarbejdet forbedres imellem departementerne. Administrationen skal gøres mere åben og enkel for borgeren. Retssikkerheden skal styrkes.”* (Bilag 2 – uddrag fra regeringsgrundlaget)

På embedsniveau var der altså forandringer i sigte. I henhold til den politiske vilje udarbejdede Lagmandskontoret en *Definition af Centraladministration en*. Departementscheferne lagde en ny kurs, og resultatet var et overordnet initiativ, hvis formål var at forbedre embedsværket. Lars Kolind<sup>3</sup>, der blev kendt som idémanden til *spaghetti organisationen* i Oticon<sup>4</sup> - en af de mest omtalte virksomhedshistorier i 1990'erne, blev tilkaldt og virkede som hovedinspirator for initiativet. Kolind var med til at omforme en traditionel produktionsvirksomhed til en moderne vidensvirksomhed, som brød radikalt med traditionel tankegang for hvordan jobs udformes, hvordan virksomheder skal organiseres og ledes, hvordan arbejdspladser skal udformes og hvordan mennesker skal arbejde sammen. Departementscheferne udarbejdede sammen med Kolind formen for en *værdibaseret ledelse*, som skulle fungere som et middel til at forbedre embedsværket på Færøerne.

---

<sup>3</sup> Lars Kolind født 1947, er bestyrelsesformand og iværksætter. Han er cand. scient. i matematik og statistik fra Århus Universitet og HD i organisation fra Handelshøjskolen i København.

<sup>4</sup> (For yderligere læsning, læs diverse bøger?)

Dette skifte i ledelsesstrukturen skulle markere en overgang fra den traditionelle hierarkiske ledelsesform til ovennævnte *spagettilignende* ledelsesform, hvor beslutninger og ansvar mere og mere overlapper hinanden i dagligdagen. Skiftet skulle også ses i lyset af Landstyreets ønsker om at tiltrække og fastholde de dygtigste medarbejdere. Fra ledelsens side mener man, at medarbejdere i dag, efterspørger mere end nogensinde et meningsfyldt arbejde. De ønsker at se hvorfor og hvordan, de produkter og den service, de leverer, gør gavn og er til glæde for andre. Tanken er at top-motiverede medarbejdere, der kan identificere sig med arbejdspladsen generelt yder mere for samme løn. *Værdibaseret ledelse* ses også som kulturskabende for virksomheden, som øger arbejdsglæden og livskvaliteten for medarbejdere, og dermed også de eksterne omgivelser. Det er vejen til at skabe en virksomhedskultur med produktive og engagerede medarbejdere, der virkelig kan lide deres arbejde og naturligt yder deres bedste

*Værdibaseret ledelse* handler om at lede og arbejde efter nogle få enkle principper. Med udgangspunkt i disse principper skabes et verdensbillede og forklares de simple sandheder, der skaber en lang række positive resultater i de organisationer, hvor det indføres. En værdistyre virksomhed drives og udvikles ud fra et værdigrundlag, som virksomheden formulerer i et tæt samarbejde og dialog med interne og eksterne interessenter. Værdigrundlaget kan ses som normer for samspil mellem personer og grupper i virksomheden, som det kit det binder virksomheden sammen, og som guide for interaktion mellem mennesker. Værdigrundlaget skal også fungere som rettesnor, når der skal indgås kompromiser og foretages prioriteringer. Ideelt set betyder et fælles værdigrundlag en stærkere virksomhedskultur og mere dynamisk organisation, hvilket er et godt udgangspunkt for ledelse og samarbejde i en hverdag fuld af forandringer og et stadigt stigende krav om øget produktivitet. Ved værdibaseret ledelse kan der også opnås effektivitetsgevinster, fordi medarbejderne i højere grad er fleksible og selvstyrende (Dybdal, 1998).

De menneskelige ressourcer kan frigøres, når det er værdier og ikke regler, der vejleder arbejdet. Den enkelte har større råderum og frihed til selv at bestemme. På den måde gives der plads til at den enkeltes kreativitet og kompetencer kan folde sig helt ud. Det giver øget ansvarlighed og udviklingsmuligheder for den enkelte medarbejder. Medarbejderne bliver i høj grad selvstyrende, og i stand til at reagere på en hensigtsmæssig eller ønskelig måde, ud fra organisationens synspunkt,

i uforudsete eller tilspidsede situationer. De kan improvisere og handle bedst muligt, idet de ved hjælp af værdigrundlaget kan vurdere, hvad de skal gøre, uden at indhente råd eller tilladelse fra ledelsen (Dybdal, 1998).

Frugterne af Kolinds og Departementschefernes forberedende arbejde blev 4 værdier som oversat lyder:

*Vi drager én line*

*Vi sætter fornuften i højsædet*

*Vi vil vide*

*Vi baner vej (Oversat, stud.)*

Den 8. april 2005 blev der afholdt en temadag i Nordens Hus i Tórshavn, hvor der skulle arbejdes videre med de fire værdier sammen med departementernes medarbejdere. Til temadagen havde medarbejderne fået udleveret et papir med værdierne på, hvor det så var meningen at temadagen skulle bruges til, at medarbejderne i fællesskab skulle konkretisere de fire værdier. Temadagen afsluttedes med en fælles fest hvor de af medarbejdernes gennemarbejdede forslag blev indarbejdet i værdigrundlaget<sup>5</sup> for de færøske departementer.

Initiativet har således p.t. et og et halvt år på bagen, og vi ønsker at se på hvilken effekt initiativet har haft på de færøske departementer. Er embedsværket forbedret? Og hvilke arbejdsprocesser er blevet påvirket i en positiv retning og for den sags skyld også negativ retning?

### **Nye tider – nye strukturer**

Organisationsforskningen viser, at udviklingstendensen i måden at organisere arbejdet på, kan overordnet sammenfattes som en bevægelse væk fra hierarkiet, bureaukratiet, og den funktionsopdelte organisation i retning af fladere, mere decentraliserede og procesorienterede strukturer. Ud fra en styringsmæssig synsvinkel har denne udvikling imidlertid vidtrækkende konsekvenser, der formentlig ikke kan tages højde for alene gennem mere informationsteknologi og

---

<sup>5</sup> Bilag 3 – Fælles værdigrundlag

medarbejderuddannelse. De kendte rationelle styringsinstrumenter fra industrialiseringens tidsalder, nemlig regelbaseret styring, kontrol og sanktion, kan vanskeligt tilpasses ledelsesopgaven i disse nye organisationsformer. Magtbasen som ledelsesautoritet funderes på, må følgelig finde nye begrundelser.

Lederens rolle vil derfor ændre sig fra at være medarbejdernes modpart til at være deres inspirator. Ledelse vil fremover være baseret på subjektive bindinger ud fra en frivillig kontrakt i modsætning til formelle forhandlinger. Kontrol må være baseret på selvjustits, da der ikke altid kan findes en overordnet kontrollerende instans, bl.a. fordi medarbejderen selv er eksperten på sit felt.

I erkendelse af, at de traditionelle styringsinstrumenter er mangelfulde, eller endog uanvendelige, under en decentral organisationsstruktur, er der fremkommet en række idéer og teorier om ledelse, som søger løsninger på den ændrede ledelsesopgave<sup>6</sup>. Disse nye ledelsesidéer går i hovedsagen ud på, at det tilstræbes at integrere organisationens aktiviteter og de ansatte under nogle fælles rammer og retningslinjer. I organisationer, der vælger denne ledelsesform, anvendes i mindre grad regler, kontrol og sanktion som middel til at skabe den ønskede organisatoriske adfærd. I stedet tilstræbes det at etablere og handle ud fra en fælles flerdimensional målsætning, evt. en vision, og en værdimæssig basis, som organisationens medlemmer holdningsmæssigt kan identificere sig med og forpligte sig til.

Værdier og holdninger er ikke nemme at skulle gøre rede for med hensyn til medarbejdernes adfærdsmæssige påvirkningsfaktorer. Offentlig regulering, der bygger på en *ydre styring* i form af regler, kontrol og sanktion, står i kontrast til *indre styring*, som er baseret på individernes egen ansvarlighed, sociale normer og et værdigrundlag. Succeskriterierne for *Værdibaseret ledelse* må følgende baseres på medarbejdernes (subjektive) fortolkninger af initiativet (Dybdal, 1998).

Spørgsmålet rejser sig imidlertid om medarbejdernes fortolkninger er medtænkt i udformningen og lanceringen af *Værdibaseret ledelse* i de færøske departementer. Som nævnt var Kolind og

---

<sup>6</sup> F. eks. virksomheden Oticon, der i medierne gennem flere år blevet fremhævet som den tydeligste eksponent for udviklingen af området *værdibaseret ledelse*.

departementscheferne undervejs med initiativet i et års tid, imens de 150 implicerede medarbejdere fik én dag at øve indflydelse på det initiativ, der skulle udgøre rammen om deres arbejdsplads fremover. De fire værdier udspringer af en nøje gennemarbejdet opstartsfasen og er summen af hvad *toppen* af de færøske ministerier mener, skal gøre sig gældende indenfor det samlede færøske embedsværk. Pointen er, hvorvidt *toppen* har involveret *bunden* nok i opstartsfasen, eller sagt med andre ord, om initiativet har en Top-Down slagside.

### ***Faglig afgrænsning***

Begge studerende skriver integreret speciale i Socialvidenskab og Kommunikation. Specialet vil indeholde lige store dele af disse to fagligheder. Vi forsøger at sammenflette faglighederne i visse kapitler, og adskille dem i andre. Grunden til denne metode er, at vi lader os styre af de diskussioner og spørgsmål vi skal bearbejde, og vil lade faglighederne komme os til gode, på den mest hensynsmæssige måde. Videre er vi af den overbevisning at kommunikation og socialvidenskab supplerer hinanden meget godt, således at kombinationen af disse to fagligheder vil have en styrkende effekt.

Socialvidenskaben beskæftiger sig meget med social organisering, som er et af projektets omdrejningspunkt. Hvordan organiserer mennesker sig i en organisation der er i forandring?

Det er vidt anerkendt, at et af de vigtigste redskaber i værdibaseret ledelse er kommunikation. Vores faglige interesse i kommunikationen gør sig også gældende i gennem specialet. Vi forsøger at afdække kommunikationen indeni organisationen, og tilstræber at belyse dens substans og betydning i den værdibaserede ledelses væsen.

### ***Afgrænsning af den Færøske Centraladministration***

Centraladministrationen er i denne undersøgelse afgrænset til samtlige syv departementer;

- Lagmandskontoret.
- Finansministeriet.

- Fiskeriministeriet.
- Erhvervsministeriet.
- Social- & Sundhedsministeriet.
- Kulturministeriet.
- Indenlandsministeriet.

Ministerstyret betyder, at kompetencen er koncentreret hos ministeren, og at ministeren har det overordnede ansvar for at forvalte sit ministerområde. Det enkelte departement er den centraladministrative enhed, der fungerer som ministerens sekretariat. Departementernes opgaver omfatter bl.a.:

- At rådgive ministeren
- At forberede og eksekvere ministerens beslutninger
- At forberede og have kontrol med ministerens lovområder
- At planlægge og informere ministeren om alle vigtige emner i dennes område
- At have den overordnede, administrative og økonomiske kontrol med alle styrelser, der hører under ministerområdet

Medarbejderne grupperes således;

- Ledere (departementschefer, afdelingschefer, afdelingsledere o. lign)
- Fuldmægtige (eksperter, rådgivere, fuldmægtige, jurister o. lign)
- Kontorfolk (kontor-, journal- og regnskabsfolk, pedeller, kontorfuldmægtige o. lign)

Når vi i denne rapport henviser til ledelsen, henviser vi til departementscheferne, da det er disse der står for den daglige ledelse af ministerierne. Der er altså tale om 7 departementschefer i Centraladministrationen. Det er også værd at bemærke at departementschefen i Lagmandskontoret, Marjun Hanusardóttir, har en dobbeltrolle i ledelsen. Udover at fungere som departementschef er hun samtidigt Lagmandschef. Af departementscheferne er hun den med størst bemyndigelse, og hun

agerer som tovholder i mange tvær-ministerielle projekter; bl.a. projektet omkring at implementere den værdibaserede ledelse i Centraladministrationen.

Pr. 25 maj 2005<sup>7</sup> er der 149, 1 årsværk i hele centraladministrationen. 26 er ledere, 64,1 er fuldmægtige o.lign. og 59 er kontorfolk o.lign. I procent ses grupperingerne således:



Departementerne i tal

Årsværk	tilsammen	ledere	fuldmægtige	kontorfolk
Lagmandskontoret	25,7	4,0	10,4	11,3
Finansministeriet	13,4	2,0	5,7	5,7
Fiskeriministeriet	20,0	4,0	4,3	11,7
Erhvervsministeriet	19,0	4,0	9,0	6,0
Social- & Sundhedsministeriet	27,8	5,0	15,0	7,8
Kulturministeriet	24,9	5,0	11,7	8,2
Indenlandsministeriet	18,3	2,0	8,0	8,3
<b>Tilsammen</b>	<b>149,1</b>	<b>26,0</b>	<b>64,1</b>	<b>59,0</b>

### Afgrænsning af undersøgelsens fokusområde

Hele centraladministrationen er en større enhed, selvom der ”kun” er tale om ca. 150 medarbejdere. Vi vælger at afgrænse undersøgelsens fokusområde til interne anliggender. Det vil sige, organisationen som et lukket system. Derved fravælger vi, at undersøge de underliggende styrelser

<sup>7</sup> Bilag x – afgrænsning af CA

så som, told og skat, socialforsorgen m.m. Dette ville være af for omfangsrig karakter i forhold til vores resurser.

## ***Problemformulering***

Som beskrevet, er der tale om en forandring i Centraladministrationen. Vi har beskrevet, at selv om indpasset har flere år på bagen, har vi en formodning om at initiativet ikke har vundet den ønskede effekt. Vi vil gerne komme til bunds i denne problematik, og mener derfor, at følgende problemformulering, kan besvare vore undren:

*Hvorfor har den værdibaserede ledelse ikke vundet den ønskede indvirkning i medarbejdernes arbejdsliv?*

Denne problemformulering lægger op til en dissektion, hvor vi specificerer projektets arbejdsområder:

- En teoretisk del, hvor begrebet *Værdibaseret ledelse* bliver betragtet i teorien, og hvordan dette kan diskuteres i forhold til de færøske departementer. Vi anvender nogle af de anerkendte teorier omkring værdibaseret ledelse, samt kaster lys over forskningen på området. Den teoretiske del går også bag om kommunikationsteori omkring værdibaseret ledelse og forandringskommunikation.
- En tidslinje hvor hele forløbet bliver beskrevet. Heri skal der kigges på, hvordan ledelsen har kommunikeret denne forandring; hvilke betragtninger ligger bagved de valgte værdier; hvilke metoder ledelsen har anvendt for at implementere værdierne. Heri anvender vi primær og sekundær empiri.
- En metodisk del, hvor vi redegør for vores valg af værktøjer. Overordnet er undersøgelsen af kvalitativ karakter, og er baseret på interviews. Metoden er udarbejdet efter en fortolkende sociologisk optik med fænomenologisk/hermeneutisk tilgang.
- En eksplorerende del, hvor der spørges ind til medarbejdernes oplevelser af initiativet. Interviews afholdes med udvalgte medarbejdere fra alle 7 departementer, og til sidst vil vi afholde en fokusgruppe, som en afsluttende del af undersøgelsen.



- En analyserende del, hvor interviewene bliver fortolket og afkodet i forhold til den valgte teori.
- Konkluderende/perspektiverende del.

## ***Opsamling***

Som beskrevet i problemfeltet, har der været store forandringer i Centraladministrationen. I problemfeltet har vi forsøgt i korte træk at redegøre for historien bag de strukturelle forandringer; hvilke årsager der måtte ligge bag ved disse forandringer. Videre har vi forsøgt at forklare hvilken ”størrelse” Centraladministrationen er, ligeledes som vi har argumenteret for vores faglige afgrænsning.

Vores problemformulering er en kenediskussion som er født ud fra begge specialestuderendes observationer. Vi påstår at den værdibaserede ledelse ikke har vundet den ønskede indpas i medarbejdernes arbejdsliv, og vi vil gerne undersøge hvor dette forholder sig sådan. Derfor vil vi gerne undersøge kommunikationen omkring den værdibaserede ledelse i Centraladministrationen. Vi vil derfor afgrænse undersøgelsen til kun at berøre ministerierne, og ikke de underliggende styrelser. Følgende vil vi kaste blikket på den forskning, der findes på området.

## ***Forskning på området***

I det følgende afsnit vil vi gøre rede for en del af forskningen på vores genstandsfelt. Man kan sige, at vi er i den heldige situation, at vores genstandsfelt er blevet udsat for en undersøgelse i 2005. Denne undersøgelse er givtig for os, da den giver et fingerpeg om hvorledes landskabet kan se ud. Da denne kvantitative undersøgelse belyser en vores case, føler vi at det er vigtigt at gennemgå de vigtigste resultater deraf, og videre diskutere disse. Rapporten er én af byggestenene til vores egen undersøgelse. Grundet vores tilknytning til Centraladministrationen, var det med en vis spænding at vi læste rapporten igennem. Vi fandt den interessant og velformuleret, og den gav os inspiration til at kaste os over en anderledes undersøgelse af samme case – dog valgte vi en tilgangsvinkel der

passede bedre til vores case. Dette gjorde vi ud fra betragtningen om, at undersøgelsen gav nogle gode og plausible svar på spørgsmål, som vi var interesserede i, men så sandelig også rejste nogle spørgsmål.

### ***Introduction of shared organisational values to Faroese Ministries***

Undersøgelsen, der går under navnet: *“Introduction of shared organisational values to Faroese Ministries – Focus on Leadership and behavior”*, er udformet af Master of Science in Management Marjun Hanusardóttir, som udover at agere som forsker, er ansat som lagmandschef i Lagmandsministeriet.

Dét som hun primært har forsøgt at kortlægge er, introduktionen af de fælles værdier i den færøske centraladministration, således at denne har et nyt redskab til at imødekomme fremtidige udfordringer. Hun lægger fokus på den tilstedeværende kultur og de værdier i de forskellige ministerier, og sammenligner disse med de værdier, som ledelsen har introduceret. Også er hun interesseret i ledelsens opførelse, som skal hjælpe til med at implementere disse værdier i organisationen.

Hun bestræber at opretholde en vis anonymitet i undersøgelsen. Informanterne bliver ikke nævnt med navn, og ministerierne bliver betegnet som M1, M2 etc. hellere end eksempelvis Indenlandsministeriet, Fiskeriministeriet etc.

Hendes teoretiske værktøjer er primært litteratur der omhandler organisations kultur og opførelse. Også anvender hun litteratur om værdikonceptet i mennesket og i organisationer og hvorledes man kan styre efter værdier<sup>8</sup>.

Det er vigtigt at pointere, at hendes undersøgelse blev foretaget tidligt i processen, som Centraladministrationen havde igangsat. Hendes konklusioner viser, at først og fremmest, at der er væsentlige forskelle mellem de diverse ministerier. Forskellen tegnes i faktorer som: job tilfredshed, kulturel styrke, samarbejdsvilligheden, information og læring samt omkring innovation og udvikling.

---

<sup>8</sup> Hanusardóttir, Introduction to shared organisational values to Faroese Ministries, p. 6, 2006

Hun påpeger, at ud af de syv ministerier, viser det sig, at kulturen i tre af ministerierne ikke passer sammen med de nye værdier, som ledelsen har italesat. De resterende fire ministeriers kultur, kan gå hånd i hånd med de nye værdier, men som hun selv skriver: "...there are room for improvement"<sup>9</sup>.

Dog skal siges, at hendes undersøgelse viser, at alle ministerier viser en fornuftig åbenhed og villighed til at implementere disse nye værdier.

Hendes undersøgelse henvender sig først og fremmest til ledelsen, og giver selv samme nogle fingerpeg, om hvordan den skal forholde sig for at opnå de ønskede resultater.

*Thus, the main leadership challenge is to recognize complex, psychological aspect of managing change and to commit them personally to an ever-lasting process that implies laying strategies, motivate and persuade employees, and to give all they have to harmonize the organisational aims to the employee's individual values and ambitions. Furthermore, leaders need a considerable amount of personal integrity, self-regulation and social empathy to succeed<sup>10</sup>.*

Hendes begrebsafklaring af organisationskulturen er kritisk for forståelsen af hendes resultater. Hun skriver, at organisationskultur er et af de vigtigste og mest basale punkter i litteraturen der omhandler ledelse og organisatorisk performance. Derfor anser hun dette kulturbegreb som værende et af de vigtigste elementer der ligger bag udfordringerne ved at styre gennem værdier.

Hun opererer med begrebet bl.a. gennem Armstrongs (2003 p. 263) definition:

*"...is the pattern of values, norms, beliefs, attitudes and assumptions that may not have been articulated but shape in the ways in witch people behave and things get done<sup>11</sup>".*

Hun beskriver også Armstrongs model, der opdeler fire forskellige former for organisationskultur<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> Hanusardóttir, Introduction to shared organisational values to Faroese Ministries, p. 6, 2006

<sup>10</sup> Hanusardóttir, Introduction to shared organisational values to Faroese Ministries, p. 7, 2006

<sup>11</sup> Hanusardóttir, Introduction to shared organisational values to Faroese Ministries, p. 15, 2006

<sup>12</sup> Hanusardóttir, Introduction to shared organisational values to Faroese Ministries, p. 17, 2006

Personlige værdier består af de tanker og handlinger en person tror, kan føre til et godt og ønskeligt liv. Hvis vi oversætter disse værdier til et arbejdsmiljø, er personlige menneskelige værdier:

*”...goals and strivings that relate to what individuals want from the organisation and from their participation as organisation members”.*

Ét af de afgørende punkter i Hanusardóttirs undersøgelse er, at samlet er alle medarbejderne i Centraladministrationen i princippet positive i forhold til indførelse af den værdibaserede ledelse. Selv om der er spredning over ministerierne i denne sag, så er ligger den laveste score omkring 3.5 i en 5 point skala. Disse tal lyder opmuntrende i forhold til indførelsen af værdiledelse, men undersøgelsen påpeger derimod, at der er en mere skeptisk holdning omkring implementeringen af den værdibaserede ledelse tvært om alle ministerierne. Det fremgår at omkring 50% af medarbejderne tror på en succesfuld implementering af den værdibaserede ledelse i eget ministerium, mens kun omkring 40% af medarbejderne tror på en implementering af den værdibaserede ledelse tvært om ministerierne. Hanusardóttir skriver i konklusionen at, grunden til den større skepsis omkring implementering tvært om ministerierne er forståeligt, da dette er et mere omfattende og udfordrende projekt, end ”kun” at implementere den værdibaserede ledelse i eget ministerium. Hun skriver, at disse tal er meget lave for et projekt, der har kørt i over et år. For hende opstår en undren, da medarbejderne syntes at være positivt indstillet i projektets opstartsfasel<sup>13</sup>. Omkring disse spørgsmål skriver hun:

*This indicates that there must be missing links in the process....there are a large parts of employees who are not directly against but rather they have doubt about the values (answered do not know). Thus, there must be a chance to implement the values if the top leaders can do what is necessary.<sup>14</sup>*

Undersøgelsen giver lederskabet en betydelig rolle (departementschefer og mellemledere) i forhold til indførelsen af den værdibaserede ledelse. I undersøgelsen beskriver hun lederskabet i tre af de syv ministerier som ”very weak”.

---

<sup>13</sup> Hanusardóttir, 2005, p.68

<sup>14</sup> Hanusardóttir, 2005, p.68

*“The leadership in ministries M3, M4, and to certain extent M2 seem to be very weak and not able to support the implementation of the introduced organisational values neither in own ministries nor across ministries<sup>15</sup>”.*

Disse beskrivelser er ikke specielt flatterende overfor den givne ledelse. Hun beskriver ledelsen som værende for svag til at gennemføre et så stort projekt, som implementering af værdibaseret ledelse, og dette må siges at være et stort problem for projektets fremtidlige muligheder.

Undersøgelsen viser også, at job tilfredsheden blandt medarbejderne i Centraladministrationen, er rimelig god. Marjun påviser at det er graden af autonomi, som er den afgørende faktor der gør at medarbejderne trives i deres arbejde.

Til sidst udpeger Marjun de udfordringer der ligger foran ledelsen, hvis den værdibaserede ledelse skal implementeres med held.

*“...it has to be recognized that the leadership challenge include lot of complex aspects concerning cognitive and psychological elements, which are difficult to single out in depth. Nevertheless, implementing organisational values successfully in the Faroese ministries the top leaders must:*

- 1. Be totally committed to the project both internally in own ministry and across ministries and share the responsibility for the entire project*
- 2. Have to agree on common vision and strategy to follow*
- 3. Continually communicate enthusiastically the vision to the employees and link it to the daily work and behaviour*
- 4. In every aspects behave as suitable role models*
- 5. Have to make sure that under the managers are committed and behave as suitable role models too*
- 6. Evaluate specific cases according to the values together with the staff in meetings and in corridors to ensure mutual understanding of what the values mean in practise*
- 7. Ensure certain rotations of staff between the ministries*
- 8. Take the values into account when giving feedback to mistakes and successes*

---

<sup>15</sup> Hanusardóttir, 2005, p.74

9. *Harmonize the tasks and goal settings for each of the employees to their individual values*<sup>16</sup>

Igennem litteratur omkring værdibaseret ledelse, samt den kvantitative undersøgelse som Marjun Hanusardóttir har stået for, ser hun sig i stand til at opstille en checkliste, der skulle være med til at implementere den værdibaserede ledelse i Centraladministrationen.

Denne checkliste er særdeles anvendelig for vores undersøgelse. I og med at Marjun Hanusardóttir beskrevet hvilke konkrete tiltag er nødvendige for at den værdibaserede ledelse skal kunne implementeres, kan vi se efter om disse har givet den ønskede effekt. Vores problemformulering er bygget op omkring den forforståelse at den værdibaserede ledelse ikke har vundet den ønskede indpas. Dette udleder vi til, at der er et eller andet der ikke stemmer. Enten har ledelsen ikke anvendt ovenstående checkliste, eller er ovenstående checkliste ikke så anvendeligt, som Marjun har forventet på dette tidspunkt.

Således har vi med denne checkliste et godt redskab til at aflæse, på hvilken måde ledelsen har fulgt op på tiltaget, og kan vi be- eller afkræfte om Marjuns konklusion er holdbar eller ikke.

### ***Diskussion af "Introduction to shared organisational values to Faroese Ministries":***

Generelt betragter vi Marjuns rapport som givtig og et belejligt redskab for os, der gerne vil forske mere i forholdene i den Færøske Centraladministration. Hendes undersøgelse er baseret på litteratur samt et spørgeskema, der tilsammen danner grundlag for konklusion og komparation. I sig selv er det et ambitiøst projekt, at skulle undersøge et projekt, der ikke har haft særlig lang tid til at fæste sig, men hun forsøger at danne et øjebliksbillede af situationen, og forsøger at komme med nogle konklusioner derfra.

Men vi er til dels uenige i hendes metodik. Vores væsentligste uenigheder består i følgende tre punkter. Vi mener at forskerens metodiske udgangspunkt kan diskuteres, og ikke nødvendigvis er den mest hensigtsmæssige måde at undersøge genstandsfeltet på. Vi mener at hendes position i Centraladministrationen kan have uheldige påvirkninger på undersøgelsen. Og til sidst mener vi, at hendes fokusområde synes snævert i forhold til belysningen af genstandsfeltet. Hun lægger megen

---

<sup>16</sup> Hanusardóttir, 2005, p.75

vægt på lederskabets rolle i undersøgelsen, og kan dette give et forvrænget billede af den faktiske situation, da dette kan underminere medarbejdernes rolle i forsøget på at implementere disse nye værdier.

Undersøgelsen er primært opbygget omkring et spørgeskema, som blev sendt ud via e-mail til alle medarbejdere. Deri ligger nogle afgrænsninger, som vi mener, kunne være undgået ved en mere personlig, kvalitativ tilgang. Et spørgeskema er et godt redskab til at danne sig et bredt overblik af en given situation, og giver lejlighed til at sætte besvarelser op i grafer og tabeller. Men ved denne tilgang mister du de underliggende toner, der måtte være til stede i en besvarelse af et spørgeskema. Ligeledes er denne kvantitative tilgang lovlig ufleksibel i sin krop. Et spørgeskema kan ikke fange de underliggende toner, der måtte ligge i en besvarelse. Dette er en af styrkerne i eksempelvis en interviewsituation, hvor forskeren har mulighed til at nuancere og forklare sine spørgsmål, og arbejde mere samtalerettet. Der er også store metodiske vanskeligheder (eller ligefrem svagheder) i en spørgeskemaundersøgelse, der skal afdække menneskers holdninger og følelser. En gennemgående kritik er, at respondenterne selv skal vurdere og graduere sine svar. Det er svært for en forsker at forsikre, at han/hun kan "stole" på, at alle respondenterne mener det samme, eller tillægger det samme i en eksempelvis "delvis enig" besvarelse. Der kræves en stor portion fortolkning og afkodning i en spørgeskemaundersøgelse, og da forskeren ikke er til stede, må der tages højde for, at respondenterne kan komme til afkode et eller spørgsmål på en anden måde, end en anden respondent ville gøre det.

Forskeren får også megen magt ved at hun formulerer spørgsmålene ud fra hendes forståelse af pågældende system. Og da tale er om en forsker, der selv har været en af de bærende kræfter af introduktionen af den værdibaserede ledelse, kan det anskues, at hun er positivt stemt overfor tiltaget. Dette kan påvirke formuleringen af spørgsmålene, valget af fokusområder m.m., og kan dette give hendes undersøgelse nogle problemer hvad angår undersøgelsens pålidelighed.

Derimod kan kvalitative data f.eks. også rumme flere kommunikative potentialer i forhold til den brede offentlighed end kvantitative data: herunder en større identifikations- og overbevisningskraft i forhold til forståelsen af det undersøgte fænomen.

For os synes det mere hensigtsmæssigt at forsøge at lave mere dybdegående interviews med medarbejdere. Med interviews som redskab, har vi mulighed til at danne os et billede af, hvorledes medarbejderne i virkeligheden oplever denne nye ledelsesform, og forstå hvordan dette kommer til udtryk i deres dagligdag på arbejde. Vi mener, at ved at fokusere på ledelsen, ender man tilbage i den topstyrede ledelse, som værdibaseret ledelse ellers er et udtryk for at komme lidt mere væk fra. Derfor kan man kritisere Hanusardóttirs rapport for at være for styret af et mål, hellere end objektivt gå ind i undersøgelsen med åbenhed og et redeligt sind.

Et andet punkt, hvor vi finder afgrænsninger i undersøgelsen, er dens fokusområder. Rapporten er meget ledelsesorienteret. Hendes primære objekt forekommer nærmest at være at give ledelsen nogle fingerpeg, om hvordan værdierne kan implementeres på den ”gode” måde. Det er ingenting i vejen med at undersøge en given ledelse, men dette fokus giver ikke nødvendigvis et fyldestgørende billede af organisationen som helhed.

Dette objekt har måske styret hendes undersøgelse for så meget, at medarbejdernes virkelige oplevelser af den værdibaserede ledelse slet ikke bliver taget nok i betragtning. Vi kan se på spørgeskemaundersøgelsen, at nogle af spørgsmålene godt nok drejer sig om oplevelser af denne nye ledelsesform, men disse kan kun besvares i en enighedsgraduering. Ved at indsamle alle disse gradueringer, kan Hanusardóttir således opstille diverse tabeller og statistikker, men disse giver et meget unuanceret billede af den faktiske situation. Igen kan der diskuteres om undersøgelsens formål. Er det at beskrive medarbejdernes oplevelser af den værdibaserede ledelse, eller er det at give ledelsen (som Hanusardóttir er en del af) nogle værktøjer til at give implementeringen af den værdibaserede ledelse endnu et skub i den rigtige retning.

Et andet kritisk punkt i hendes undersøgelse er hendes egen position i virksomheden. Hendes jobfunktion er Lagmandschef, der i virkeligheden er en af de højeste stillinger i organisationen. Udover denne høje position i centraladministrationen, fungerer hun også som departementschef i Lagmandskontoret.

Hun har sendt sit spørgeskema ud via mail, og modtageren ser, hvem afsenderen er. Derfor kan man diskutere, om der ikke opstår et magtspil, allerede inden modtageren er begyndt at besvare



spørgeskemaet. Er modtageren intimideret til at være komplet ærlig i sådan en situation, eller kan det tænkes at respondenter kan være intimiderede af hendes høje stilling i organisationen?

Selv om undersøgelsen var anonym, blev alle respondenter bedt om at oplyse køn og stilling i de respektive ministerier. Og dette er så sandelig også et kritisk punkt i undersøgelsen. Dette skal ses i lyset af, at de forskellige ministerier ikke er særligt store, når det drejer sig om, hvor mange medarbejdere der er. Inde i det mindste ministerium er der 18 mennesker i beskæftigelse, mens der i det største, Kulturministeriet, arbejder omkring 35 mennesker. Således kan man, med rimelig stor præcision udlede hvem der er hvem, om du i spørgeskema kan se hvilket køn vedkommende er, hvilken alder vedkommende har, hvilket ministerium vedkommende tilhører, og hvilken stilling vedkommende har. Sådanne problemstillinger kan spille ind i nøjagtigheden af besvarelserne af spørgeskemaerne.

Selv om vi forholder os kritiske til Hanusardóttirs undersøgelse, giver den os megen grundig viden som vi tager med os ind i vores egen undersøgelse. Dog er vores undersøgelse af mere kvalitativ karakter. Vores ontologiske udgangspunkt er fænomenologisk, og vores interesse er, at få et mere nuanceret billede af situationen i Centraladministrationen.

### ***Delkonklusion***

Rapporten understreger, at endnu er der langt i mål hvad værdibaseret ledelse i Centraladministrationen angår. Hanusardóttirs resultater giver et fingerpeg på, at det ikke er umuligt at implementere denne nye form for ledelsesstil, men at udfordringen synes at være større at i visse ministerier end i andre. Der bliver påpeget at visse ministeriers medarbejdere ikke føler at projektet kan gennemføres tværs om alle ministerier, som videre kan hentyde manglende fællesskab tværs om ministerierne. Selv om vi er kritiske overfor Hanusardóttirs undersøgelse, lader vi os inspirere af hendes resultater, og forsøger at bygge videre på disse.

Hanusardóttir opremser 9 paroler, der skal fungere som guidelines til implementeringen af værdierne som et praktisk værktøj i arbejdsdagen. Derved tilskriver forskeren ledelsen den største rolle i implementeringen af værdierne. Disse vil vi anvende i vores undersøgelse, for at spørge ind til hvorledes disse paroler har udtrykt sig i det daglige arbejde, nu mere end et år efter Hanusardóttirs undersøgelse.



## Metode

I vores stræben efter at opnå gyldig og fyldestgørende viden omkring oplevelsen af den værdibaserede ledelse har vi opdelt vores empiriske grundlag i en tobenet undersøgelse. Vi har undersøgt processen fra dens oprindelse til dens introduktion og implementering, og vi har lavet en interviewundersøgelse der danner et øjebliksbillede af landskabet.

- Deltagende observation til temadag for hele styrelsen
- Tidslinie udformet af interne dokumenter
- Kvalitativ undersøgelse

Vores metodiske udgangspunkt er baseret på vores problemformulering – hvordan besvarer vi problemformuleringen bedst?

### Deltagende observation

Til de to temadage, hvori den værdibaserede ledelse blev kommunikeret til medarbejderne, anvendte de specialestuderende en metode som kaldes deltagerobservation<sup>17</sup>. Metoden er meget vigtig når man skal forsøge at give en beskrivelse af et genstandsfelt indefra.

*”Kun ved at være blandt de undersøgte mennesker, er det muligt for forskeren at få adgang til disse menneskers kultur. Når det sker i et miljø fjernt fra forskerens eget, kan han få øje på fælles holdninger, når han systematisk bruger tid på at få hold på dem<sup>18</sup>”.*

De studerende var i den delikate situation, at vi de var allerede knyttet til Centraladministrationen, i kraft af deres praktikplads. Dette havde med sig, at de havde knyttet relationer til nogle af medarbejderne. Derfor var det vigtigt for os som studerende, at lægge nogle mekanismer ind i os selv, der kunne hjælpe os med at indsamle data på en nøgtern måde. Derfor valgte vi, at granske i metoden deltagerobservation. Metoden stammer fra antropologien, men har også været flittigt anvendt i sociologien.

---

<sup>17</sup> Kristiansen, Søren & Krogstrup, Hanne Katrine, 1999, p. 12

<sup>18</sup> Kristiansen, Søren & Krogstrup, Hanne Katrine, 1999, p. 63

Metoden har et fænomenologisk udgangspunkt, som vi ligeledes har som udgangspunkt i al vores dataindsamling og fortolkning.

Observationsstudier er en måde at få viden om nonverbal adfærd. Når du som fremmed forsker sidder inde i et genstandsfelt (eksempelvis til en temadag i et givet arbejdsplads), og forsøger at beskrive det, opdager du organiseringer og strukturer som måske ville overraske de medvirkende. Du lægger mærke til klynger af mennesker, magtforhold i arbejdspladsen, hvem der er meningsdannere i en gruppe, hvem der er bærer af en kultur eller subkultur i organisationen osv. Der er altså mange underliggende strukturer inde i en organisation, der ikke nødvendigvis er synlige for medarbejderne i organisationen, men som en udenforstående forsker kan hjælpe til at afdække.

I vores tilfælde forsøgte vi at anvende en struktureret version af metoden. Vi valgte at ikke sidde og tage notater, mens vi gik rundt i lokalerne og deltog i klyngerne, men i stedet valgte vi at gå ud af lokalerne med jævne mellemrum for at diskutere vores observationer og for at skrive vores oplevelser ned. Begrundelsen for at vi ikke ville tage notater ”on location” er, at vi ville forsøge at smelte ind i landskabet så meget som muligt. Vi var bange for, at det ville se underligt ud, hvis vi deltog i klyngediskussioner, hvis vi agerede forskere frem for kolleger. Således var det en problematik for os, at skulle balancere mellem disse to meget forskellige roller. Men der er samtidigt fordele ved at kende organisationen indefra. En fordel er, at vi var i stand til at aflæse den viden, der måtte være common-sence for medarbejderne, men som for en fremmed forsker ville være uforståelig.

## **Empiri – kort overblik**

### **Temadag 1 & 2**

Den 8. april 2005 blev initiativet søsat i en temadag (temadag1). Her blev medarbejderne i centraladministrationen præsenteret for værdierne, og en af de to specialestuderende fik lejlighed at deltage i temadagen. Temadagen er et knudepunkt i implementeringen af initiativet, og bliver derfor benyttet som empiri i specialet.

Den 30. marts 2006 var der temadag for alle ministerierne (temadag2). Ca. 150 mennesker deltog i denne temadag, som skulle omhandle branding internt og eksternt af hele Landsstyret. Vi fik lov til at deltage i denne temadag. Vi gjorde det klart for departementscheferne og deres stab, at vores rolle

primært ville være at studere forløbet, og derfor indgik vi ikke aktivt i diverse gruppearbejder der måtte være.

Vi sad til nogle forelæsninger, og derefter sad vi sammen med departementscheferne hvor de skulle diskutere det videre forløb med implementering af den værdibaserede ledelse. Udover dette deltog vi i forskellige klyngediskussioner.

Mod slutningen af temadagen var der forskellige oplæg fra diverse grupper, der omhandlede forskellige relevante problematikker. Disse oplæg og diskussioner vil blive gennemgået og analyseret i analysen.

Efter temadagen, hvor vi blev bombarderet med indtryk, var det vigtigt for os, at samle op for disse indtryk. Vi satte os ned i en time og skrev frit i stikord, korte usammenhængende sætninger, tegninger. Efter denne time forsøgte vi at systematisere vores optegninger – dette gjorde vi for at forberede udformningen af en kommende spørgeskemaundersøgelse.

### **Kvalitativ dataindsamling:**

Som beskrevet i problemformuleringen er vores ønske at belyse medarbejdernes oplevelser af den værdibaserede ledelse. Dette ser vi bedst gjort med en kvalitativ tilgang.

En klassisk diskussion i metodologien går på, om man skal starte sin analyse i det empiriske eller teoretiske. Ud fra det induktive princip vil man gå ind og generalisere sig frem til typologier, kategorier eller lovmæssigheder ud fra observationer. Heri vil man ikke have noget teoretisk bagland til at danne sig disse kategorier. Hvorimod det deduktive princip går ud på at rationelt udlede empiriske lovmæssigheder ud fra en teori. Derefter har man mulighed for at teste sin teori.

Forskellen mellem disse to tilgange og så den abduktive tilgang ligger i betragtningen om, at vi ikke har en generel tese eller teori som vi vil teste, og vi vil heller ikke forsøge at danne nogle typologier, kategorier eller lovmæssigheder i vores analyse. Vores anvendelse af det abduktive princip bygger dog ikke på at komme bagom empirien og beskrive bagvedliggende korrelationer, men at beskrive og fortolke den implementerede værdibaserede ledelse ud fra interviewerne og deltagerobservation, med et teoretisk fundament.

## Det kvalitative interview

Tanken er at foretage interviews med aktører fra alle led i organisationen. Dog fravælger vi at interviewe ledelsen, da vi dennes holdning allerede er kendt, og beskrevet i ”Tidslinien”. Vi er bevidste om, at denne fremgangsmåde er kritiserbar, men undersøgelsens optik er at beskrive oplevelsen af den værdibaserede ledelse blandt kontorfolk og fuldmægtige jf. definition af medarbejdere. Dette gør vi for at se hvilken indpas initiativet har fået i organisationen, da vores problemformulering er bygget omkring den forforståelse, at initiativet ikke har opnået den ønskede effekt.

Det kvalitative interview er, ifølge Kvale (2000), undertiden blevet afvist med, at den ikke er videnskabelig. Kritikere, især fra den positivistiske videnskabsfilosofi, mener, at metoden måske kan give interessante resultater og være en forberedelse til videnskabelige undersøgelser, men interviewet som sådan er ikke nogen videnskabelig metode (Kvale, 2004, s. 68). Men hvad er egentlig videnskab? Steinar Kvale definerer videnskab som: *en metodologisk produktion af ny, systematisk viden* (Kvale., s. 69). Der er imidlertid ikke konsensus om begrebet.

Seniorforsker Henning Olsen (2002) har gennemført en evaluering med titlen ”Kvalitative Kvaler” af kvaliteten af en række udvalgte danske kvalitative undersøgelser. I en række af disse undersøgelser peger Olsen på en række væsentlige metodiske problemer som fx:

- Der mangler en *gennemsigtighed* i hvordan de enkelte forfattere er nået frem til de resultater, som de gør, fordi de mangler at redegøre detaljeret for de enkelte trin gennem hele den kvalitative undersøgelse.
- Der mangler *referencer* til relevant metodelitteratur, der viser et fagligt overblik
- Der må stilles store spørgsmålstegn ved *validiteten* i en række af disse kvalitative undersøgelser på grund af *manglende metodisk gennemsigtighed* (Bak, 2004, s. 210).

Det er vigtigt at pointere at den kvalitative videnskabelige metode ikke stiller samme krav til resultaterne, som den kvantitative metode. Man kan ikke kræve en generaliserbarhed af kvalitativt data, og det er heller ikke det som vi er ude efter.

Men dog kan man kræve en metodisk gennemsigthed. Gennemsigtheden er jo et af de helt store kritikpunkter af den kvalitative metode, og derfor styrkes validiteten ved at metodisk sikre sig en gennemsigthed.

## **Reliabilitet og validitet**

Når vi skal diskutere reliabiliteten i vores interviews, kan vi sige, at vi har forsøgt at undgå alle former for ledende spørgsmål fra vores side. Gennem en klar interviewguide forsøgte vi at strukturere, hvilken viden vi ville få ud af interviewet, men vi ville samtidig forsøge at følge op på interessante pointer undervejs. Vi forsøgte at spørge, så vi undgik at få “det korrekte svar” fra informanterne. Vi transskriberede interviewene på færøsk, og ud fra dem skrev vi en loyal sammenfatning af de enkelte interview på dansk, dvs. forsøgt at fortolke, hvad respondenten egentlig siger og derudfra skrive en kondenseret version af det givne interview (på dansk).

*“Sikring af validitet er forbundet med spørgsmål om sandhed og viden... spørgsmål om, hvad der er gyldig viden, medfører det filosofiske spørgsmål om hvad sandhed er”* (Kvale, 2004, s. 233). Kan vi være sikre på, at vores respondenter har svaret oprigtig på vores spørgsmål? Kan vi være sikre på, at vores håndværksmæssige egenskaber som opsøgende interviewer er tilfredsstillende? Svaret er benægtende. Det primære kvalitetskriterium som vi her vil henvise til er, at vi har forsøgt at lave vores interviews så metodisk gennemsigtige som muligt. Vi har forsøgt at forholde os reflektivt til de valg, vi har foretaget.

Vi har valgt at bruge en kvalitativ metode, da vi ønsker at komme i dybden med specialets informanter og skabe en dialog om emnet (Flyvbjerg 1996: 143). Den kvalitative metode giver i højere grad mulighed for at forstå informanterne, fordi den sætter fokus på at gå i dybden med færre repræsentanter end den kvantitative metode (Hjort 1986: 99-101)

Interviewguiden til de kvalitative interviews blev udformet ud fra forskellige temaer. Første del af interviewene vedrørte diskussion af begreber som værdier og værdiledelse. Anden del vedrørte diskussion af respondenternes oplevelser af hvordan værdiledelsen var blevet kommunikeret internt i centraladministrationen. Når det er sagt, forekom det dog at vi i diskussionerne løb frem og tilbage

i temaerne. Interviewguiden blev udviklet ud fra hvilken information vi havde til formål at diskutere. Dette sikrede en interviewgude, der kom igennem de ønskede emner. Interviewene var semistruktureret og dermed blev interviewguiden ikke anvendt slavisk, men som en rettesnor under forløbet.

Steinar Kvale opstiller ti kvalifikationskriterier for en succesrig interviewer, der både sigter på elementer i forberedelse og gennemførelse (Kvale 2002: 152-153). Kriterierne for at være velinformeret, at agere strukturerende, at udtrykke sig klart, at være venlig, at være sensitiv, at være åben, at agere styrende, at forholde sig kritisk, at huske informantens udsagn og at forholde sig fortolkende (Kvale 2002: 136-139;152-153). Disse kriterier søges efterstræbt i et forsøg på at få de mest udbytterige og videnskabeligt korrekte interviews, mens der samtidig tages højde for etiske faktorer (Kvale 2002: 136-153). Vi har undervejs taget Kvales kriterier med i udformningen af interviewguidens spørgsmål samt overvejet dem i selve interviewsituationen.

En svaghed ved et kvalitativt interview er, at intervieweren kan påvirke både interviewet og respondentens svar bevidst som ubevidst (Østbye 1997: 132) Dette forsøges imødegået ved, at vi er to personer til stede ved hvert interview. Dermed kan det efterfølgende diskuteres, hvorvidt der er enighed om, hvordan interviewet forløb, samt hvordan svarene kan tolkes.

## **Phronesis**

– en teoretisk tilgang:

Bent Flyvbjerg påstår at det første skridt i genskabelsen af den gode organisationsforskning er, at vi må komme af med den forestilling at vi kan anvende de præcise, kumulative metoder som naturvidenskaben anvender. Den naturvidenskabelige metode er ikke anvendelig i disse kredse (Se Flyvbjerg 2001).

Et nøglebegreb i samfundsvidenskabelig forskning er Phronesis.

*Phronesis concerns values and goes beyond analytical, scientific knowledge (episteme) and technical knowledge or know how (techne) and it involves judgments and decisions made in the manner of a virtuoso social actor. I will argue that*



*phronesis is commonly involved in practises of organization and, therefore, that any attempts to reduce organization research to episteme or techne or to comprehend in those terms are misguided (Flybjerg2004).*

*Whereas episteme concerns theoretical “know why” and techne denotes technical “know how”, phronesis emphasizes practical knowledge practical etics. Phronesis is often translated “prudence” or “practical common sence”( Flybjerg2004).*

*The value-rational questions:*

*Where are we going?*

*Is it desirable?*

*What should be done?*

Ud fra ovenstående spørgsmål, der skal figurere som guidelines, kan vi se at vi bevæger os indenfor Phronesis sfæren. Vi må forholde os fortolkende og vurderende ud fra et holistisk perspektiv, der bestræber på at belyse helheden i en given organisation. Den phronetiske forskers primære opgave er derved at fremlægge en fortolkning af den givne situation, og dennes fortolkning er gyldig indtil en anden endnu stærkere, mere valid fortolkning fremstår. Således arbejder den phronetiske forsker ikke ud fra et absolut videnskabeligt synspunkt.

## **Videnskabsteoretiske overvejelser**

Vores videnskabsteoretiske standpunkt må betegnes overordnet som fænomenologisk, med et islæt af hermeneutik. Kvalitativ forskning må siges at være præget af fænomenologiske indfaldsvinkler. Den hyppigst anvendte metode indenfor fænomenologiske undersøgelser er det mere eller mindre strukturerede interview (Kristiansen & Krogstrup, 1999, s. 15).

Fænomenologien er ikke en selvstændig tradition, men snarere en række filosofiske retninger. En af grundlæggerne til den moderne fænomenologiske tradition er Edmund Husserl. Husserl var kritisk overfor de eksisterende videnskabelige begreber og kategorier, fordi at mange af dem indeholdt en antagelse om, at der findes en virkelighed uafhængigt af vores bevidsthed. Husserl mente, at den

eneste måde at nå sikker viden, gik igennem en beskrivelse og analyse af måden hvorpå vi konstituerer vores erfaring af verden.

*“Fænomenologiens genstand var til at begynde med bevidsthed og oplevelse; den blev af Heidegger udvidet til at omfatte menneskets livsverden af Sartre til også at omfatte menneskets handlinger. Interviewets fokus på de oplevede meninger vedrørende de interviewedes livsverden gør fænomenologien relevant til afklaring af forståelsesformen i det kvalitative forskningsinterview”* (Steinar Kvale, 2000, s. 62).

Ved en fænomenologisk tilgang forsøger vi altså at belyse, hvad der fremtræder ud fra det empiriske materiale. Således udforsker fænomenologer menneskers perspektiver ud fra deres egen verden. Ud fra disse betragtninger ses, at fænomenologiens hensigt er at beskrive; ikke at analysere. Fænomenologien undersøger altså verden, som den opleves af aktørerne.

En gennemgående kritik af de fænomenologiske tilgange er, at forskeren medkonstruerer informantens livsverden, og derved gør den til genstand for sin egen fortolkning. Heri ligger der en subjektiv forståelse af hvordan forskeren opfatter informantens fortælling. For at opnå objektivitet i en fænomenologisk undersøgelse kræves der nogle intentionelle bevidsthedsakter, der udtrykker troskab over for de undersøgte fænomener.

Vi mener dog, at det er umuligt for forskeren at koble helt fra og kun agere beskrivende. For at kompensere for og komme ud over denne kritik, har vi valgt at lægge en hermeneutisk, fortolkende optik på vores empiriske materiale. Heri ligger der nogle eklektiske betragtninger, der muligvis er kritiserbare, men vi finder denne form for videnskabsteoretisk “shopping” nødvendig, for at opnå en optimal analyse af vores empiriske materiale.

Hermeneutisk fortolkning er et forsøg på at nå frem til en gyldig og almen forståelse af et produkts betydning. *“De hermeneutiske humanvidenskaber studerer objektiviseringer af menneskets kulturelle virksomhed som tekster, med henblik på at fortolke dem og derigennem finde den intenderende eller udtrykte mening for at etablere en fælles forståelse eller måske ligefrem enighed....”* (Kvale, 2000, s. 56).

Overordnet set er vi inspirerede af en tilgang der ligger tæt på den abduktive, når vi ser på forholdet mellem teori og empiri. Ved abduktion er udgangspunktet som ved deduktion en hypotese eller teori. Slutningen er imidlertid ikke en konklusion, som følger logisk af præmisserne, men en ny tolkning (Juul, 2002, s. 113). Man foretager et kvalitativt spring fra empirien til det bestemmende princip, der kan forklare og fortolke empiriens strukturer og korrelationer (Olsen & Pedersen, 1999). Dog er det ikke vores ambition at kortlægge og forklare de strukturer og korrelationer, der ligger bagved empirien.

## ***Delkonklusion***

I dette afsnit har vi beskrevet hvilke metodiske overvejelser vi gjorde i starten af projektet. Først beskrev vi hvorledes vi anvendte deltagende observation som metode til temadagene i Centraladministrationen. Derefter gik vi ind i diskussionen omkring kvalitativ dataindsamling. Her blev der diskuteret fordele og ulemper ved denne tilgang. Diskussionen faldt også ind reliabilitet og validitet, hvor vi forklarede hvorledes disse begreber er indregnet i vores metodik.

I kapitlet beskrev vi også kort phronesis begrebet, som Flyvbjerg anvender omkring forskning der må bryde op med de naturvidenskabelige traditioner. Og til sidst i kapitlet blev vores videnskabsteoretiske overvejelser beskrevet.

Med disse betragtninger føler vi os klare til at lede os ind i de empiriske afsnit.

## **Teoretisk afsnit**

I det følgende vil vi præsentere vores teoretiske værktøjskasse. Som nævnt i Problemfeltet har begge studerende to fagligheder at forholde sig til, og derfor har vi delt afsnittet i to dele – første del belyser vores kommunikationsteorier, og andet afsnit omhandler teorier, der sætter værdibaseret ledelse i et teoretisk perspektiv.

Vores teoretiske værktøjer er valgt ud som hjælp til at besvare vores problemformulering. Vi vil belyse og vurdere kommunikationen, som har fundet sted i implementeringen af den værdibaserede ledelse, og siden vil vi danne os et øjebliksbillede af medarbejdernes oplevelser af den værdibaserede ledelse. Eller sagt med socialvidenskabelige ord – vi vil se på hvordan centraladministrationens medarbejdere har organiseret sig i forandringsfasen med værdiledelsen.

### ***Kommunikation i et teoretisk perspektiv***

I det følgende afsnit vil vi redegøre for vores forståelse af kommunikation. Kommunikationen er en væsentlig del af undersøgelsen, da vi i den første del af analysen er interesserede i, at undersøge hvorledes den værdibaserede ledelse er blevet kommunikeret fra begyndelsen af tiltaget, helt frem til dags dato.

I vores undren (se problemfelt), opstiller vi en række frustrationer fra medarbejdernes side. Disse frustrationer har udledt nogle hypoteser, der videre fordrer en tobenet undersøgelse – et ben bestående af en undersøgelse af kommunikationen fra tiltagets spæd, og det andet ben som et sociologisk studium af medarbejdernes holdninger og oplevelser af tiltaget. Derfor er det vigtigt, at vi nu skildrer vores forståelse af kommunikation, og gøre rede for hvorledes denne forståelse bliver praktisk anvendt i analysen. Afsnittet er bygget op i to dele – først belyser vi vores forståelse af kommunikation, og derefter belyser vi vores forståelse af forandringskommunikation.

Overordnet kan man sige, at vores forståelse af kommunikation er inspireret af to meget forskellige teoretikere. Preben Sepstrup's kommunikationsforståelse som er en proces, samt Lars Qvortrups udlægning af kommunikation som forstyrrelse. I stedet for at præsentere begge teoretikere, har vi valgt at diskutere deres begreber, for således at føre os til en operationalisering af vores egen kommunikationsforståelse.

## ***Teoretisk diskussion - kommunikation: tilrettelæggelse eller forstyrrelse***

Hvordan forstås kommunikation? Er der tale om en proces, der kan defineres og tilrettelægges, så der med stor sikkerhed opnås den ønskede effekt, eller er kommunikation et flyvsk, indistinkt fænomen, der har forstyrrelsen som sit væsentligste karaktertræk.

Preben Sepstrup præsenterer i ”Tilrettelæggelse af information” sin forståelse af kommunikation. Det er en teori, som har vundet stor udbredelse, bl.a. fordi den er medgørlig at anvende og forstå. Når Sepstrup anvendes, er det uproblematisk at operationalisere teorien, fordi teoriens centrale omdrejningspunkt er den proces, Sepstrup mener, kommunikation indebærer.

I opposition hertil står Lars Qvortrup, der i sin bog ’Det hyperkomplekse samfund’ giver en alternativ forståelse af, hvad kommunikation er. Det [kommunikation] er forstyrrelse, mener Qvortrup. Der er slet ikke den samme grad af operationalisering - end ikke når han stiller sig opgaven at konkretisere teorien i forhold til en eksemplarisk praksis, bliver det til mere end selektioner og fortolkninger.

### **Modtageropfattelse**

Sepstrup mener, at modtageren i høj grad har indflydelse på, hvorledes informationsprocessen udvikles. Heri er han enig med Qvortrup, idet begge som udgangspunkt tillægger modtageren en betydelig rolle i forhold til kommunikationens ”succes”. Sepstrup opfatter det enkelte menneskes adfærd som målrettet, hvilket bliver afgørende i udvælgelsen af hvilken kommunikation, modtageren gør brug af. Brugen af information bliver, ifølge Sepstrup, styret af individets ønske om problemløsning og nyttemaksimering.<sup>19</sup> Han mener yderligere, at graden af behovstilfredsstillelsen begrænses af de personlige og samfundsmæssige rammer, som individet er underlagt (uddannelse, viden, erfaringer, økonomiske og sociale forhold og tilgængelig information<sup>20</sup>). Sepstrup pointerer, at selv om modtageren målretter sin kommunikationsbrug i forhold til det, han gerne vil opnå, er det ikke ensbetydende med, at han får opfyldt sine målsætninger - endsige handler på den mest rationelle, hensigtsmæssige facon.

---

<sup>19</sup> Sepstrup, 2002: 44

<sup>20</sup> Sepstrup, 2002: 44

Qvortrup er kun delvist enig i den betragtning - at kommunikationens succes begrænses af modtagerens begrænsninger. Han betragter mennesket som et fortolkende væsen, der forstår og opfatter gennem sin egen livsverden. Derfor kan man godt sige, kommunikationen begrænser de ”personlige og ressourcer” i Qvortrups udlægning. Det er dog mere korrekt at sige, at det er den fortolkende proces, meddelelsen skal igennem, inden den er optaget hos modtageren. Det er klart, at den fortolkning Qvortrup påpeger, må være præget af de ”personlige og samfundsmæssige ressourcer”, men det er et lag mere end i Sepstrups model.

## **Informationsprocessen**

Sepstrup og Qvortrup arbejder også med forskellige forståelser af informationsprocessen. I Sepstrups forståelse er informationsprocessen et bindeled mellem modtageren og afsenderen. Den er så veldefineret og konkret, at han kan opstille en model, der beskriver de forskellige faser, som modtageren gennemgår, således at kommunikationen opnår den ønskede effekt:

Eksponering → Indledende opmærksomhed → Forsat opmærksomhed → Forståelse → Erindring

Lars Qvortrup opfatter derimod kommunikation som parternes uafhængige selektionshandlinger. Den ene part vælger at udtrykke sig på en bestemt måde, mens den anden part (modtageren) foretager en selektion ved at forstå det udtrykte på en bestemt måde. Derved er kommunikation aldrig umiddelbar eller ligefrem, da der altid er risiko for, at modtageren fortolker afsenderens udtryk på en anden måde, end afsenderen intenderede.

## **Eksponering og efterfølgende trin**

For at informationsprocessen overhovedet kan sættes i gang, er det nødvendigt med eksponering af det, afsenderen ønsker at formidle. Det mener både Sepstrup og Qvortrup - de er dog ikke enige i, hvad det indebærer.

For Sepstrup betyder eksponering alene, at modtageren kommer i kontakt med kommunikationen. Det er først i den indledende og fortsatte opmærksomhed, at den egentlige informationsproces sættes i gang. Forståelsesfasen træder i kraft, når modtageren begynder at reflektere og bearbejde informationen. Er bearbejdningen tilstrækkelig, opstår der en erindring<sup>21</sup> Alle disse fem trin er afgørende for, om informationen når frem og afstedkommer en effekt.

---

<sup>21</sup> Sepstrup, 2002: 48

I Qvortrups forståelse er der ikke tale om trin, som er afgørende for, om der opstår en effekt. I stedet bruger Qvortrup begrebet forstyrrelse, som definerende træk ved kommunikationen. Grundideen er, at der kun er tale om en kommunikation i det omfang, modtageren bliver forstyrret af kommunikationen. At opfatte kommunikation kan illustreres ved eksemplet ”at overse noget”. Når man overser et skilt eller en plakat, har den ikke formået at tiltrække sig opmærksomheden. Kommunikationen har ikke forstyrret – man har slet ikke opdaget den.

Ud fra den betragtning ligner forstyrrelsen umiddelbart Sepstrups begreber eksponering og indledende opmærksomhed. Men der er et niveau mere i at forstå kommunikation som forstyrrelse. Det drejer sig om forhold hos modtageren. Hvis man på Sepstrupsk vis er blevet eksponeret, er det stadig ikke sikkert, man bliver forstyrret af kommunikationen. Hvis kommunikationen i for høj grad ligner det, man i forvejen mener og tror, bliver der ikke nogen forstyrrelse. Det kan illustreres vha. reklamer. Hvis man ser en reklameblok og bagefter overvejer, hvilke reklamer der var med, er det ifølge Qvortrups teori sandsynligt, at man husker dem, der skiller sig ud fra mængden. Hvis kommunikationen ikke skiller sig ud fra de forestillinger, man i forvejen har, er der ikke nogen forstyrrelse, og dermed bliver der ikke nogen kommunikation. Det betyder ikke, at man skal være uenig for at der kan opstå kommunikation.

Der findes endnu et lag i at forstå kommunikation som forstyrrelse. Det ligger i begrebet, som Qvortrup definerer det, at der skal en forstyrrelse til. Det betyder helt grundlæggende at der skal ske en ændring i den bevidsthedsaktivitet, der er hos modtageren. At forstyrre i den sammenhæng vil sige, at meddelelsen ”tvinger” modtageren til at foretage en fortolkning af det, han har modtaget.

Qvortrup anlægger med denne forståelse et fænomenologisk blik på kommunikationen, idet han beskriver kommunikationen som forstyrrelse. Kommunikation fremprovokerer selektion af forståelser, hvilket er en af hans vigtigste pointer - at forståelse ikke er noget, der kan overføres, men noget der fremprovokeres og ellers sker ud fra modtagerens egne forudsætninger. Sidstnævnte er på sin vis ikke er så langt fra Sepstrup.

## **I praksis**

Vores konklusion på denne diskussion om formidlingsproces er, at det udgangspunkt man vælger har indflydelse på, hvordan man opbygger sin kommunikation, men at forskellene i praksis bliver mindre end i teorien. Forskellene udfolder sig mere på det filosofiske niveau, hvilket også kommer til udtryk i, at mange af begreberne kan genfindes i de to teorier med forskellige navne. Der er dog

en grundlæggende forskel i opfattelsen af selve overførslen. Vi har valgt at inddrage begge teorier på forskellige områder af vores undersøgelse. Begge teorier er gode byggesten for vores forståelse af kommunikation, og kan bruges i vores søgen efter at forstå kommunikationen omkring implementeringen af den værdibaserede ledelse.

## **Forandringskommunikation**

Efter at vi har belyst vores forståelse af kommunikation, vil vi nu skildre begrebet forandringskommunikation. Vi vil anvende dette værktøj som vores praktiske øjemed, i vores analytiske snit af ledelsens kommunikation af tiltaget. Implementering af en ny form for ledelse er en stor forandring indenfor en organisations fire vægge, og derfor finder vi forandringskommunikationen som et givtigt redskab, til at belyse kommunikationen i denne kritiske fase i Centraladministrationen.

## **Om forandring**

Når en organisation skal gennemføre en forandringsproces, foregår en stor del af dette via forandringskommunikation, idet den kommunikative proces, involveret i at implementere ændringer, har en stor betydning for, hvor modtagelige de implicerede personer er over for forandringen; og derfor hvor vellykket implementeringen kan blive<sup>22</sup>. Det kan både være omfattende forandringer som f.eks. en fusion af to organisationer, strukturændringer i organisationen eller værdibaserede forandringer, hvor man f.eks. skal operationalisere en ny vision etc.

Til at varetage denne kommunikation er der flere forskellige tilgange. Megen litteratur er præget af den amerikanske management tilgang, der ofte er top-down inspireret. Andre har dog den tilgang, at det ville være ufrugtbart, hvis det kun var topledelsen, der udlagde forandringen overfor medarbejderne. I stedet skal man have mellemlederne på banen, argumenterer andre.

Vores fokus er, at se nærmere på hvordan ledelsen har kommunikeret den forestående forandring. Hvilke led af organisationen blev involveret i kommunikationen? Blev mellemlederne sat "i spil"?

---

<sup>22</sup> Lund og Petersen (1999:169)



I vores søgen efter relevant litteratur er vi stødt på Leif Pjetursson, der netop har forsket i forandringsledelse og værdibaseret ledelse. Leif Pjetursson har forfattet bogen ”Når ledelse er kommunikation<sup>23</sup>”.

I bogen ”Når ledelse er kommunikation” og i en webartikel problematiserer han implementering af den værdibaserede ledelse. Han belyser vanskelighederne og kommer med nogle ”guidelines” til en god implementering af tiltaget.

Et af de centrale punkter i artiklen er, at ledelsen må følge tiltaget helt til dørs, om der skal gøres forhåbninger om, at få optimalt udbytte af den værdibaserede ledelse.

*Der er ingen tvivl om, at værdibaseret ledelse har sat en positiv bevægelse og diskussion i gang i mange virksomheder. Men er det nok? Det er min påstand, at mange virksomheder ikke får nok ud af deres arbejde med værdierne simpelthen fordi man ikke arbejder intenst og målrettet nok med selve kommunikationen af dem. Det viser flere undersøgelser, som undertegnet har forestået.*

*Mange virksomheder ville nå meget længere, hvis de gik linen helt ud og sørgede for at kommunikere til bunds fra start til slut - både når det gælder den interne massekommunikation og den interpersonelle kommunikation.<sup>24</sup>*

Vores kommunikative problemstilling (projektets genstandsfelt) spender over, kommunikationen i tidsrummet januar 2005 – december 2006. Igennem en række interne dokumenter og 14 interviews, vil vi forsøge at afdække på hvilken måde ledelsen har fulgt forandringskommunikations-processen fra start til slut.

I artiklen argumenterer Leif Pjetursson at det kan være svært at få værdierne ”ind under huden” på medarbejderne, hvis medarbejderne ikke har været med til at udtænke dem. Derfor er det vigtigt at man inddrager medarbejderne i den strategiske del af tiltaget.

---

<sup>23</sup> Pjetursson, Leif, Når ledelse er kommunikation, 2005

<sup>24</sup> <http://www.lederweb.dk/wm140293>

*Hvis man ikke selv har været med til at skabe værdierne indefra, så er det svært at gøre dem til noget, der er med til at sætte dagsordenen for ens adfærd og handlinger. Den indre proces, der fører til indsigt, forståelse og ny handling er simpelthen for mangelfuld, fordi kommunikation ikke har lagt op til det.*

Han skriver, at dette ofte resulterer i, at medarbejderne må skabe deres egen fortolkning af værdierne, og dette har ikke altid en heldig virkning. Videre argumenterer han, at dem der typisk udtænkes til at være bærere af værdierne, ofte ikke er ”klædt på” rent kommunikativt til at formidle værdierne.

### **En blanding af top-down og bottom-up**

Leif Pjetursson argumenterer, at for at opnå en ”succesfuld” implementering af den værdibaserede ledelse, skal man søge at finde en blanding af top-down og bottom-up kommunikation.

*....Mange mellemledere mangler kompetence, når de skal sætte processer i gang, som ikke har en facitliste. Der er netop brug for at slippe medarbejdernes ideer fri på banen. Der er derfor brug for, at mellemlederne træner deres kommunikative færdigheder. Hun skal dels kende og have et afklaret forhold til sin egen kommunikative adfærd, dels skal hun vide noget om, hvad der sker i mennesker, når man gennemfører forandringer. Det betyder rent kommunikationsmæssigt, at mellemlederen nogle gange skal opmuntre og animere ved hjælp anerkendelse og fængende visioner, andre gange at de skal træde tre skridt tilbage og helt overlade banen til medarbejdernes gode ideer.*

Et problem med at udtænke en bottom-up proces er, at den kræver megen tid og resurser. Men det er givtigt at inddrage hele virksomheden, da denne tilgang kan give en form for medejerskab for værdiernes udformning.

*Det er sjældent, at der er tid og ressourcer til at gennemføre gennemgribende bottom-up processer i en virksomhed under forandring, men en kombination af en bottom-up og en top-down proces giver ofte gode resultater. (Pjetursson, 2005: 186)*

Ifølge Pjetursson findes der ingen færdig opskrift på, hvordan man med held kan implementere et sæt værdier i en organisation. Men han argumenterer for, at der skal være en række forudsætninger til stede, for at der skal være mulighed for at dette kan lade sig gøre. Lederen og mellemliderne skal være gearet til at gennemføre projektet, og må lære at slippe deres gammeldags styreform. Men når det er sagt, så er et fælles værdigrundlag et fælles projekt, som hele organisationen har ansvar for at gennemføre.

*Men ledelsen står naturligvis ikke ene om ansvaret for et vellykket værdiprojekt. Der er brug for nøje at gennemtænke hele kommunikationsforløbet på forhånd, hvor ledelse, kommunikationen af forandringerne og udviklingen af de menneskelige ressourcer spiller tæt sammen. Det betyder konkret, at ledelse, informationsafdeling og personaleudvikling skal integreres tæt i hele forandringsforløbet.*

## **Opsummering**

Kommunikationsforståelser er der mange af. Effekten af kommunikationen er vigtig og Sepstrup mener den kan påpeges igennem trin, mens Qvortrup måler effekten igennem støj og forstyrrelse. Forandringskommunikation som værktøj er frugtbart fordi det netop beskæftiger sig med forandringsprocesser, som også gør sig gældende for Centraladministrationen. For en tilfredsstillende implementering af initiativer i organisationer mener Pjetursson at det er vigtigt med en blanding af Top-down og Bottom-up tilgang.

Efterfølgende diskuteres vores teoretiske forståelse af værdibaseret ledelse i en socialvidenskabelig optik.

## **Teoretisk diskussion af den værdibaserede ledelse**

Vort samfund har ændret sig drastisk igennem de sidste 100 år, og forandringen fortsætter med uformindsket kraft. Gamle dyder og værdier som Gud, Konge og Fædreland, kernefamilien osv. er kraftigt nedtonet. Vi har bevæget os fra nationalisme til globalisering, fra en klassekultur til subkultur, fra et industrisamfund til et videnssamfund. Organisationerne har bevæget sig fra en hierarkisk struktur til en funktionsopdelt struktur, og i denne forbindelse meget centralt, fra kontrol

til ansvar. Organisationerne er blevet fladere og mere decentraliserede og procesorienterede. Varer og ydelser er på det nærmeste ens, og web'en har bevirket at konkurrencen nærmest er fuldkommen - den eneste måde at differentiere sig på er ved hjælp af værdien. Vi skal selv vælge vores fremtid, og brugsanvisninger findes ikke. Alt er sat til diskussion og intet er helligt, derfor må vi have pejlemærker – værdier. (Casparij 2006)

I et oplyst demokratisk samfund kan organisationsledelse ikke længere basere sig på den formelle magt, og kontrol bliver sværere og mindre aktuelt. Når arbejdsfunktioner bliver mere og mere flydende, kan de ikke dikteres ovenfra, der skal således skiftes fra en direkte til en indirekte ledelse, der beskæftiger sig med delegering af mål og ansvar. Derfor skal medarbejderne selv i højere grad involveres i at definere rammerne og beføjelserne, samtidig med at den organisatoriske retning og målene skal være tydelige og klare for alle. (Casparij 2006)

For en gangs skyld kan man hævde, at de teoretiske udgangspunkter for en ny ledelsesopfattelse ikke er importeret udefra. Der er fx ingen amerikansk guru, der har skrevet ”bibelen”. Forskningen i værdiledelse i Danmark og den heraf fremkomne litteratur opdeles typisk i henholdsvis Århuskolen (Århus Universitet) og Københavnerskolen (CBS) (Mac 2003: 6).

Ved Handelshøjskolen i Århus har deltagerne i forskergruppen CREDO under ledelse af docent Verner C. Petersen udviklet et standpunkt, der tager udgangspunkt i en grundlæggende forestilling om, at værdier kan erstatte regler i forbindelse med styring og ledelse af såvel offentlige som private organisationer.

Det andet standpunkt har sin oprindelse i det arbejde, som Professor Peter Pruzan og lektor Ole Thyssen fra CBS i København udførte i forbindelse med Sparekassen Nordjylland. Resultatet af dette arbejde er bedst kendt som ”det etiske regnskab”

Nedenfor gennemgås kort de to skoler i nævnte rækkefølge samt en moderne forståelse af værdiledelse som strategisk ledelseskommunikation.

### **Århuskolen – den ”tyste dialog”**

Meget kort udlagt, handler værdiledelse i denne henseende om at indpode medarbejderne de rigtige holdninger gennem en læringsproces. Der sigtes derfor mod, at bibringe medarbejderne den rigtige

slags viden gennem en bestemt læring. Påstanden lyder, at ved al kompliceret problemløsning, indgår et element af tavs viden. Tavs viden er umulig at gengive mundtligt eller skriftligt, men kan iagttages (Petersen og Lassen1997: 59). Tavs viden spiller nærmest på intuitionen, eller tyste værdier, og vi fornemmer på en måde øjeblikkeligt, når vi har fat i den rigtige løsning. Spørgsmålet bliver da, hvordan denne form for viden kan overføres til andre? Der tænkes her i flere forskellige former for læring, hvoraf ”mesterlæren” spiller en afgørende rolle. Her skal forstås en læringsform, som bygger på at lære ved iagttagelse af lederen, det vil sige med lederen som praktisk eksempel (Petersen og Lassen1997: 62). Der ligger en fare i at nedskrive værdigrundlaget, idet at medarbejderne når præsenteret for dette, kan opleve værdierne som regler eller vage og uhåndterlige størrelser. Snarere foreslås, at lederen gennem dennes adfærd viser vilje til at indløse nogle af de forventninger, som vedkommende selv har skabt (Petersen og Lassen1997: 66)

Værdibaseret ledelse indebærer som minimum, at ledelsen ikke ligger hovedvægten på at lede gennem en detaljeret styring og en regulering med omfattende kontrol og sanktionsmuligheder. I stedet skal der søges en udstrakt delegering, som forudsætter den enkelte medarbejders evne til at agere fornuftigt og hensigtsmæssigt med udgangspunkt i det fælles værdigrundlag og en personlig fortolkning heraf. Afgørende er det, at denne fortolkning bunder i en ansvarsfølelse i relation til dette grundlag. Værdibaseret ledelse tildeler i denne udlægning således medarbejderen et selvstændigt råderum med plads til egne afgørelser og løsninger (Petersen og Lassen1997: 65)

### **Københavnerskolen – Ledelse gennem ”samtalekultur”**

Københavnerskolen taler derimod for eksplicite og nedskrevne værdier. Værdier udvælges i en ”samtalekultur”, i et forum, hvor mange forskellige interessenter deltager og søger enighed om resultatet. Således er idealet et om konsensus, og et værdigrundlag konstitueres i en gensidig dialog, mellem såvel interne som eksterne interessenter (Schultz 1997: 140).

I denne forståelse ligger et forudgående præmis: organisationen design og handlinger er i høj grad præget af det omkringliggende samfunds stigende kompleksitet og forandringshastighed.

Københavnerskolen betragter organisationen som en helhed, det vil sige som et system af kommunikation og beslutninger, som alle er styret af værdier. Derfor må værdierne være indlejret i

organisationen som en helhed, hvorfor der må ligge en form for fælles dialog til grund for udvælgelsen af de relevante værdier. Dette betyder ikke, at individet skal indoktrineres eller på anden måde opgive sine personlige værdier i forsøget på at opnå total enighed i organisationen. Der er snarere tale om, at hver enkelt aktør skal kunne stå inde for det værdisæt, som gavner helheden. Værdibaseret ledelse handler da om at lede ud fra et ekspliciteret værdigrundlag og anvende dette som styringsinstrument (Thyssen 1997: 244).

En afgørende forskel, hvorved Københavnerskolen adskiller sig fra Århuskolen, er kravet om, at værdier skal kunne måles. For at være præmisser for beslutninger skal de være synlige, og det skal tilmed være muligt at holde en art regnskab over dem (Thyssen 1997: 280). ”Det Etske Regnskab” kaldes den type måling af værdier, som blev udviklet i slutfirserne, og som netop skulle dokumentere arbejdet og relevansen af arbejdet med et værdigrundlag grundlagt på dialog mellem interessenter (Thyssen 1997: 292). Der er her ikke tale om et redskab til at sprede en generel værdikonsensus, men nærmere er dette en markering af virksomhedens samtale med sig selv, hvor alle parter lærer af dialogen (Thyssen 1997:285)

Mette Morsing taler deskriptivt om *den værdibaserede virksomhed*, forstået som en organisation hvis ’intellektuelle kapital’ er væsentlig og som samtidig muliggør idealerne decentralisering og demokratiske beslutningsprocesser (Morsing 1999: 49). Selve ledelsen søger at skabe en konsensusfølelse ved at optimere medarbejdernes evne til at fungere individuelt og i samspil med andre – dette lader sig lettere udføre hvis medarbejderen identificerer sig med virksomhedens værdisæt (Morsing 1999: 50). Netop denne identitet – eller snarere selvbevidsthed – udtrykker virksomhedens selvrefleksive læringsprocesser.

Dermed ment at, medarbejderne gennem en selverkendelse af sin egen rolle i det sociale, bidrager til kollektivitet og til manifestationen af værdierne (Morsing 1999: 51).

### **Potentialet ved værdiledelse som Strategisk Ledelseskommunikation**

Denne tilgang bygger på en grundlæggende forståelse: ’Fremtiden kan ikke udledes rent logisk, men kan påvirkes og formes med Strategisk ledelseskommunikation’ hvilket ’fremmer virksomhedens interesser, hvad de end måtte være.’(Bordum & Hansen 2005. 14, 17). Værdiledelse

handler i denne sammenhæng om, at erkende virkeligheden og forandre virksomheden mod det den bør være. Denne bevægelse efterstræbes dog ikke alene gennem værdiledelse, men gennem Strategisk Ledelseskommunikation, hvis centrale erklæringer er missioner, visioner og værdier. Her afsløres det normative aspekt, idet Strategisk Ledelseskommunikation anses for, at indeholde et oftest urealiseret potentiale, som kan aktiveres gennem bestemte aktiviteter som virksomhederne bør tilstræbe. Ledelsesudfordringen består derfor i at realisere dette potentiale igennem den rette form for strategisk kommunikation. Men, hvad ligger der i dette potentiale? Tanken er, at gode erklæringer konstrueres således, at alle i organisationen kan se sig selv som forfatterne til dem (Bordum & Hansen 2005: 377). Det er således muligheden for at beskrive en adækvat identitet som integrerer medarbejderne og koordinerer organisationens retning. Potentialet rækker dog også udover organisationens grænser, som muligheden for at viderebringe og stabilisere et billede af organisationen i forhold til en omskiftelig omverden (Bordum & Hansen 2005: 380).

Hvis vi indsnævrer fokus til værdierklæringerne opstilles nogle generelle retningslinjer. Hvad enten værdier implementeres top-down eller formuleres i samspil med flere niveauer i organisationen, har de det tilfælles at de udmunder i et ekspliciteret værdisæt som den enkelte virksomhed forpligter sig på (Bordum & Hansen 2005: 387). Når ”værdiskabelsesprocessen” udføres på alle niveauer og i samspil med organisationens øvrige interessenter fremmes alles forpligtigelse og ansvarsfølelse. Det antages her, at ledelse kan forstås som handlingskoordinering, hvilket igen kræver en tilstrækkelig indsigt i og adgang til motivationsfaktorer, det vil sige værdier (Bordum & Hansen 2005: 388). Dermed bliver ledelsespotentialet i en grad koblet på potentialet i værdierklæringerne, det vil sige som den ideelle afstemning af interessentrelationer såvel internt som eksternt. Den grad hvormed en værdierklæring realiserer sit potentiale er relativt til dets kvalitet. Denne position opstiller en række normative retningslinjer for den sproglige formulering af værdierklæringerne. Retningslinjerne skal medtænkes i enhver ”værdiskabelsesproces”, men må forholdes til den konkrete situation som organisationen indgår i. Grundlæggende skal værdierklæringerne søge en balance mellem 1) at være selvbeskrivende og selvrefererende således, at organisationen interne interessenter kan se sig selv repræsenteret heri, og 2) at rette omtale mod relevante eksterne interessenter som kan se sig selv som prioriteret af organisationen.. Pointen er, at hvis den ”optimale balance” ikke sikres kan værdierklæringerne være ufordelagtigt ekskluderende – det vil

sige værdierklæringerne 'kognitivt, fagligt, socialt og emotionelt kan have en disintegrerende effekt på de enkelte interessenter.' (Bordum & Hansen 2005: 380). Vi mener at Bordum & Hansens opdeling i interne og eksterne interessenter er træffende for den færøske centraladministration, idet medarbejderne er medarbejdere i deres egne respektive ministerier, med ministeransvar, før de er medarbejdere i centraladministrationen. Gennem den rette strategiske ledelseskommunikation sikres ifølge denne position den optimale integration og koordinering af alle organisationens relevante interessenter.

### **Opsummering**

Værdier kan forstås forskelligt som afsnittet har illustreret og det samme er gældende for forståelsen af værdiledelse. Værdier er normative og forbindes derfor med noget positivt, ønskværdigt. Endvidere er der både interne og eksterne grunde til at en organisation har fokus på værdier, og værdier kan også være med til at imødegå en stigende kompleksitet. De to ledende skoler i Danmark indenfor værdiledelse er Århus- og Københavnerskolen. Førstnævnte ser værdier som noget usagt, der ikke skal nedskrives, men observeres, hvor Københavnerskolen anser værdier som noget, der eksplicit skal nedskrives og kan måles på. Værdiledelse kan også anses for at udgøre et potentiale i den samlede strategiske ledelseskommunikation. Idealet er en balance, som koordinerer og integrerer organisationens relevante interessenter.



## ***Analysestrategi***

I det følgende vil vi gøre rede for vores analytiske tilgang. Heri beskriver vi hvilke valg vi har foretaget for at opnå den ønskede viden, og hvordan vi bearbejder denne.

## ***Kommunikationsanalyse***

Første del af analysen er en gennemgang af kommunikationsprocessen i forbindelse med den værdibaserede ledelse i Centraladministrationen. Fokus lægges på den interne kommunikation, og vi har fået udleveret alt skriftligt materiale omkring tiltaget, samt at vi har deltaget på to temadage. Vores analytiske værktøj baseres primært på forandringskommunikation og kommunikation af værdier, som beskrevet af cand. mag. Leif Pjetursson.

## ***Interviewguide***

En stor del af vores empiriske grundlag, er interviewene med medarbejdere i Centraladministrationen. Vi har valgt at afholde 14 semistrukturerede interview. Disse 14 er fordelt således, at vi afholder interview med to medarbejdere fra hvert af de 7 ministerier. Vi vil forsøge at opnå en nuanceret viden omkring oplevelsen af den nye værdibaserede ledelse. En interviewguide er hensigtsmæssig fordi den indeholder temaer, der sikrer en systematisk og gennemsigtig vidensproduktion og den er samtidig også dynamisk, hvor der sikres et flow i diskussionerne.

## ***Hvad vil vi vide?***

Den praktiske fremgangsmåde som vi har anvendt er, at fordele vores interesseområder i temaer. Disse temaer har vi underinddelt i undertemaer, som så videre udarter sig i konkrete spørgsmål i interviewguiden.

Vores fokusområde er i bred forstand oplevelsen af den værdibaserede ledelse. Men som begrundet i problemfeltet, har vi en undren som videre har udartet sig i en konkret problemformulering, og vi vil med interviewene forsøge at finde nogle nuancer og holdninger, der kan hjælpe os med at besvare denne. Således vil vi gerne erhverve os viden om hvordan den værdibaserede ledelse har påvirket arbejdsdagen i Centraladministrationen.

## ***Temaer i interviewundersøgelsen***

- Oplevelser og holdninger omkring værdierne

- Oplevelser og holdninger omkring implementeringen af den værdibaserede ledelse
- Marjuns Konfliktlandskab – samarbejde på tværs af ministerier og tro på at værdiledelsen fungerer

### ***Argumentation for udvalgte temaer***

Ud fra disse temaer kan vi erhverve os en rimelig bred, men samtidig præcis viden om vores genstandsfelt. Disse temaer er ret rummelige, som vi videre kan bruge til at præcisere vores interviewspørgsmål.

Det er vigtigt, at vi er godt klædt på til interviewene. Måden vi gør det på, er ved at have ca. 4-6 spørgsmål klar til hvert tema - der skal være plads til improvisation, ellers risikerer interviewet at blive som en spørgeskemaundersøgelse

I forhold til det første tema *Oplevelser og holdninger omkring værdierne*, vil respondenternes svar kunne give indblik i henholdsvis medarbejdernes velvilje og lydhørighed, eller manglende på samme, i forhold til værdiinitiativet. Disse informationer vil kunne give mulighed at dykke ind under huden på centraladministrationens medarbejdere og muligvis give nogle fingerpeg på initiativets videre skæbne. Vores mål er forstå medarbejdernes oplevelser af den værdibaserede ledelse. Hvad synes medarbejderne er godt med værdierne, hvad synes de er mindre godt?

I forhold til det næste tema *Oplevelser og holdninger omkring implementeringen af den værdibaserede ledelse*, ville et naturligt fokus være temadagen den 8. april, da dette er det første møde mellem medarbejderne og den nye ledelse. Der vil blive set på de metodemæssige overvejelser i forbindelse med temadagen. Vi er interesserede i at finde ud af, hvordan medarbejderne har oplevet implementeringen af denne nye ledelsesform.

Det tredje tema, er baseret på Marjun's Konfliktlandskab. Ud fra hendes analyse ses, eksempelvis, at implementeringen ikke har vundet det ønskede indpas over alle ministerier. Dette, og andre konflikter, vil vi spørge ind til, under dette tema.

## Data via interview

Vores interviewtilgang er baseret på det semistrukturerede princip, som Steinar Kvale har opstillet i bogen "InterView". Begrundelsen for valget af denne interviewform var, at den bl.a. er god til producere viden om faktuelle forhold samt meninger og holdninger (Kvale, 2004). Det semistrukturerede interview ligger et sted imellem en fuldstændig metodefri tilgangs frie spontanitet, og en metodefikseret tilgangs rigide struktur. Herved er fokus meget på forskerens ekspertise, færdigheder og håndværkmæssige kunnen (Kvale, 2004 s. 26). Steinar Kvale mener, at når forskere anvender kvalitative interviewmetoder følger heraf alternative opfattelser af social viden, mening, virkelighed og sandhed. Vi vil forsøge at forstå virkeligheden ud fra standpunkter, hvorfra den interviewede opfatter det pågældende område.

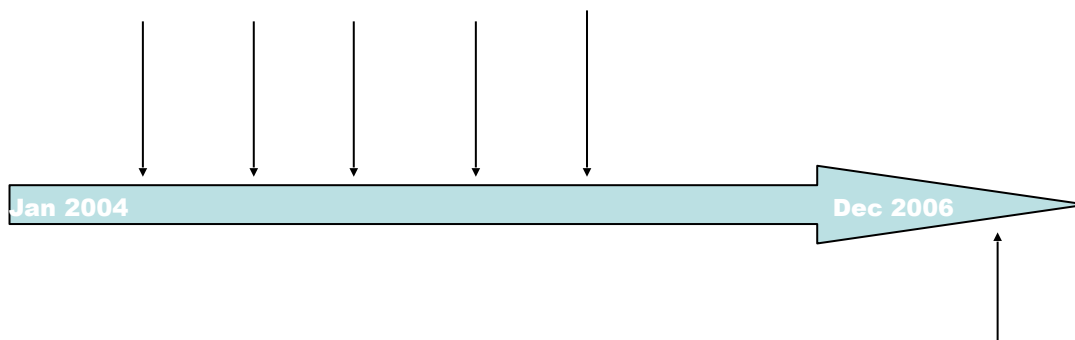
Da kvalitative data ikke er objektive og kvantificerbare, men meningsfulde relationer, der skal fortolkes, er der tale om et brud med positivistiske tænkemåder. Samtidig bevæger vi, som forskere, os ud i et felt med få standpunkter og uden metodologiske konventioner. Der findes f.eks. en række standardprocedurer for gennemførelse af spørgeskemaundersøgelser, men ingen fælles for kvalitative interviewundersøgelser (Olsen, 2002, s. 19): *"Der er ingen almindelige procedurer for interviewforskning. Interviewforskning er et håndværk, der veludført kan blive kunst"* (Kvale, 2004, s. 26). På den anden side opstiller Kvale nogle såkaldte "guidelines" for gennemførelsen af det kvalitative forskningsinterview – herunder også for den semistrukturerede interviewmetode.

Det semi-strukturerede interview er bygget således op, at forskeren opstiller en række interviewtemaer gennem interviewet, som dækkes eller debatteres med den interviewede, såvel som forslag til spørgsmål. Men på samme tid hersker der åbenhed over for ændringer af spørgsmålenes rækkefølge og form, således at man kan forfølge de svar, interviewpersonerne giver, og de historier de fortæller. På denne måde er der tale om en form for semistruktureret fremgangsmåde, da der altså både er plads til at den interviewede, i en vis grad, styrer forløbet, samtidig med at interviewerens udgangspunkt i udvalgte temaer (Kvale, 2004, s. 129). Formålet med temaer er, at samtalen skal have nogle fokusområder, der er relevante for den givne problemstilling.

## Udvælgelse af informanter

Vi har fundet det vigtigt at afholde interview med medarbejdere fra alle syv departementer. Dermed kan vi registrere informationer fra hele centraladministrationen. Vi vælger tilfældigt to medarbejdere fra hvert departement – dvs. at vi holder 7 interview med 14 medarbejdere. At medarbejderne vælges tilfældigt, mener vi vil give en god spredning af informanterne og dermed give en mere dækkende beskrivelse af organisationen. Igen skal påpeges at det ikke er de studerendes ambition at følge de positivistiske forskningstraditioners sti med krav om statistisk repræsentation. Hellere forsøges repræsentationer af arbejdslivet tilvejebragt via samtaler med nogle af centraladministrationens medarbejdere.

Analyse:



## Opsummering

Alt materiale omkring værdiledelsen indgår i analysen. Der afholdes interview i alle syv ministerier med i alt 14 medarbejdere. Interviewguiden indeholder tre temaer, som er styrende for interviewene. Interviewene er semistrukturerede.

## **Empirisk afsnit**

I det følgende afsnit vil vi give læseren et indblik i de tanker og diskussioner, samt metoder som ligger bagved tiltaget om at iværksætte den værdibaserede ledelse i Landsstyret. Vi vil løbende kommentere kommunikationen med teoretiske briller i en analytisk kontekst. Først vil vi kaste et blik på målgruppen for den værdibaserede ledelse i Centraladministrationen.

### ***Målgruppe***

Målgruppen i vores case er alle 150 medarbejdere i Centraladministrationen. Når ledelsen har kommunikeret værdierne og tiltaget ud i organisationen, har ledelsen to forskellige målgrupper at gøre med.

Som vi har beskrevet i problemfeltet, er der tale om ledere, fuldmægtige og kontorfolk. Vi mener at denne opdeling resulterer i to forskellige målgrupper, som har ulige grundlag til at modtage kommunikationen. Kontorfolket har typisk en kontoruddannelse, der giver færdigheder at administrere opgaver som er almindelige i et kontor. Jobfunktionen kræver ikke en højere uddannelse. Selv om vi ikke har de nøjagtige tal, ved vi at denne målgruppe primært består af kvinder. Spredt ud over hele Centraladministrationen arbejder 59 kontorfolk. Kontorfolket arbejder som sekretærer for respektive ministerier, departementschefen og/eller minister.

Ledere og fuldmægtige udgør den anden målgruppe og er relativt højt uddannede mennesker med typisk en lang videregående uddannelse. Målgruppen er domineret af jurister, men der er også mennesker med samfundsvidenskabelig uddannelse. Videre er der også mennesker der er uddannet inden IT-faget.

Vi lægger os på linje med Jan Krag Jacobsens beskrivelser og forståelse af målgruppe begrebet. Han beskriver målgrupper bestående af serier og fraktioner. En serie er en tilfældigt sammensat gruppe af mennesker, der ikke har noget umiddelbart til fælles. En fraktion er derimod en samling mennesker der har et eller andet tilfælles. En fraktion har en struktur og den kommunikerer

indbyrdes. Man kan således henvende sig til den på en helt anden måde, end man kunne med en serie af mennesker, der ikke har en struktur

+ Informationsbehov	+I/+R: Stort potentiale => Interesse for at modtage information er stor	+I/-R: Begrænset potentiale => Interesse for at modtage information er situationsafhængige
- Informationsbehov	- I/+R: Begrænset potentiale => Interesse for at modtage information er situationsafhængig	-I/-R: Lille potentiale => Interesse for at modtage information er ringe

Hvis vi skal forsøge at placere målgrupperne i Sepstrups I/R matriks (se ovenfor), kunne vi umiddelbart se det logiske i, at placere begge grupper i +I/+R situationen. Begrundelsen er, at det er en selvfølge, at medarbejdere i en given organisation har behov for at blive informerede omkring en ny slags ledelse, og informationen er selvfølgelig også relevant.

M1 har brug for at vide hvordan organisationen skal ledes fremover, mens M2 har brug for at vide hvordan disse mennesker skal administrere sine opgaver fremover.

## ***Tidslinie for den værdibaserede ledelse i Landsstyret***

### **Historien bag værdierne**

Vi har fået indblik i en række interne dokumenter, som belyser de konkrete tiltag ledelsen har foretaget i implementeringsfasen. Disse dokumenter ligger til grund for nærværende afsnit.

Det er nærmest umuligt at fastlægge et knudepunkt, der kan betegnes som fødslen på indføringen af værdiledelsen. Selv om vi med rimelig lethed kan sige præcist hvor tiltaget fik konkret grundlag, so var der forinden lange diskussioner omkring fornyelse af ledelsesformen i Landsstyret, som lagde op til det som bliver betegnet som "Mikladalsskjalið" (Mikladals-dokumentet). Mere om dette senere i afsnittet. Men uden at konkludere for meget, er det klart at, efter årtusindskiftet var der en voksende utilfredshed ved central administrationens manglende effektivitet og gennemsigtighed. Utilfredsheden kom mest udefra, men var også at finde, indenfor ministeriernes vægge.

## **Regeringsskifte**

I januar 2004 fældes "løsrivelsesregeringen" og bliver erstattet af den brede "A, B, C" regering. Løsrivelsesregeringen brugte næsten al sin energi på, at diskutere afviklingen af rigsfællesskabet, og dette resulterede i en voksende stab i ministerierne.

## **Opstarten**

Den 15.3.2004 modtager Lagmand og Lagmandschef, Marjun Hanusardóttir, et opfordret brev, der er en brainstorm omkring en evaluering af det offentlige system. Det er Jeanette Blåsvær der forfatter brevet, og hendes udgangspunkt er regeringsaftalen, hvori der står:

*...almenna fyrisitingin verður samskipað, so betri samstarv fæst millum aðalráðini. Fyrisitingin skal gerast meiri opin og einföld fyri brúkaran. Rættartrygdin skal styrkjast. (den offentlige administration skal organiseres således at man får et bedre samarbejde mellem ministerierne. Administrationen skal være mere åben og enklere for brugeren. Retssikkerheden skal styrkes; oversat stud.)*

I dette brev kan der allerede antydes et ønske om forandringer og måske endnu mere rationaliseringer. Den centrale administration blev jævnligt kritiseret for at være en for tung og stor størrelse, der belaster samfundet økonomisk. Også var der kritiske røster fremme i det offentlige rum, der var i tvivl om hvorvidt centraladministration i det hele taget fungerede fyldestgørende.

Her starter forandringskommunikationen. Kommunikationen omkring de strukturelle forandringer starter på et politisk niveau (lagmanden og hans top embædsfolk), hvor der ytres et ønske om at rationalisere og effektivisere Centraladministrationen. Kommunikationen er rettet internt samt eksternt. Internt bliver der kommunikeret fra toppen herefter at hver krone skulle vendes (om man så må sige) og eksternt vil ledelsen give udtryk for en professionaliseret Centraladministration, der giver borgeren en god ydelse for skattepengene. Derved kan der også siges, at initiativet igangsættes med økonomiske rationaler.

#### **14. & 15.april 2004 – Mikladalsskjalið (1.1) (Mikladalsdokumentet)**

Som beskrevet, havde Lagmanden efterlyst forandringer i centraladministrationen. I forlængelse af denne efterlysning drog departementscheferne til en afsides landsby på en afsides ø, for at sætte sig i en tænketank, der gerne skulle resultere i nogle konkrete forslag om ændringer. Med sig havde departementscheferne fået Lars Kolind (Cand. scient. i matematik og statistik) med som inspirator.

Gruppen rejste til Mikladal, en lille bygd på øen Kalsoy, og det var her idéen om værdiledelsen blev født. Rejsen mundede ud i Mikladalsskjali (Mikladalsdokumentet). Under overskriften ”at bedre centraladministrationen”, skriver gruppen en firesiders lang ambition om at bedre forholdene i organisationen ved at indføre en ny ledelsesform.

I indledningen står der, at efter krisen i 80’erne og 90’erne skal centraladministrationen geares til at kunne håndtere de udfordringer der hører til den moderne tid.

*Fyri at politiska leiðslan kann virka til fulnar, má miðfyrisingin vera professionell, búgvín og nýskapandi. Løgmansstjórin og aðalstjórnir hava ásannað, at tað krevst annar arbeiðsháttur og annað útgangsstøði at arbeiða út frá. (For at den politiske ledelse skal kunne virke optimalt, må centraladministrationen være professionel, moden og nytænkende. Lagmandschefen og departementscheferne har indset, at der kræves anden arbejdsmetode og et andet udgangspunkt at arbejde ud fra; Oversat af stud.)*

Ud fra disse overvejelser skitserer gruppen tre overordnede punkter, der skal styrkes og forbedres i fremtiden.



*Fælles løsninger* – ud fra en erfaring om, at centraladministrationen p.t. minder om syv kongeriger (de syv ministerier), efterlyser gruppen at der bliver fundet løsninger på tværs af ministerierne, og derved styrke samarbejdet mellem enhederne.

*Forbedre ledelsen* – gruppen skriver, at departementscheferne skal være i stand til at pege på nye og mere usædvanlige løsninger. Der efterlyses kompetenceudvikling af værende og kommende ledere.

*Lære af hinanden* – gruppen opfordrer til at man skal turde kigge over på den anden side, for at lade sig inspirere af andre. Man bliver nødt til at drage nytte af andres erfaringer.

Det er væsentligt, at gruppen pointerer, at disse forandringer kan udføres uden at der skal laves lovændringer. Talen er om en forbedring, der primært skal foregå ved at indgå i et tæt samarbejde mellem ministerierne.

Dernæst bliver det for første gang nævnt, at centraladministrationen ville være bedre tjent med nogle fælles værdier, som alle skal arbejde ud fra.

*Ætlanin er, at aðalstjórnir orða uppskot til virðisgrundarlag fyri miðfyrisingina. Hetta uppskot verður útgangsstöði fyri arbeiðnum hjá øllum stravsfolkum í miðfyrisingini at smíða eitt felags virðisgrundarlag. Arbeiðið byrjar í heyst og verður væntandi liðugt seinast í árinum. (Planen er, at departementscheferne italesætter et forslag til et værdigrundlag for centraladministrationen. Dette forslag skal være udgangspunktet for alle medarbejdere i centraladministrationen, at udarbejde et fælles værdigrundlag. Arbejdet begynder til efterår og ventes færdigt sidst på året; Oversat stud.).*

I disse dokumenter bliver kommunikationen mere visionær, og synes at bære præg af en helt ny ideologi. Kommunikationen er intern, og er rettet mod ministrene og regeringen. Kommunikationen foregår kun i ledelsen, og medarbejderne bliver ikke inddraget i planerne. Allerede her kan man læse, at værdierne skal komme ovenfra. Det er departementscheferne der skal komme med forslag til hvordan disse værdier skal lyde, for derefter at inddrage resten af organisationen. Ud fra Pjeturssons optik, er dette en uheldig faldgruppe, da man skal søge at få værdier ”ind under huden” på medarbejderne så hurtigt som muligt.

## **Upprit til Landsstýrisfund – 16. september 2004 (Forslag til rەرgeringsmøde)**

Den 16. september 2004 skriver Lagmanden, Jóannes Eidesgaard, i ”Upprit til landsstýrisfund um at betra miðfyrisingina” (Skriv til møde i landsstyret omhandlende at forbedre den centrale administration; oversat af stud.) at, nu skal der arbejdes for at få mere ud af staben og de finansielle resurser. Lagmanden ønsker at centraladministrationen skal være bedre udrustet til at møde udefrakommende udfordringer, og skal være i stand til at lægge langsigtede planer og mål.

Lagmanden anerkender krav udefra om at maksimere udbyttet fra den centrale administration. I selve regeringsaftalen kan man læse ”Almenna fyrisingin verður samskipað, so betri samstarv fæst millun aðalráðini” (Den offentlige administration skal organiseres således, at man får bedre samarbejde mellem alle ministerierne; oversat af stud.). Lagmanden påpeger, at den daværende situation ikke er optimal, og derfor efterlyser han forandringer, der skal sørge for, at centraladministrationen bliver mere effektiv. Således kan man allerede på dette tidspunkt se, der er tale om et ønske om rationaliseringer.

Lagmanden skriver videre, at det første konkrete tiltag er, at danne et fælles værdigrundlag. Efter dette skriver han, at man skal til at italesætte langsigtede planer inden for flere arbejdsopgaver. Samtidigt skal der styrkes om samarbejdet mellem ministerierne og finde fælles løsninger, hvor disse synes rigtige.

Han skriver videre, at dette arbejde ikke vil kræve omkostninger. Tiltaget vil tværtimod virke effektiviserende, da man kan få mere ud af den enkelte arbejder, skriver Lagmanden i ”Upprit til landsstýrisfund”.

Nu er kommunikationen oppe på det højeste led af organisationen. Lagmanden har fået departementschefernes rapport, og udtrykker i dette brev enighed med deres visioner. Lagmanden ønsker at Centraladministrationen skal fungere som én enhed, og kommunikerer derfor dette til alle ministrene.

Det er interessant at læse, at Lagmanden ikke forventer at dette arbejde vil kræve nogle omkostninger. Leif Pjetursson argumenterer, at det er vigtigt at implementeringen af en værdibaseret ledelse bliver fulgt til dørs, og at ledelsen frigør de nødvendige resurser i forhold til en succesfuld implementering og derved en udbytterig skæbne for værdiledelse-initiativet.

## Strategisk forarbejde – 1.11

I de interne papirer kan vi læse, at den strategiske arbejdsgruppe fik lavet en eksistensanalyse.

*Enhver – offentlig såvel som privat – organisations berettigelse for at eksistere hænger uløseligt sammen med, at nogle har brug for det, man kan levere. På den måde er egen eksistens helt afhængig af egne brugere. Man er nødt til at kende dem godt, og kunne udvikle sig i forhold til netop det, de har brug for.*

*Nogle gange har man ingen mulighed for, at levere det brugerne kræver. Enten fordi man ikke kan, eller fordi man ikke har mulighed for det af forskellige årsager. Netop det stiller krav om, at man har formuleret og kommunikeret sin eksistensberettigelse præcist for at undgå, at brugerne opstiller falske forventninger.*

Med disse sætninger starter Landsstyrets eksistensanalyse. I selve analysen forsøger arbejdsgruppen at afdække, hvilke brugere Landsstyret har, hvem der repræsenterer brugerne, hvilke ydelser Landsstyret kan levere o.s.v. Endeligt skulle analysen hjælpe Landsstyret med at italesætte en ”mission” med eksistensberettigelsen som grundlag.

Uheldigvis har vi ikke fået analysens resultater, men disse kan vi spørge ind til i den kvalitative del af interviewanalysen. Kommunikationen er intern, og er rettet mod topledelsen i Centraladministrationen. Det er departementscheferne der er implicerede i undersøgelsen.

### 10. november 2004 – temadag i Nordenshus.

I dette tidlige stadie i processen mødes topledelsen til en temadag, hvor tanken er, at man skal sætte ord på, hvilke værdier man kan tillægge Landsstyret. De syv departementschefer blev bedt om at sige, hvilke tre værdier var kendetegnet for deres eget ministerium.

**Tabel: De syv departementschefernes syn på kendetegnende værdier i eget ministerium:**

<b>R ú n i Joensen – Innlendismálaráðið (Indenlandsministeriet)</b>	Rethed (rættleiki)	Åbenhed	Hurtig ekspedition
<b>A P (vinnuálaráðið) (industriministeriet)</b>	Bevidst om at være pol. og loyal	Gode og fleksible medarbejdere	Høj kvalitet

<b>Aibrit á Plógv - Almanaráðið</b>	Dynamik	Trúviðri/Credibility, (åbenhed, hurtig ekspedition, servicemindet)	Kunden er i centrum
<b>Petur Alberg Lamhauge</b>	Åbenhed	Tillid	Effektivitet
<b>Herálvur Joensen (Fiskeriministeriet)</b>	Frygt	Håb	Manglende stolthed
<b>Petur Petersen – Mentamálaráðið</b>	Kvalitetsbedring (værdiskabende)	Relativ stabilitet, kreativitet/struktur	Banebrydende (går forrest)
<b>Marjun Hanusardóttir – Lagmandskontoret</b>	Politisk uafhængig/politisk ”næse”, men ikke partipolitisk	Fire øjne ser bedre end to	Umage

Som vi kan se, er der stor forskellighed i de værdier, som departementscheferne ser som kendetegn ved deres respektive ministerium. Ud fra disse værdier skulle cheferne videre diskutere hvordan de forstillede sig, at Centraladministrationen ville se ud i 2010. Denne diskussion munder ud i 42 positive punkter i stikordform.

Disse kendetegn viser sig at være givtige for dannelsen af værdiernes endelige udtryk. Kendetegnene er meget forskellige i ministerierne, og det er tydeligt at nogle departementschefer synes mere om deres eget ministerium end de andre – og vice-versa.

Hele temadagen var en refleksiv proces, hvor departementscheferne også skulle gøre sig nogle tanker om, hvordan organisationen kunne gøres mere attraktiv for nuværende og eventuelle nye medarbejdere.

Sidst på dagen var der nogle runder, hvor cheferne skulle sætte ord på nogle fælles værdier. Dette udartede sig i følgende seks ”hooklines”.

1. *Stolthed*
2. *Effektivitet*
3. *Fællesforståelse på tværs over ministerierne på et værdiskabende grundlag (respekt)*
4. *Banebrydende*

5. *Servicemindet*

6. *Ret, godt og hurtigt*

Man kan diskutere de kommunikative værdier i disse hooklines. Man kan ikke forestille sig mange organisationer, der ikke ville tilskrive sig ovenstående hooklines, og derfor kan man være tilbøjelig at vurdere disse hooklines som "bare ord". Men den kommunikative værdi kommer først til udtryk senere i processen, når de endelige værdier skal formes. Dog er der plads til at kritisere ledelsen for at udtænke disse hooklines, uden at konsolidere med medarbejderne. Det er trods alt medarbejderne der udgør broderparten af organisationen, så det kan synes underligt, at staben ikke er inddraget i denne proces. Igen spørger Pjeturssons devise om medarbejder inddragelse.

Den 23. november mødtes departementscheferne igen, hvor hver enkelt foreløbig værdi blev diskuteret grundigere. Efterfølgende mødtes cheferne jævnligt for at konkretisere værdierne, og for at præcisere ordvalget. De dokumenter, som vi har fået indblik i, viser ikke et præcist tidspunkt, hvornår værdierne forelå. Men dog kan vi udlede, at processen mellem december 2004 og februar 2005 indebærer skabelsen af værdierne, næsten som vi kender dem i dag.

### **Inddragelse af mellemlederne 1.12**

Den 14. februar 2005 bliver de respektive mellemledere inviteret til et seminar. (Herálvur Joensen)

*"Í samband við at aðalstjórnir í felag taka stig til eina tilgongd fyri at menna miðfyrisingina, bjóða vit tykkum til eitt hálv dagsseminar... Tilgongdin er ein avleiðing av, at aðalstjórnir hava staðfest, at hóast miðfyristingin er styrkt, síðan stjórnarráðini vórðu sett á stovn í 1996/7, eru tað serliga einstøku ráðini, sum hava fingið betri tak á teirra málsøkjum. Okkum vantast at gerast betri til til felags uppgávir, tvørgangandi verkætlanir og heildarloysnir, ið fata um málsøkini hjá fleiri landsstýrismonnum. (I forbindelse med at departementscheferne sammen har taget initiativ til en plan om at forbedre den centrale administration, siden ministerierne kom til i 1996/7, er der primært de individuelle ministerier der er blevet bedre til at håndtere sine egne arbejdsområder. Vi mangler at blive bedre til fælles*

*arbejdsopgaver, tværgående operationer og helhedsløsninger, som omfatter arbejdsområderne hos flere ministre; oversat af stud.)*

Dette initiativ er det første, der inddrager andre led end departementscheferne og ministrene. I brevet bliver der beskrevet et ønske fra departementscheferne om et fælles værdigrundlag for centraladministrationen, en fælles mission og en fælles vision. Vedlagt i brevet til mellemliderne, er der værdiforslag, og mellemliderne bliver bedt om at gennemgå disse, således at de kan møde forberedte op til seminaret med kritik. Værdierne hed på dette tidspunkt: Vit draga eina línu, vit fullnýta tilfeingið, vit vilja vita, vit bróta slóð (Vi trækker samme retning, vi bruger vores resurser fuldt ud, vi vil vide, vi baner vej).

Mellemliderne fik mulighed til at komme med kommentarer til disse værdier, og der blev hurtigt afklaret, at værdi #2 ”vi bruger vores resurser fuldt ud” ikke blev mødt med begejstring. De følte, at denne værdi gav nogle associationer til industrien, i særdeleshed fiskeriindustrien. I kommentaren blev der også betonet en utilfredshed med klangen af værdien. Man syntes at værdien havde en negativ klang, og syntes at være lidt for tilfældigt italesat.

Overordnet var lederne dog positive overfor departementschefernes initiativ, og indså at der er manglende samarbejde tværs ministerierne. De syntes at tiltaget gav mening, men efterlyste en fælles mission og en vision.

På dette tidspunkt bliver den interne kommunikation mere specifik. Mellemliderne får konkret at vide, hvad de skal tage stilling til, og viser det sig også, at der kommer mere fart på processen.

### **1.13 21. & 22.februar 2005: Seminar i Gjáargarði**

Et senere seminar blev afholdt i dagene 21. og 22. februar i Gjáargarið. De deltagende var departementscheferne samt lagmanschefen. Her fungerede Jens Willemoes som ekstern konsulent, og hvis opgave det var at kommentere og finpudse værdierne sammen med deltagerne. Ud fra programmet for seminaret kan vi læse, at ambitionen var, at præcist italesætte værdierne endeligt, at italesætte en mission og fastlægge en vision for hele Centraladministrationen. Derudover skulle der

tilrettelægges en temadag, hvor alle ca. 150 medarbejdere i centraladministrationen skulle inddrages i denne nye ledelsesform.

Resultatet blev sålydende:

**Mission:** *Miðfyrisingin skapar heild fyri samfelagsmenningina, tryggjar haldgott grundarlag og ger hugskot til veruleika. (Centraladministrationen skaber en helhed for samfundsudviklingen, forsikrer et godt og grundigt grundlag og gør idéer til virkelighed; oversat stud.)*

**Vision:** *Heimsins minsta miðfyrising og fremst í nýskapan, abeiðslagi og E-samskipti. (Verdens mindste centraladministration og bedst i innovation, arbejdsomhed og i E-kommunikation; oversat stud.)*

**Værdierne:** *Vit draga eina línu*

*Vits seta skynsemi í hástæti*

*Vit vilja vita*

*Vit bróta slóð*

*Vi drager én line*

*Vi sætter fornuften i højsædet*

*Vi vil vide*

*Vi baner vej (Oversat, stud.)*

Efter dette seminar, var feltet kridtet op. Alle i ledelsen var enige om, hvilke værdier der skulle sættes i spil, og hvilken mission og vision man skulle have som arbejdsætning. Man havde velvilje fra selve Lagmanden, så nu skulle initiativet bare godkendes af Landstyret, for så derefter at fremlægges for hele arbejdsstaben. Således kan Gjáargarðsseminaret betegnes som en særdeles vigtig begivenhed i skabelsen af centraladministrationens værdibaserede ledelse.

Igen ser vi, at ledelsen afgør værdiernes udtryk, uden at inddrage medarbejderne. Leif Pjetursson er stærkt uenig i sådan en tilgang, da han efterlyser en mere bred inddragelse af organisationens medarbejdere, således at der eksisterer en blanding af top-down og bottom-up tilgang. En mere inddragende tilgang ville have større mulighed for at opnå succes blandt medarbejderne i

Centraladministrationen. Pjetursson påpeger betydningen i denne forandringsperiode, at medarbejderne føler et vist medejerskab af værdierne, og ikke fornemmer, at tiltaget kun kommer fra oven.

### **Kritik fra eksterne konsulenter 2.3**

Den 31. marts modtager lagmandschefen et opfordret brev, fra ekstern konsulent Sjúrdur Skaale, som arbejdede i reklamefirmaet Sansir. Centraladministrationen havde bedt Sansir om at bidrage med kritik overfor mission, visionen og de fire værdier. Konsulenten giver udtryk for, at sådanne værdier ofte har tendens til at blive et glansbillede, som ikke har noget reelt værdi. Konsulenten skriver bl.a.:

*”Annars kunnu slagorð, sum eru alt ov ókonkret og generell, sum eru ov vanlig ”plussorð”, og sum eru ov nógv tað, sum øll kunnu vænta, ofta eitt sindur óheppin. Tey geva ikki nakra greiða mynd av stovninum, men eina diffusa mynd. (Ellers kan slagord, som er for ukonkrete og generelle, som er for typiske ”plus-ord”, og som er det, som mange kunne forvente, ofte lidt uheldige. De giver ikke et konkret billede af organisationen, men i stedet et diffust billede (Oversat stud.)).*

Til sidst i brevet skriver konsulenten, at Sansir kan komme indover opgaven at udarbejde og konsultere i en nyskabelse af organisationen. Konsulenten skriver også videre:

*”Sansir kunnu átaka sær hetta – men so má uppgávan vera annað og meira enn at formulera ella velja nakrar yvirskriftir ella slagorð. Vit mugu kenna meiri til hvat tit vilja siga. Síðani kunnu vit útfrá nøkrum diskussiónum formulera og evnt. seta hetta upp við eini yvirskrift og einum stuttum beskrivandi teksti.” (“Sansir kan påtage sig opgaven – men i så fald må opgaven være andet og mere end at formulere eller vælge nogle overskrifter eller slagord. Vi må kende mere til hvad det er, som i vil sige. derefter kan vi, ud fra nogle diskussioner formulere og eventuelt sætte op i en overskrift og en kort beskrivende tekst.” (Oversat stud.))*



Lisbeth Nebelong<sup>25</sup> fungerede også som konsulent. Hendes største advarsel går ud på implementeringen af dette nye tiltag. Hun skriver.

*Til alle fire punkter – som til mission og vision – bør organisationen naturligtvis stille sig spørgsmålet: Hvordan? Hvordan kommer det til udtryk, når vi baner vej, prioriterer indsigt højt og deler viden?*

*Det handler altså om at sætte konkrete handlinger og ”episoder” på.*

*Og skal en organisations værdigrundlag, mission og vision blive til andet og mere end flotte formuleringer i ringbind og skuffer, er det uhyre vigtigt, at det ikke bare er en top-down-proces, men også en bottom-up-proces, og at man sætter tid til at ”oversætte” hver enkelt del til konkrete ”fortællinger”, der skaber mening for alle organisationens medlemmer.*

Nebelong stiller sig enig med Pjetursson, da hun efterlyser en bottom-up process. Hun lægger vægt på vigtigheden af at omsætte værdierne til konkrete handlinger, og metodemæssigt mener hun at det er vigtigt at styrke initiativet med fortællinger til medarbejderne.

### **Temadag med overskriften ”Vi forbedrer centraladministrationen”**

Den 8. april 2005 oprandt så dagen, hvor et års arbejde med værdier skulle iværksættes. De ca. 150 medarbejdere i centraladministrationen blev kaldt ind til en temadag, hvor diverse oplæg og gruppearbejde var omkring værdierne, og deres betydning for organisationen. Da ministerierne ligger spredt ud over hele Tórshavn, var dette første gang nogensinde, at alle medarbejdere i den færøske centraladministration var samlet under samme tag.

Hele dagen, der blev afholdt i Nordens hus, var skemalagt. Medarbejderne kom ind, og fik et navneskilt, hvor ens navn og ministerium var oplyst. Departementscheferne stod i en linie i foyeren, og tog i hånden på alle deltagerne. Dette skulle signalere en fælles sag.

Efter en halv times tid med minglen, var der et par oplæg omhandlende værdierne og missionen og visionen.

---

<sup>25</sup> Lisbeth Nebelong er født i 1955. Hun er uddannet journalist samt Master of Public Management, MPM

Derefter blev deltagerne spredt ud i klynger, hvor de enkelte værdier skulle diskuteres. Klyngerne skulle tage stilling til hvert enkelt af værdierne – hvad betyder dette for mig? Og Hvordan uddarter dette sig i min konkrete arbejdsdag og i mine arbejdsopgaver? Udover at kommentere disse ting, skulle hver gruppe også komme med et (eller flere) konkrete forslag om, hvad kunne gøre hverdagen lettere og bedre. Departementscheferne gik jævnligt ind til grupperne for at deltage i diskussionerne.

Efter klyngernes diskussioner, var der igen blæst til samling. Nu skulle klyngernes resultater på banen, og nu var ministrene og lagmand også tilstede. Der kom diverse forslag på banen, så som et manglende intranet, et manglende turnussystem og at departementerne skulle samles i én bygning. Udover de mundtlige præstationer var også nedskrevne notater, som klyngerne havde lavet i forbindelse med konkretiseringen af de fire værdier. Disse notater blev indarbejdet i værdierne.

Afslutningen af dagen var en stor fest, hvor ledelsen præsenterede den endelige erklæring om et fælles værdigrundlag for den færøske centralforvaltning.

#### **Tidslinie:**

1996/97 – Nuværende administrationsform blev født

1.1.2004 – regeringsskifte

14. og 15. juni 2004 Mikladalsskalið

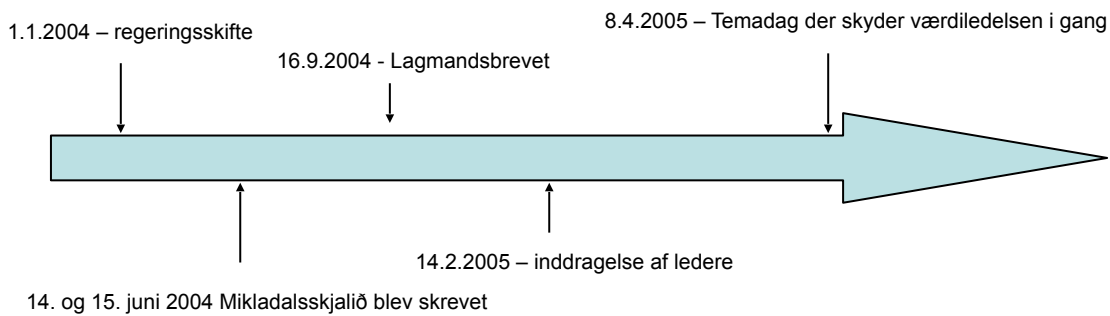
16.9.2004 - Lagmandsbrevet

14.2.2005 – inddragelse af ledere

8.4.2005 – Temadag der skyder værdiledelsen i gang

#### **Figur X – tidslinien:**

## Tidslinie for den værdibaserede ledelse



### **Delkonklusion**

Implementeringsfasen spænder lidt over et år. Tilgangen er i overvejende grad Top-Down inspireret. Mellemledere bliver dog taget med på råd i forhold til værdierne. Ledelsen i centraladministrationen ignorerer tydeligvis to eksterne konsulents reservationer vedrørende manglende medarbejderinddragelse. Centraladministrationens medarbejdere bliver inddraget i form af én temadag, hvor de skal konkretisere værdierne så de passer til deres arbejdsliv.

## **Kommunikation: Analytiske snit i interviews:**

I interviewundersøgelsen spurgte vi ind til medarbejdernes oplevelse af kommunikationen omkring den værdibaserede ledelse. Den semistrukturerede interviewform resulterede i forskellige temaer. Vi blev overasket over mængden af medarbejdere, der efterlyste en mere konsekvent kommunikation fra oven. Vi har valgt at gennemarbejde alle interviewerne for siden at trække nogle temaer ud af dem. Disse temaer bliver så præsenteret i denne del af analysen.

### **Overordnede betragtninger**

Et af de første ting, der sprang os i øjnene var, at der slet ikke var enighed omkring værdiernes betydning i lingvistisk forstand. Således kan man se, at medarbejderne ikke har ”afkodet” eller ”fortolket” værdierne med samme resultat. Skulle man beskrive dette med en Qvortrupsk terminologi kan man sige, at værdiernes italesættelse har haft en differentieret forstyrrelse for medarbejderne. Som beskrevet i det teoretiske afsnit, tillægger både Sepstrup og Qvortrup modtageren en betydelig rolle, i kommunikationens succes. Qvortrup beskriver mennesket som et fortolkende væsen, og modtagerens begrænsninger er afgørende for kommunikationens succes. Derudfra kan vi udlede, at ledelsen ikke har gjort sig tilstrækkelige betragtninger omkring modtagerens begrænsninger – dvs. at ledelsens kommunikation ikke har forstyrret de rigtige steder. En anden generel iagttagelse er, at målgrupperne ikke har fået det optimale ud af kommunikationen. Ledelsen har kun kommunikeret via én kanal - temadagene. Modtagelsen af disse temadage har været blandet – nogle syntes om dem, andre syntes mindre om dem. Men generelt kan siges, at kommunikationen fra ledelsen ikke har fået den ønskede virkning – som er at få den værdibaserede ledelse implementeret. Vi vil nu skildre informanternes oplevelser af den værdibaserede ledelse i en temabaseret analyse.

### **Tomme ord**

Informant (Randarsól) siger således omkring værdiernes betydning: *”...Og så er det det med at vi sætter fornuften i højsædet. Det lyder utroligt højt flyvende i mine øre. Jeg ved dårligt nok hvad det betyder i praksis. Jo, selvfølgelig ved jeg det, men det er meget højt flyvende* (Randarsól; 1, 6-7). Dette er et eksempel på, at informanten ikke forstår, eller føler sig skolet i dette konkrete værdis betydning. Informanten føler at værdien ikke kan tilskrives en mening i hendes livsverden, og hun

kan ikke identificere sig med det. Derved forbliver værdierne for hende blot tomme ord, uden besynderlig betydning.

Hun er ikke den eneste, der har svært ved at tilknytte nogen konkret betydning til værdierne: ”... jeg kan ikke forestille mig, at efter at du har skrevet fire sætninger på et papir, at så vil tingene forandres tilsvarende (Terji; 1, 23-24)”. Informanten har svært ved at se, hvordan fire sætninger skal kunne forandre dagligdagen i Centraladministrationen. Man kan bebrejde ledelsen for ikke at have kommunikeret tiltaget med held, da der er rum for sådan en mistillid fra medarbejderne. Derfor kan der igen herske tvivl om, hvorvidt tiltaget er kommunikeret på en hensynsmæssig måde. Informanten savner mere konkrete tiltag, end blot at tillægge værdier til organisationen. For ham er det vigtigere at implementere mekanismer end værdier, og derfor tilskriver han værdierne kun en sminkende effekt.

En ulempe ved at kommunikere en ny ledelsesstil gennem to temadage (med et års mellemrum) er, at du bliver nødt til at tale til alle på én og samme gang. Som vi har været inde på andet steds i rapporten, har ledelsen ikke forsøgt at tale til målgrupperne på hver sin vis, og kan bl.a. ovenstående informant være et uheldigt udtryk for denne form for kommunikation begrænsninger. Ovenstående informant har brug for at diskutere værdiernes værdi i praksis – ”Hvordan kan disse værdier være med til at skabe min hverdag?”. Men disse særdeles relevante spørgsmål har informanten ikke svaret på, og det må siges at være noget problematisk for ledelsen at få implementeret værdier ind i organisationen, hvis medarbejderne ikke ved hvordan disse skal bruges.

”Vi drager én line – ja, vi bruger det positivt, men somme tider også ret ironisk. Ja, vi drager én line, ikke sandt (Bjort, rådgiver)” siger en anden informant om værdi nummer 1. Ud fra dette citat, kan vi se, at værdien ikke har vundet det ønskede indpas i Centraladministrationen. Som beskrevet i det teoretiske afsnit, skal nye værdier ikke opfindes, men hellere afdækkes, da det jo skal findes i organisationen i forvejen. Men i dette tilfælde, kan man se, at lige præcis den første værdi, ikke nødvendigvis er kendetegnende for organisationen. Citatet indikerer at Bjort synes at værdierne kun er tomme ord.

”Det er pop. I vores travle hverdag kan vi ikke tænke på værdierne ...Det er ikke sådan, at nu hvor vi har fået værdierne, skal jeg gå den eller den vej” (Jan, fuldmægtig). Dette citat viser en regulær

mistillid til tiltaget omkring den værdibaserede ledelse. Jan mener, at tiltaget kun er et forsøg på at være med på moden, hellere end at virkelig gøre et forsøg på at forbedre tilværelsen i Centraladministrationen. Igen kan vi pege på, at når sådan en mistillid trives blandt medarbejderne, kan der være tale om uheldig kommunikation. Kommunikationen omkring tiltaget har åbenbart ikke ”forstyrret” Jan, og kan dette være pga. en fejlagtig strategisk kommunikation.

En anden medarbejder italesætter den samme mistillid til tiltaget. Denne medarbejder er af den holdning, at man bliver nødt til at frigøre flere ressourcer for at gennemføre en værdiledelse. *”Hvis det kun bliver til smukke ord, kan det ikke bruges til noget. Her skal ressourcer sættes af. Vi har ikke en gang en kommunikationsmedarbejder, der informerer med jævne mellemrum. Kig blot på vores hjemmeside – de seneste nyheder er 7-8 dage gamle (Klaus; fuldmægtig MMR)”*. Hvis man kigger på værdien ”Vi vil vide”, kan man godt følge Klaus i hans argumentation. Hvordan kan man være bærer af denne værdi, hvis man ikke informerer hele tiden? Klaus synes, at der mangler ressourcer til at igangsætte og gennemføre tiltaget ordentligt. Bl.a. ved at inddrage systematiseret information. Kommunikationen er således underprioriteret, mener Klaus.

Det er interessant at ledelsen ikke vægter kommunikationen mere, når man forsøger at gennemføre et så ændrende projekt. Kommunikationen har været særdeles ujævn – man har ikke beholdt noget gas i ballonen imellem temadagene, og det er særdeles kritiserbart. I stedet har man haft en formodning om at plakater, musemåtter ville være nok til at få værdierne ”ind under huden”, men det viser sig ikke at være tilstrækkeligt.

Pjetusson argumenterer samtidigt at, den værdibaserede ledelse ofte ikke oplever den forventede succes, fordi man ikke arbejder nok intenst og målrettet med kommunikationen. Denne argumentation hænger sammen med ovenstående medarbejders skuffelse af, at der ikke bliver frigjort de nødvendige ressourcer for at gennemføre tiltaget.

## **Identifikation**

I vores interviews var der flere eksempler på, at informanterne ikke kunne identificere sig med værdierne. *”...Vi drager én line, jeg ved ikke rigtigt...måske på et højere niveau. I hvert fald ikke der hvor jeg befinder mig, fordi vi har meget lidt med hinanden at gøre (Sólgerð, kontorfolk)”*. Dette udsagn påpeger, at hun ikke føler nogen tilknytning til den første værdi. Hun fornemmer, at

værdierne mere er rettet mod de højere plan i organisationen, og kan dette betyde, at værdierne ikke er kommunikeret rigtigt ud, fra den første dag.

Igen kan man fornemme, at ledelsen ikke har tilstrækkelig kendskab til sin målgruppe, da kommunikationen åbenbart ikke har opnået den ønskede gennemslagskraft. Som beskrevet i det teoretiske afsnit, kan man sammenholde dette udsagn med Pjeturssons pointe om, at det er svært at få værdierne ”ind under huden” på medarbejderne, hvis de ikke føler medejerskab. For medarbejdernes indre proces der fører til indsigt, forståelse og ny handling er for mangelfuld, fordi at kommunikationen fra ledelsen ikke lægger op til det.

Samtidigt kan man undre sig over, at medarbejderen, i dette tilfælde kontorfolk, ikke føler at værdierne er rettet mod sig selv, og hun føler ikke at værdien beskriver virkeligheden som den er. Kommunikationen af tiltaget har ikke været differentieret til de to målgrupper. Man har kommunikeret top-down til alle fraktioner i organisationen, og dette kan have medvirket en uheldig modtagelse af kommunikationen. Ovenstående informant er del af to fraktioner. Hun er del af fraktionen der til dagligt arbejder i Indenlandsministeriet, samt er hun del af fraktionen af kontorfolket der arbejder tværs om alle ministerier. For hende føles det ikke som om tiltaget ikke er noget der er rettet mod hende, og derved kan vi udlede at kommunikationen ikke har fået den ønskede indvirkning. Kommunikationen har ikke ”forstyrret” hende på den ønskede måde.

Udsagn som det ovenstående, var ikke en sjældenhed i vores interviews. *”De (værdierne, stud) er selvfølgeligheder. Man kan ikke være uenig med dem (værdierne, stud), men jeg ved ikke hvad man kan bruge det til. Det må være mere konkret. Men det ser fint ud, he he he (Hugin, rådgiver).* Igen italesætter rådgiveren et mistillid til værdiernes indhold, da han mener at de er for generelle og informanten har svært ved at se, hvilken praktisk betydning de har i arbejdsdagen og viser os sit skrivebord med bunker af papir. Nogle teoretikere skriver, at en værdi ikke må være for generel, og værdien må ikke blive for vag, om du sætter en negation ind. Det kunne eksempelvis være :”vi vil ikke vide”.

Men det var ikke kun negativ feedback til gældende tema. Et af kontorfolkene italesatte et ønske om at ”omsætte” værdierne til praktiske redskaber i arbejdsdagen. *”Ja, jeg føler at vi drager én line her i huset. Det mærker jeg som sekretær. F.eks. inden man udtaler sig til medierne, taler man sammen*

*internt. Ministeren taler altid med sit bagland inden han udtaler sig. Man kommunikerer meget internt, synes jeg. Og sådan er det også på tværs af ministerierne (Hanna D. Jacobsen, kontorfolk)*". Informanten ser værdierne som et positivt redskab, der styrker om kommunikationen i organisationen. Hun kan identificere sig selv med værdien "vi drager én line" og hun viser et ønske om, at tilknytte værdien til konkrete handlinger.

Et lignende eksempel mødte vi i Lagmandskontoret, hvor et af kontorfolkene også forsøgte at omsætte værdien til handling. "*Vi vil vide? Du skal vide ret meget for at kunne passe fire forskellige ministeriers telefoner. Du må være engageret i dit arbejde – også i de andre ministerier. du må hele tiden holde dig opdateret (Suffia, kontorfolk)*". Dette udsagn kan ses i lyset af, at informanten med held har omsat en værdi til et praktisk arbejdsredskab. På mange måder kan man sige, at det i sidste ende er medarbejderen selv, der afgør om værdierne er noget man kan anvende i sin dagligdag. Værdierne er tænkt som et andet redskab, og for ovenstående informant kan man sige, at redskabet bliver anvendt på en ønskelig måde, selv om hendes praktiske brug af værdierne ikke nødvendigvis er den samme, som ledelsen oprindeligt havde tænkt sig.

Følgende uddrag er et eksempel på, at ikke alle kan identificere sig med værdierne. Nedenfor er et uddrag fra et af interviewene, hvor informanten og den studerende snakkede om værdierne:

Informant: "*Øh, at man gør noget konkret. Altså, værdierne må ikke kun være ord*".

Student: "*Siger de dig noget? Kan du identificere dig med dem?*"

Informant: "*Nej...nej, egentlig ikke*".

Student: "*Værdierne er kun ord?*"

Informant: "*Det er kun ord. Jeg er ked af det, men jeg kan ikke huske værdierne. Det ved Gud*".

*Sólgerð; kontorfolk)*

Den studerende forholder sig måske lovligt ledende i sine spørgsmål, men man skal huske at den semistrukturerede interviewform er mere en diskussion end et regulært spørgsmål-svar interview. Samtalen viser dog, at for denne medarbejder er værdierne mere eller mindre værdiløse. Hun beskriver efterfølgende forløbet, og kommer ind på at værdierne muligvis kunne være bedre implementeret hvis man arbejdede mere med dem inde i de enkelte ministerier, hellere end at alle medarbejdere (fremmede mennesker) sammen skulle finde ud af, at sætte ord på hvad værdierne er. "*I stedet synes jeg, at man skulle gøre det inde i ministeriet først. Så var man bedre i stand til at*



*sætte ord på værdierne*” (Sólgerð, kontorfolk – IMR). Heri ligger igen diskussionen hvorvidt man kan kalde alle medarbejderne i Centraladministrationen for en og samme målgruppe. Det er tydeligt at hun ikke kan identificere sig med medarbejderne i andre ministerier, bl.a. fordi hun ikke befinder sig i en fraktion med disse mennesker. Hun føler at hun tilhører Indenlandsministeriet og ikke Centraladministrationen.

Vi kan udlede, at for hende er det et problem, at hun ikke kan identificere sig med værdierne, fordi at hun synes at disse er et fremmed legeme i ministeriet. Således er hun kritisk overfor implementeringen af værdierne. Igen kan vi pege på, at ledelsen tilsyneladende ikke har en grundig kendskab til målgruppen, da ledelsen ”kun” har valgt at massekommunikere værdierne igennem to temadage, mens en del af målgruppen ikke føler, at dette er den rigtige procedure.

### **De fines klub**

Et andet tema som ligger i interviewene er en generel mistillid til ledelsen, da denne er at betragte som en ”fin klub”. Det var kun en af informanterne der italesatte det som en fin klub, men fænomenet lå eksplisit i flere samtaler. Den fine klub skal forstås som en samling hvor kun topperne af organisationen er inviteret som deltager.

*”Det nytter ikke noget, at de (ledelsen) skal føle sin fine klub. Medarbejderne må også have noget”* (Björt---). Igen kan vi vende blikket mod Pjeturssons litteratur, der påpeger vigtigheden af medejerskabet af et lignende tiltag. Pjetursson argumenterer, at hvis medarbejderne i organisationen ikke føler, at de er en del af projektet, vil det være særdeles vanskeligt at få initiativet implementeret.

Heri ligger også en ”os og dem” optik. Ledelsen bliver set som ”de” altså et andet led i organisationen, og samtidigt ligger der en hierarkisk tankegang i sådanne udsagn. Denne udvikling må siges at være særdeles uheldig, da en af idéerne bag den værdibaserede ledelse netop er at få en fladere struktur ind i organisationen.

*”Jeg ved ikke hvad departementscheferne foretager sig, men de tager på temamøder, ledelsesmøder, og vi sidder her og rådner. Så begrebet (den værdibaserede ledelse, stud) kører endnu kun på topniveau”* (Hugin, sagsbehandler - IMR).

Dette er en særdeles kontant udmelding fra en fuldmægtig, der tydeligvis ikke har meget til overs for ledelsens ageren. Informanten var ret kritisk overfor tiltaget. Han er af den holdning, at man bliver nødt til at forstå hvor meget de fuldmægtige har at gøre, fordi han ikke føler, at han har et overskud til at skulle forholde sig til værdier i sin arbejdsdag.

Randarsól, kontorfolk AMR, tilslutter sig denne forståelse. *”Jeg har indtryk af, at den første temadag var på særdeles højt niveau. Der synes jeg, at kontorfolket følte sig udenfor. Det (tiltaget, stud.) er måske mere for fuldmægtige og ledelsen. Men jeg var selv med til at tilrettelægge temadag 2, og vi forsøgte bevidst at forme den således, at dagen var mere for os alle sammen”.*

Hun beskriver tiltaget som et initiativ der primært var rettet mod fuldmægtigene. Dette til trods for, at ledelsen gjorde sig umage for at få alle inddraget i dannelsen af værdierne. som vi har beskrevet andet sted i rapporten, bliver staben først introduceret for tiltaget til temadag 1, og allerede der var værdierne mere eller mindre beskrevet. Temadag 1 gik således ud på at skabe indhold og identifikation med værdierne, og dette har åbenbart ikke fået den ønskede virkning blandt alle medarbejdere.

Borgarhjært tilslutter sig denne mistillid, og siger: *”Man plukkede nogle værdier ud, og satte nogle arbejdsgrupper at arbejde videre med dem. Men det er kun fuldmægtige med høj uddannelse som sidder i disse arbejdsgrupper”.*

*”Nej, det sker ikke, at jeg tænker på værdierne i min arbejdsdag, og jeg anvender dem heller ikke. Men det kan godt være at departementscheferne snakker mere sammen, end de gjorde før værdiledelsen blev sat i gang. Men det er kun topperne, og det synes jeg slet ikke er fyldestgørende”* (Hjördis Gaard, VMR). Igen ser vi tegn på, at værdierne synes at være forbeholdt ledelsen. Dog ser denne informant det som noget positivt at, siden værdiledelsens blev igangsat, er der mere dialog mellem departementscheferne. Men, som hun videre siger, det er bare ikke fyldestgørende.

Denne mistillid til ledelsens tiltag, kan tilskrives en mindre heldig kommunikation af tiltaget. Hvis kommunikationen var strategisk og målrettet tilrettelagt kunne sådanne misforståelser være undgået. Og det er væsentligt at pointere, at en af personerne der italesætter denne mistillid er kommunikationsrådgiveren i Lagmandskontoreret.

## **Tiltro til den værdibaserede ledelse**

Mange medarbejdere forholder sig positive i forhold til princippet om værdibaseret ledelse. *”Det er sikkert fornuftigt hvis det bliver implementeret på den rigtige måde, og man har den samme forståelse af hvad et værdigrundlag er for noget. Det er deri, jeg tror at problemet ligger – man har ikke den samme forståelse af det (Hugin; fuldmægtig IMR)”*. Hvis folket i Centraladministrationen ikke har en fælles forståelse hvad tiltaget indebærer, er det svært at få implementeret den værdibaserede ledelse. Hvis man videre skulle spørge ind til, hvorfor folk ikke har den samme forståelse af tiltaget, kan man hurtigt få mistanke til, at der har været en eller flere brister i kommunikationen af tiltaget. Her kan man knytte den klassiske diskussion omkring ”hvad er kommunikation?” til spørgsmålet. Er kommunikation nogle sætninger der blot kommunikeres og modtages i en absolut og normativ forstand, eller er kommunikation et mere kompliceret begreb? Vi arbejder ud fra en lidt mere kompliceret kommunikationsforståelse.

Når ovenstående medarbejder påstår, at der hersker en usikkerhed i forståelsen af værdigrundlaget, kan det skyldes, at kommunikationen ikke er blevet strategisk tilrettelagt til den specifikke målgruppe. Som vi har beskrevet andetsteds i rapporten er der forskellige målgrupper i organisationen. I kommunikationen af tiltaget, har ledelsen ikke differentieret mellem fraktionerne, og dette finder vi særdeles kritiserbart. Argumentet bag vores kritik bygges på, at målgrupperne ikke har de samme forudsætninger for at modtage og bearbejde kommunikationen. Et skift i ledelsesstil har ikke de samme påvirkninger for begge målgrupper. Igennem den værdibaserede ledelse ser kontorfolket sig selv mere som ambassadører for Centraladministrationen. Dette er et positivt resultat for ledelsen. Dette er med til at give organisationen en kultur og en identitet. Kontorfolket bliver bærere af denne kultur og giver derved Centraladministrationen et mere samlet udtryk både internt og eksternt.

Men for de fuldmægtige er tiltaget mere problematisk at leve ud. Interviewene giver en indikation på at de fuldmægtige har svært ved at se, hvordan tiltaget skal bruges i en konkret arbejdssituation, og får derved en mistillid til tiltaget.

## Opgivende

Interviewsituationerne afdækkede også nogle opgivende mennesker, der ikke følte at den værdibaserede ledelse vejen frem. Gidda Vang siger således, da snakken faldt på hvordan hun syntes at medarbejderne i hendes ministerium havde taget imod værdigrundlaget. *”Altså, de er vist nok glade for det (værdigrundlaget, stud), men de er ved at kvæles af dem, fordi man hele tiden skal snakke om dem. De fleste forstår måske slet ikke hvad værdierne er for noget”* (Gidda Vang; kontorfolk AMR).

Det er noget specielt at hun beskriver, at folk ikke gider høre om værdier, og gerne vil arbejde som før. Hvorfor forholder det sig sådan? Kan det være, at kommunikationen af værdierne har været på et uheldigt niveau? Kan det være, at medarbejderne ikke har tiltro til ledelsens tiltag? Ét tema som var gennemgående for flere interviews var, at medarbejderne ser Centraladministrationen som flere kongeriger. Hvert ministerium er et hele, og flere af informanterne var af den holdning, at man skulle holde ministerierne fraskilte.

I Sosial og Sundheds Ministeriet (AMR) har man forsøgt at tale om værdierne til interne møder m.v.. Men som informanten forklarer, er hun godt og grundigt træt af snakken om værdier. Når hun er af den holdning, at de fleste er trætte af værdierne, kan man undre sig over hvordan den interne kommunikation har været af værdierne.

*”Jeg ved ikke hvorfor det er så, men jeg begynder at blive ret træt af at man sætter forskelligt i gang, men at der ikke rigtigt er nogen der lofter det, ikke? Det er måske fordi at dette er for omfattende. Ledelsen prioriterer ikke sådan som vi andre havde ønsket det”* (Bjørt Samuelsen, rådgiver LMS). Dette udsagn er også et udtryk for at informanten ikke længere har en tiltro til ledelsens tiltag. Hun føler at kommunikation og handling ikke følges ad.

Som beskrevet i det teoretiske afsnit, er det særdeles vigtigt at kommunikationen bliver fulgt op og bliver levet ud af bærerne. Men informanten føler, at det ikke er tilfældet, og derfor stiller hun spørgsmålstejn ved tiltagets seriøsitet.

En af begrundelserne for at igangsætte den værdibaserede ledelse er, at man vil med dette tiltag forsøge at samle organisationen i én enhed. Men dette synes ikke nødvendigvis at have den fulde opbakning blandt medarbejderne.

## **Manglende opfølgning**

Som beskrevet i de teoretiske afsnit er det særdeles vigtigt at følge op på temadagene, hvis man skal få indført en ny ledelsesstil i en organisation. Som Pjetursson og andre argumenterer, er der ikke tale om et brud med det gamle, hvor den gamle organisation bliver skiftet ud til fordel for en ny organisation. Vores teoretikere argumenterer for, at der er tale om en proces og et tiltag der bliver grundigt implementeret. Men det viser sig, at tiltaget ikke er blevet prioriteret lige højt i alle ministerier. *”Det har slet ikke været fokus på her i Fiskeriministeriet. Der har selvfølgelig været to temadage, men det er ikke noget der har fyldt vores hverdage”*, forklarer Andrass Kristian; fuldmægtig i Fiskeriministeriet..

Det er kritiserbart at ledelserne i de forskellige ministerier ikke ”taler med samme tunge”. Hvordan skal medarbejderne tage tiltaget seriøst, hvis ledelsen ikke signalerer at dette er noget man virkelig brænder for? Ud fra ovenstående citat kan vi se, at kommunikationen af den værdibaserede ledelse ikke har været konsekvent og stringent fra den samlede ledelse. Man kan sige at graden af intensiviteten af kommunikationen har ikke været lige fordelt over alle ministerier.

Modtageren bliver forstyrret på en uheldig måde, og derfor får tiltaget svært ved at komme ind under huden på medarbejderen. Men hvorfor er det så? Hvorfor er ledelsen ikke konsekvent i kommunikationen af tiltaget? Terji Petersen, fuldmægtig i Finansministeriet siger: *”Man har nogle faste procedurer, og værdibaseret ledelse er et diffust begreb, hvor det er op til den enkelte at bestemme hvad man lægger i det. Det som det i sidste ende handler om, er god ledelse”*.

Denne fuldmægtig vurderer at problemet ikke ligger i ledelsens ambitioner og ønsker, men mere i de enkeltes lederes forståelse af hvad værdibaseret ledelse indebærer.

## **Delkonklusion**

Overordnet kan vi sige, at der hersker en ganske stor tvivl om værdierne – ud fra analysen kan vi se, at medarbejderne ikke er enige om deres betydning, og må dette siges at være et stort problem for implementeringen af dem. Dog viste nogle af respondenterne en positiv holdning overfor tiltaget, og synes at det er samlet for organisationen. Men overordnet var der først og fremmest skepsis og usikkerhed som vi mødte i forbindelse med forskningen.

Grunden til denne usikkerhed kan tilskrives den ukonsekvente kommunikation af værdierne. Den generelle holdning er rimelig negativ i forhold til værdierne, og ud fra analysen kan vi se, at der er forskellige grunde til denne holdning.

Vel vidende, at kommunikationen har været ufyldstgørende, må vi også konstatere, ledelsen ikke har kendt sine målgrupper tilstrækkeligt. Medarbejderne er både kontorfolk og fuldmægtige. Disse to grupper har hver sin uddannelsesmæssige baggrund, men ledelsen har ikke valgt at differentiere kommunikationen til disse to forskellige målgrupper. Og det viser sig også, at kontorfolket er mindre negativ (eller kritisk om man vil) omkring kommunikationen af værdierne. Selv om vi har lyst til at dele kontorfolket op i én og samme målgruppe, må vi konstatere, at disse ikke nødvendigvis kan identificere sig med sine kolleger tværs om ministerierne. Den værdibaserede ledelse har ikke den samme betydning for kontorfolket i deres hverdag, som det har det for de fuldmægtige. Fraktionen af fuldmægtige kan heller ikke deles i én og samme gruppe. Mennesket er således indrettet at man føler forskellige fællesskab. Fuldmægtigene føler først og fremmest fællesskab med sine kolleger på deres respektive arbejdspladser. Videre føler de fællesskab med deres fagfæller tværs over Centraladministrationen osv..

Man kunne også vende blikket mod medarbejderne, og kritisere dem for at ikke tage imod tiltaget. Det er overraskende, at et initiativ der mere eller mindre har til formål at komme væk fra den hierarkiske struktur, nødvendigvis må styres fra oven. I hvert fald, kan vi i vores empiri genkende det, at medarbejderne næsten primært kigger opad, og forventer at ledelsen skal føre tiltaget ud i livet. Men som megen af litteraturen påpeger, må medarbejderne samtidigt være medforfatter af projektet.

Ledelsen har forsøgt i to omgange, at samle alle 150 medarbejdere for at informere og bearbejde den værdibaserede ledelse. Men disse to forsøg har åbenbart ikke haft den ønskede virkning. Medarbejderne synes mistænkelige over for tiltaget, og det virker som om de allerfleste som vi har snakket med, næsten **vil** styres fra oven, eftersom de forventer at ledelsen ene og alene skal indføre tiltaget med succes.



## **Analyse af interviews – socialvidenskabelig optik**

I denne del af analyser har vi valgt at fokusere på informanterne hver for sig og derfra trække de væsentlige pointer respondenterne måtte komme med. Genstandsfeltet er socialvidenskab og midlet er kommunikation. Derfor vil der forekomme overlapninger/gentagelser af fokuspunkter, som vi har valgt at trække ud af interviewene.

### **Andras, mellemlider i fiskeriministeriet**

*“Jeg må sige som er, at jeg ikke har været specielt optaget af det. Det er ikke noget som har ligget mig meget i tankerne. Personligt har jeg ikke gået så meget op i det”*(1,2-3) Mellemlideren føler ikke medejerskab i initiativet og går personligt ikke meget op i værdiledelsen. Dette står i kontrast til Århus-skolens devise om læringsform, hvor mellemlidere netop skal fungere som bærere af initiativet i forhold til de øvrige medarbejdere. Når ledere og mellemlidere ikke går foran som det gode eksempel, med den “tyste viden” er det svært at forestille sig hvordan medarbejdere og kontorfolk skal tage initiativet til sig. Desuden siger mellemlideren: *“Nej, jeg vil sige at mit synspunkt er at fiskeriministeriet har været i en forandringsfase – har været underlagt stor kritik og jeg synes at det er et lige så stort behov for at ordne de interne anliggender”*(1, 4-6). Mellemlideren er mere villig til at få ryddet op internt i ministeriet og er derfor bevidsthedsmæssig ikke specielt centraladministrationsorganisations-minded. I forhold til Københavnerskolen, der taler for at betragte organisationer som helheder og styre ud fra et eksplicit værdigrundlag, virker det som om at Værdiledelses-initiativet ikke har store chancer for at få grobund i mellemliderens departement og det bliver yderligere cementeret når mellemlideren siger ”Der kan jeg kun tale for mig selv som leder, Nej, jeg synes ikke at vi har arbejdet med det.[Værdiledelse]” (1,13). Disse argumenter forstærkes af mellemlideren, da han bliver spurgt om hans syn på om der er sket en ændring siden VL blev indført: “[Jeg] tror ikke at den [CA] er blevet mere struktureret siden april 2005. Ikke anderledes end før“(1,27). Dog mener mellemlideren at der er der enkelte positive aspekter ved indførelsen av værdiledelsen og det er muligheden for at alle CA medarbejderne kan mødes *“Det er i orden.”*(1,32)

Mellemlideren giver også udtryk for sin utilfredshed over besparingsrunden, der resulterede i at hans departement mistede en fuldmægtig *“Det gør ikke stemningen bedre”*(1,39)



Når snakken falder ind på hvorledes og i hvor stort omfang mellemlederen er taget med på råd i implementeringsfasen er han klar i mælet *"Ikke vi som ledere, tror jeg"*. Det må formodes at være særdeles uheldigt for succesraten af initiativet når mellemledere ikke fremstår som medforfattere af værdiledelsen. Mellemledere nærer typisk stor respekt blandt de øvrige medarbejdere og har derfor en stor rolle i den strategiske kommunikation, der består i at bære initiativet fra ledelsen videre til medarbejderne.

### **Bjørt:**

Fuldmægtigen har en veludviklet sans for hvad værdiledelse betyder for hende, men når hun bliver spurgt om hvad hun synes om initiativet i CA, svarer hun: *"Altså er den blevet indført?"*(1,14). Det forekommer at initiativet er helt gået over hovedet på hende, men hun giver dog udtryk for at værdien af initiativet måske hellere skal ses i en ændret bevidsthed hos alle CA-medarbejdere: *"Men det positive i det er at jeg synes helt klart at bevidstheden er mere fælles i ministerierne i dag."* (1,19-21). I forhold til Morsings argumenter om den *Værdibaserede virksomhed* peger disse udtalelser i retning af at værdiledelses-initiativet har båret frugt, da medarbejdernes bevidsthed i højere grad er kollektiviseret end hvad tilfældet var før implementeringen. Men samtidig holder hun på, at da hendes departement måske er forskelligt fra de andre skabes tit gnidninger imellem de respektive departementer: *"Vi er måske lidt specielle her, fordi vi har helt andre mål end de andre. Har ikke mål på den samme måde som de andre departementer har."*(1,39-40). Udsagnet leder hen imod tanken om en centraladministration, der bevidsthedsmæssigt er splittet og at det måske ikke er uden grund fordi, som fuldmægtigen siger: *"Alle har meget at lave og hvis man beder et andet departement hjælpe os med en opgave, så er man måske lidt hurtig at dække sig ind med at "dette er jeres og dette er vores""*(1,24-26). Fuldmægtigen henviser til at departementernes forskelligartede ressortområder, tit medvirker til en gedigen afstandtagen imellem medarbejdere i de respektive departementer og spørgsmålet rejser sig dernæst om hvorvidt CA's struktur (ressortområder og fysisk placering) måske umuliggør eller i bedste fald besværliggør den *samlende proces* som værdiledelses-initiativet netop idémæssig er tilrettelagt af CA's ledelse at råde bod på. Spørgsmålet er væsentligt fordi, at idéen med Værdiledelsen har netop været at imødekomme den tidligere beskrevne kritik som kom fra både offentligheden og lagtinget, der gik på at CA var for

tung og ufleksibel. Fuldmægtigen ligger inde med en hel del frustrationer, der peger på det modsatte – altså at CA fremdeles hverken er samlet og styrer ud fra de samme værdier. ”Men det som jeg synes er særdeles interessant ved begge temadagene er at de forslag som kom fra grupperne var så identiske. De ligner meget hinanden og det er helt sikker at medarbejderne i det offentlige ser de samme behov. At som f. eks på den første temadag, da nævnte alle intranet og portal. Og på den anden temadag, var det at yde en bedre service til borgeren. At have en slags borgerservicecenter, sådan som vi kender det fra kommunerne. Altså at have et sted hvor borgene kan blive bedre informeret, simpelthen. Det kom fra alle grupperne og det var meget interessant. Fordi det var overhoved ikke med på den første temadag og underligt nok var alle grupperne med på den” (3,2-10) Udtalelsen viser at temadagene har resulteret i nogle konkret tiltag som medarbejderne har følt behov for og fuldmægtigen giver udtryk for at det næsten altid er de samme ønsker som medarbejderne foreslår, på kryds og tværs af ministerierne. Denne medforfatter og konkretisering af værdierne som alle medarbejderne har været med til at nedsætte i det skriftlige værdigrundlag<sup>26</sup> har dog ifølge fuldmægtigen ikke båret synderlig frugt i medarbejdernes hverdag. Intranettet og den fælles portal for ministerierne, som har været foreslået på temadagene, har lidt under værdierne, for som hun siger: ”Når vi har snakket om det her med intranet og portal mener vi at det skal være veludviklet – det må det være hvis vi skal være nyskabende. Når jeg har snakket med IT-medarbejderne, så snakker man meget om at det skal være det nyeste nye og skal kunne mange ting. Problemet er bare, at det er så forfærdelig svært når man har så få medarbejdere og så lidt af bevillinger – det er næsten umuligt” (2,4-10). Det forekommer at de manglende ressourcer (penge og kvalificerede medarbejdere), som fuldmægtigen giver udtryk for gør sig gældende i central-administrationen, direkte medvirker til at handling og ord ikke går hånd i hånd. Disse uheldigheder har haft negative indvirkninger på fuldmægtigens holdning til værditiltaget: ”Men her må jeg så sige at jeg har været dybt, dybt skuffet af resultatet [intranet og portal] ligger bare og venter. Jeg er holdt op med at banke på dørene. Det er tydeligt at det ikke er rodfæstet hos departementscheferne. Altså, de er slet ikke med på det, selv om de siger at de er med på idéen”. Set i lyset af Københavnerskolens devise om at “lede ud fra et ekspliciteret værdigrundlag og anvende dette som styringsinstrument” er det alarmerende udmeldinger som fuldmægtigen kommer med. Toplevelsen (departementscheferne) følger ikke værdisettet til dørs, for hvordan kan man på den

---

<sup>26</sup> Bilag (værdigrundlaget)

ene side sige at “vi er nyskabende” imens, der på den anden side ikke afsættes ressourcer til at realisere nyskabelsen. Hun forsætter “*Du bruger mange penge, du har Lars Kolind på Færøerne, du tager på en weekendtur, det er alt fantastisk arbejde, bevares. Man sidder og laver de regler der og jeg blev lige ansat da dette arbejde forelå. Men så whooom, så er alt pist væk og ingen snakker om det mere. Og så er det portal og intranet – så sidder man og pukler med det og de siger “ja, tak”. Og igen siger man “come on”, men så kommer finansloven, og ingen bevilling...et eller andet sted...det bliver kun til snak, simpelthen!!! Jeg har jo ingen penge – jeg er kun informationsrådgiver, så jeg må have bevilling fra en eller anden. Så jeg føler mig magtesløs.*” (3, 38-42 & 4, 1-4)

Mistilliden til ledelsen er iøjnefaldende og fuldmægtigen har også – i specialeforløbet/efter interviewet – sagt op og søgt nye græsgange. Dog er fuldmægtigens holdning ikke helt så entydig negativ, når snakken falder ind på værdiinitiativets indvirkning. Hun påpeger “. *Det som man snakkede om med det her projekt [værdigrundlaget], det var at dette ikke blev til noget som kun blev rammet ind og hængt op, men at det skulle være levende mellem folk. Og den holdning, at vi skulle hjælpe hinanden, den blomstrer allerede hos os i hvert fald. De må jeg så sige, at i forhold til andre steder hvor jeg har arbejdet, hvor det har været meget mere opdelt i hvad hvem gør og hvilke titler hvem har*”. (3,16,21)

Fuldmægtigen har kun godt at sige om tilblivelsen af temadagene og er meget glad for at kunne mødes med andre ministeriers medarbejdere. “*Og der synes jeg at arrangementer som disse [temadage] er så gode. Det er særdeles enkelt og konkret. Du kommer at kende folk. Det har gjort en forskel, hvis man snakker om at det er en del af at sætte noget i værk. Fordi nu kender man folk. Når man møder dem, når man ringer til dem, kan man sætte et ansigt på. Jeg synes at det har gjort en forskel*”. (2-34-38). Temadagene virker samlende for hende, idet hun nu kan sætte ansigter på stemmerne hun til daglig kommunikerer med.

### **Eyðbjørg Nilsson, receptionist**

Hun er kontorfolk og er positiv overfor værdiinitiativet og synes at hverdagen er blevet noget nemmere “*det bliver mere frit her hos mig, med telefonen. Nu skal jeg også ud at gøre ærinder osv. købe ind osv. boghandelen, faroedane [IT-virksomhed], købe ind til kaffe osv. Så behøves jeg ikke*

*altid at køre telefonen over til dem, for den er der altid [stud: snakker om telefonveksleren på den anden side]” (1, 6-9). Værdiinitiativet har altså haft en konkret praktisk effekt, men hun giver udtryk for at selve værdierne ingen betydning har for hende, “Jeg har ikke rigtigt haft brug for dem, her har været et godt samarbejde. Vi [kontorfolket] har altid lånt fra hinanden ikke? Når vi har manglet noget, ikke? Hvis vi skulle have samme slags kopper, ikke? Så har vi altid lånt fra hinanden. Hvis de fx skal have kopier med billeder kommer de bare her.”(1, 19-22). Centraladministrationens intentioner ser ikke helt ud til at have den store betydning for receptionisten. Hun giver udtryk for at der altid har været samarbejde om de ting hun arbejder med og dermed er der ikke så meget behov for mere samlende tiltag. Dog arbejder receptionisten der hvor de tre departementer ligger samlet i Tinganes og derfor kan det tænkes at hendes idé om centraladministrationen ikke rækker udover de tre ministerier. Hun har arbejdet i 3 år har kun godt at sige om ledelsen. Det lader til at hun ikke ser værdierne som særlig anvendelige for hende, dog at hun giver positive udtryk for værdiinitiativet.*

### **Gidda Vang, sekretær i Social- & Sundhedsministeriet**

Hun er kontorfolk og er ikke i stand til at italesætte hvad værdierne betyder for hende. Hun er med på idéen med værdierne, men synes ikke at de bliver omsat til praksis. *“Ja, jeg er med på værdierne, men jeg synes ikke at de kan bruges i praksis. Bare for at tage et eksempel - de fortæller mig at vi alle skal trække i samme retning, men arbejdstiderne er ikke ens. Tre af departementerne har åbent til kl. 15.30 imens de andre fire har åbent til kl. 16.00. Det synes jeg ikke er at trække i samme retning.” (1, 4-7). Hun giver yderligere udtryk for at de heller ikke internt i ministeriet **drager én line**. Det leder mod tanken om at strukturen/fysiske omgivelser ikke helt passer til værdiinitiativet. Hun synes ikke at ord følger handling idet departementerne ikke har synkroniserede åbningstider. Den fysiske arbejdsplads tæller fire etager og dette besværliggør også interaktionen medarbejderne imellem, men de har dog oprettet en såkaldt “madklub” og hun forklarer at *“den vokser og vokser” (1, 15). Medarbejderne ser ud til at trække på deres egen sociale ansvarlighed, i og med at de frivilligt er gået sammen om en madklub, hvor de kan interagere, de dårlige fysiske rammer til trods. I forhold til Morsings idealer om decentralisering og demokratiske beslutningsprocesser er madklubben et fint eksempel at medarbejderne går sammen om et fælles**

projekt uden at inddrage ledelsen. Denne proces kan siges at vidne om en organisation hvor ledelsen har ”lagt det ud” til medarbejderne at bestemme hvordan de indretter sin arbejdsdag. På den anden side kan det også tænkes at medarbejderne i dette eksempel kun forsøger at klare sig bedst mulig, med det de har.

Hun er positiv overfor det at mødes til en fælles temadag. “Jeg synes at alle er med på idéen at alle er sammen.” (1, 31). Hun er dog skeptisk overfor værdierne, når hun bliver spurgt om hvad medarbejderne i deres ministerier synes om initiativet”. *De synes godt om dem, men de er ved at kvæles i dem, fordi at det ligesom er sådan at man altid skal snakke om dem. De fleste forstår dem måske overhoved ikke.*” (1,22-23) Igen ses en tilbøjelighed til uvidenhed omkring formålet med værdierne og deres indhold hos medarbejderne. Hun giver udtryk for at der er flere end kun hende som ikke har taget værdierne til sig, primært fordi at de fleste ikke helt forstår værdierne. At medarbejderne ikke forstår værdierne står i skærende kontrast til hele formålet med værdiledelsen, sådan som CA’s ledelse har tænkt den. Det kritiske element i bestræbelserne på at forbedre organisationen har for CA’s ledelse været at kommunikere centraladministrationens potentiale til medarbejderne. Vi har set at denne proces typisk indebærer urealiserbare resolutioner i form af missioner, visioner og værdier. Disse resolutioner har ledelsen indført, men måden synes at have været forkert for medarbejderne har ikke været inddraget nok i udarbejdelsen af værdierne. Denne negligering af medarbejdernes muligheder for at medforfatte værdierne, synes at koste ledelsen i den sidste ende.

### **Hanna D. Jacobsen, kontorfolk MMR**

Hun trives godt og synes at der hersker et godt sociale klima i deres ministerium. Hun er positiv overfor værdiinitiativet, da det har resulteret i fastere procedurer “*Jeg startede i centraladministrationen i ’98 og der er stor forskel på. Alt virker mere struktureret nu med mange flere procedurer. Og det går jeg ud fra er en del af det her. Det synes jeg er udmærket, fordi det er nemmere at administrere, når der er flere procedurer ikke?*” (1,1-3). Det forekommer at en af årsagerne til at hun er positiv stemt overfor værdiimplementeringen er fordi at hun har tillid til ledelsen. “*Jeg synes at vi har en god ledelse, som er meget obs. på dette her [værdierne].*”(1, 5-6). Hun er meget glad for temadagene, for som hun siger “*Jeg synes at det var spændende at se hvad der er for mennesker man kommunikerer med. At kunne sætte ansigt på de forskellige, som man*

*snakker med*” (1, 9-10). Hun har ikke helt styr på hvordan værdierne lød og synes også at give udtryk for at ministeriernes fysiske arbejdsplader besværliggør værditiltaget. *“Jeg må sige som er – jeg ved ikke hvad de andre gør. Jeg har snakket med de andre ledelsessekretærer og det viser sig at vi har alle meget forskellige opgaver. Fordi at det er so forskelligt som vi administrerer. Så det er meget svært at sammenligne”* (1, 30-33). Citatet viser at ressortområderne medvirker til en (naturlig) splittelse af arbejdsopgaver ministerierne imellem og dermed vil en centraliserende bevidsthedsmæssig ordning som de fælles værdier besværliggøres. Hun synes at temadagenes tilrettelæggelse bar præg af en Top-Down styring: *“Jeg synes at man kunne starte før på dagen, sådan at man fik mere tid at diskutere tingene. Og måske at få tingene serveret på en anden måde. Fået lov til at tænke lidt selv ikke? Jeg tror at alt ligesom kom ovenfra fra ledelsen, således at du vidste hvad svaret var når du blev spurgt”* (1, 42-46). Udtalelsen vidner om at det ikke er medarbejderne der bærer initiativet og hun lægger skylden for det ved ledelsens hoveddør. Den strategiske ledelseskommunikation vi har set, argumenterer for inddragelse af medarbejderen i et tidligt stadie. I dette tilfælde har der ikke været mulighed for selvstændigt råderum for medarbejderne og hun forbinder det direkte med sin holdning om at initiativet ikke har båret den ønskede frugt. For at opnå en bedre virkning, viser hun til et andet projekt, som blev en succes fordi at ledelsen involverede medarbejderne i implementeringsfasen. Lokalerne skulle indrettes og *“Medarbejderne blev involveret og det er godt. Nogle ville ha “åbent landskab”, og nogle ville have egne kontorlokaler. Og det er ledelsen gået med på..”* (2,3-4). Ledelsen har inddraget medarbejderne i dette projekts opstartsfasen og virkningen er iøjnefaldende.

### **Suffía, kontorfolk LSS**

Hun er kontorfolk og tager telefonen, sammen med fire andre. Hun er positiv overfor specielt det første værdi, om at *trække i samme retning*, for det har haft en konkret praktisk betydning for hende. *“Ja, det kan man godt sige. Vi skiftes til at tage imod telefonen her. Vi er fire som arbejder her og vi skiftes....Det har virket utrolig godt.”* (1, 2-4). Succesoplevelsen hun har i arbejdsdagen sætter hun i forbindelse med værdierne indførelse. Hun er positiv overfor temadagene, for der har hun mulighed for at mødes med andre ministeriers medarbejdere. *“Jo, det kan jeg godt lide. Både det at du ser de andre og at man er fælles om nogle ting. Måske får en bedre forståelse”* (1, 21-22). Hun

giver udtryk for at hun forsøger at fortolke værdierne til sin egen arbejdssituation, f. eks med værdien “vi vil vide” har hun følgende fortolkning. *“Vi vil vide? Du skal vide ret meget for at passe telefonen for fire ministerier. Du skal have en interesse i dit arbejde – også i de andre ministerier. Du må vide hvorhenne de forskellige sidder. Så du skal være ret opdateret hele tiden”* (1, 9-11). I dette tilfælde er det muligt at sige at medarbejderens handlinger trækker på Århuskolens devise om at medarbejdere har et selvstændigt råderum i forhold til de fælles værdier.

### **Randarsól, kontorfolk FMR**

Hun er kontorfolk og når hun bliver spurgt om hvad værdierne betyder for hende, svarer hun: *“Ved ikke helt hvordan de lyder. Et er at vi trækker i samme retning, og det lyder vældig fint, du ved vi er det offentlige. Men det er meget svært at praktisere. Fordi at ministerierne kører forskelligt. Departementerne har måske forskellige procedurer. Og så er det med at sætte fornuften i højsædet. Det lyder meget højtflyvende i mini ører. Jeg ved dårlig nok hvad det betyder i praksis. Jo, selvfølgelig gør jeg det, men altså det er meget højt flyvende.”* (1, 1-5). Det tyder på at hun synes at organisationsstrukturen taler imod “trækker i samme retning”, fordi at ministerierne er så forskellige i deres arbejdsprocedurer. I forhold til det andet værdi, kan hun ikke rigtigt identificere sig med den værdi, primært fordi ordvalget ikke virker appellerende for hende. Igen tyder det på at en medarbejder er blevet afkoblet i medforfatterfasen. I forhold til de resterende værdier siger hun kontant. *“Jeg må sige akkurat som det er, jeg kender ikke værdierne.”* (1, 8). Hun kan ikke huske dem og generelt synes hun at initiativet, mere er for mere uddannede i centraladministrationen. *“Men jeg har indtryk af at den første temadag var det på et meget højt plan. Da syntes jeg at kontorfolket følte sig udenfor. Det var måske mere for departementschefer og fuldmægtige. Men jeg var med til at arrangere den anden temadag og da forsøgte vi at den skulle være for alle. Men jeg synes generelt at folk har tendens til at grine ad disse værdier”* (1, 21-25) Københavnerskolen taler om ledelse gennem ”samtalekultur” og temadagene skal ses i et sådant lys. En dag hvor hele organisationen samles for at sætte ord på/samtale og søge enighed om de ting de er fælles om. Det er ikke for meget sagt at kontorfolket ikke er specielt begejstret for den noget ensporede samtalekultur der gør sig gældende i den færøske centraladministration. Det forekommer at kontorfolket ikke føler medejerskab i forhold til værdierne og derfor bliver initiativet heller ikke

modtaget med den store seriøsitet, som ovenstående citat også antyder. Hun mener at det er ledelsens opgave at følge op på værdierne, men at det gør ledelsen ikke. *“Det er så nemt at skrive på papir, men når det skal realiseres er det ikke lige nemt”* (1, 35-38)

### **Sólgerð, kontorfolk IMR**

Hun er kontorfolk og kan slet ikke identificere sig med værdierne, for som hun siger. *“Det er kun ord...jeg kan ikke engang huske dem...det ved gud, ked af det, men”* (1, 15). Hun har en klar overbevisning om at fokuseringen skulle starte i det enkelte ministerium, førend man laver samlende initiativer for hele centraladministrationen. *”Altså det virker så forfærdelig uklart. Jeg synes vi skulle hellere arbejde internt i dette ministerium, i stedet for at alt bliver lagt sammen. Altså, man må først finde sig selv, altså hvad for problemer har vi ikke?”* (1, 17-21). Det lader til at hun føler at hendes arbejdsplads er hendes eget ministerium og ikke Centraladministrationen. Hendes tilkendegivelser afslører at der er medarbejdere i enkelte ministerier der mentalt ikke er klare til at tænke de syv ministerier som én organisation. Det positive ved temadagene for hende er muligheden at mødes med kollegaer fra de andre ministerier, men selve formen ved temadagene hvor medarbejdere blev samlet i klynger, for at diskutere værdierne, var ikke særlig appellerende for hende. *“Og om man går i grupper sammen med folk fra andre departementer ikke? Og man kender dem slet ikke og så skal man diskutere; hvordan skal vi have det sammen fremover, hvad vil vi? Det er meget svært, synes jeg!”* (2, 1-3)

### **Hjørdis, fuldmægtig VMR**

Fuldmægtigen er ressourcestærk og har en Pgd. i Management. Derfor synes det mærkværdigt at hun ikke har været inde over tilblivelsen af værdiinitiativet, sådan at hun f.eks. kunne fremstå som en lokal opinionsdanner i sit ministerium. Hun har en klar holdning til hvad værdiledelse betyder for hende. *”At vi har en vision, at jeg bliver informeret om hvor centraladministrationen er på vej hen, hele tiden. Når man har med magt at gøre er det vigtigt at informationen er klar og præcis. Ledelsen er velvidende om hvad jeg gør også at jeg ved hvad ledelsen gør. At man er til stede som person og at man tør at mærke efter hvordan medarbejderne har det - også følelsesmæssigt. Det kræver meget af en ledelse. Den lærende organisation går meget ud på det hele menneske. Det*



skaber kreativitet og nye løsninger...Jeg har undervist i dette (latter).” (1, 1-7). Fuldmægtigen er bevidst om snakken om syv kongeriger og synes ikke at det er negativt. ” Vi har fået ministerstyre med hvert deres ansvarsområder og det taler imod at vi arbejder sammen... jeg synes ikke at det er noget negativt over det[kongeriger]. Ministeren har ansvaret over sit ressourceområde. Det er klart hvor ansvaret er.” (1, 7-14). Men da værdiinitiativet netop er tænkt som et samlende projekt, siger hun kontant “Jeg synes at det er fint at vi har nogle begreber at arbejde ud fra, men hvis målet er at blive en helhed, så er det projekt dømt til at mislykkes - for det er vi ikke.... Det som har betydning for mig er det som min ledelse siger...Jeg synes at det er fuldstændig forkert [at fokusere på helheden]. Vi er ikke en helhed. Juridisk referer vi til kun til vores minister” (1, 16-22). Fuldmægtigen ser store vanskeligheder i initiativets succesrate, på grund af de strukturelle betingelser, som værditiltaget er underlagt. I forhold til temadag 1, hvor initiativet blev søsat, retter hun en skarp kritik imod ledelsen. ”At komme ind, som lagmandskontoret kom der og ville at vi alle skulle arbejde sammen uden at have lagt organisationen sammen strukturelt med én ledelse - det virker som om at man har sparket ved siden af...Det er lige som kejserens nye klæder, at nu er vi en helhed og ikke er det - og skal ikke være det”(1, 31-35). Fuldmægtigen giver udtryk for at hun føler sig ikke som en del af det værdisæt ledelsen udøver og ifølge Morsings argumenter er netop ens værdisæt – imellem ledelse og medarbejdere – en afgørende faktor for at medarbejderne motiveres til at tage ethvert tiltag til sig igennem en konsensusfølelse.

Samtidig mener hun, som de fleste andre at “det som var godt med dagen var at vi så de andre medarbejdere. Det var fantastiske og jeg er helt med på idéen” (1, 33-35). Hun mener generelt uprofessionel ledelsesstil på Færøerne hvor der ikke bliver fulgt op på ting. f. eks nævner hun at de foreslåede løsninger, oprettelse af intranet og portal, ikke er realiseret og “Der er intet flow i. Derfor giver initiativer ingen mening og det kan i godt notere, at det er uprofessionel ledelse. Lederne skulle også mere coaches for de har også gode og dårlige sider.(2, 25-27). Med ovenstående citat giver fuldmægtigen udtryk for at, måske er lederne ikke flittige nok at udvikle sig selv og derigennem at gå foran som ledere, som en inspirationskilde for deres underordnede.

## **Borgarhjært, kontorfolk i finansministeriet**

Hun er kontorfolk og har arbejdet i den færøske centraladministration i 33 år, under skiftende organisationsformer. Hun var til den første temadag og beskriver den således: *“Jeg var til den første temadag, da man ligesom lagde en strategi. Temadagen var meget ustruktureret. Man plukkede nogle værdier ud af massen og nogle arbejdsgrupper blev sat til at arbejde videre med dem. Men det er kun embedsfolk med høj uddannelse som sad i disse”* (1, 1-3) Københavnerskolen taler om at værdigrundlag skal konstitueres i en gensidig dialog imellem organisationens interessenter og da kun dem med høj uddannelse figurerede i dialogen føler hun føler ikke medejerskab i initiativet. Hun kan ikke forstå den måde at gøre tingene på og er tilsyneladende imod den form for Top-Down styring, for som hun siger *“Folk som ikke har høj uddannelse kan også have en masse erfaring. Man [ledelsen] kører bare som en bulldozer”*(1, 5-6). Helt så entydig imod Top-Down styring er hun dog ikke, for hun vil have ledelsen at træde i karakter mht. oprettelsen af intranet, portal, babysitter etc. *“Jeg synes at departementerne er for svage. De har for lidt slagkraft. Det er derfra det skal komma og ned. Hvis de ikke kan enes, så kan de ikke forlange at vi skal”* (2, 3-5). Hun ligger inde med en del frustrationer i forhold til hvad værdiledelses-initiativet har haft af betydning for hendes normale arbejdsdag – selv om hun er positivt indstillet overfor fælles værdier. *“Det oplever jeg positivt. Men derfra og så at få det til at fungere – der er så det. Det er en line som er flækket, fordi det hedder sig at vi trækker i samme retning, men hvis du f.eks. tænker om at departementerne skal fungere som en helhed, ja tag så telefonsystemet. Der er vi ikke med. Så vi kører med vores eget. Også med journaliseringen, der kører alle hver især”*(1, 9-11) Heri ligger en klar hentydning til at ledelsen ikke kører initiativet fuldt ud. Hvad der er ekstra skadeligt – for initiativet – er at hun italesætter sine betænkeligheder igennem selve den først værdi. Linen er blevet flækket og det kan kun sætte initiativet i et dårligt lys, hvis emnet bliver diskuteret med andre kollegaer. Hun mener endvidere at værdierne ikke virker i praksis *“Ja den mening som er bagved de fine ord, den virker ikke.”*(1, 15-16). Derfor har hun, som ministersekræter også oprettet et sekræterforum på tværs af ministerierne. *“Vi 7 ledelsessekræterer har oprettet en gruppe hvor vi mødes en gang i mellem og udveksler erfaringer og spørger etc. Det er meget givende, specielt for dem som er yngre, som kan bruge os. Så vi fungerer som en slags babysitter for dem.”* (1, 17-20). At de har oprettet et forum vidner om et socialt ansvar, der har sin rod i et interessefællesskab, de har som ministersekræterer. Hun er også positivt stemt overfor at hele centraladministrationen burde arbejde

ud fra den samme bygning. *“Men en tanke som har været fremme, som er meget god, var hvis der blev bygget en bygning som vi alle kunne arbejde i, fordi at vi er for spredte”* (1, 26-27). En bygning til hele centraladministrationen ville – i sagens natur – samle organisationen og kunne dermed måske overflødiggøre det samlende tænkte værditiltag.

## **Hugin, finansfuldmægtig i Indenlandsministeriet**

Fuldmægtigen er overordnet positiv overfor tanken om at arbejde som en helhed, men er samtidig ikke i tvivl om at det ikke er tilfældet i centraladministrationen. *“Det er sikkert fornuftigt hvis det bliver implementeret fornuftigt. Og man har også en forestilling om hvad værdiledelse er. Det synes jeg er det store problem i dag – man har ikke en fælles forståelse om hvad værdiledelsen er...Når man begyndte på alt det her [fælles værdier], da var der snak om at man skulle have én centraladministration. Man ville have alle departementerne at agere som et stort departement. Fælles værdier, målsætning og arbejde på kryds og tværs, men det gør du ikke i dag – langt fra”* (1, 2-8). Der mangler en fælles forståelse, ifølge fuldmægtigen og giver udtryk for at departementerne slet ikke lever op til f.eks. det første værdi om at trække i samme retning. Det fælles værdisæt – som Københavnerskolen argumenterer for – mangler ifølge fuldmægtigen og dette påvirker incitamentet og motivationen til at tage værdiinitiativet seriøst, for som han siger: *“: Vi trækker slet ikke i samme retning. Jeg samarbejder meget med finansministeriet og der trækker man slet ikke i samme retning. Man har tendens til at arbejde for sig selv, inden for sit eget ressortområde, inden for sin egen kasse. Der er utallige eksempler på det – de kan se det i finanslovsarbejdet og mange andre ting. Så vi trækker slet ikke i samme retning. Jeg samarbejder ikke med andre departementer. Departementerne giver hinanden slag i nakken. Et eksempel kunne være bekendtgørelsen om kørekortet. Det har været forbi her [indenlandsministeriet]. Vi kritiserede det og havde nogle bemærkninger til det. Men bekendtgørelsen blev forelagt lagtinget uden at vores bemærkninger blev taget i betragtning”* (1, 10-18). Fuldmægtigen kan heller ikke se at værdierne har praktisk betydning for ham og han bruger dem slet ikke og siger videre at det vist nok kun er topledelsen, der bruger dem *“Nej det sker aldrig at jeg tænker på værdierne i arbejdsdagen. Jeg bruger dem heller ikke. Men det kan godt være at departementscheferne snakker lidt bedre sammen nu end før. Men det er kun toppene og det synes jeg ikke er tilfredsstillende.”* (1, 24-26). Han synes at der også

bliver afsat alt for få ressourcer til at opnå de her fine hensigter. *“Problemet hos det offentlige i dag er at du ikke har ressourcer nok. I kan se mit bord [bordet er fyldt med sager] – du klarer ikke mere end det du skal gøre. Dette er på grund av manglende arbejdskraft.”* (1,31-33). Den manglende arbejdskraft resulterer i at fuldmægtigene ikke formår at beskæftige sig med deres fornemmeste opgave, nemlig at udvikle lovgivningen og tilrettelægge politikker. Derfor kan det være svært for medarbejderne at identificere sig med værdier, der går på at være nyskabende og kreativ. *“Der er noget grundlæggende i vejen for at realisere disse værdier, fordi at man har ikke nok arbejdskraft. Det eneste du har energi til i dag er at slukke de små brande, som opstår her og der. En værdi burde hedde ”Vi vil slukke”. Sådan er det i dag”.* (2, 2-4). Fuldmægtigens frustrationer over ministeriernes manglende medarbejdere manifesterer sig ved at han foreslår en ny værdi – vi vil slukke – for centraladministrationen. Han føler ikke at medarbejderne klarer at løfte sig over de daglige brandslukninger og derfor bliver værdierne nogle vage og utopiske størrelser for medarbejderne. Han er positiv overfor det at mødes til temadagene *“Bare det at mødes var absolut en god ting. Endelig får du sat et billede på menneskerne, som du kommunikerer med dagligt.”* (1, 27-28). Fuldmægtigens holdning til ledelsens måde at implementere værdigrundlaget er slående. *“Vi har en ledelse i dag, som ikke har formået at få budskabet ned igennem systemet.”* (1, 43) Han nærer mistillid til ledelsen og mener at ledelsen ikke har været kompetent nok i forhold til at få værditiltaget kommunikeret tilfredsstillende til medarbejderne.

## **Jan, rådgiver i HMR**

Til spørgsmålet om hvad værdiledelse betyder for ham, giver han udtryk for at værdierne ikke har stor betydning for ham. *“Som jeg forstår det, så prøver man at overføre dem fra det private til det offentlige og i det daglige arbejde betyder det utroligt lidt for mig. Det er ikke således at man tænker om værdierne i det daglige, rigtig abstrakt. Men det er sikkert godt at profilere sig med udadtil. Spørger du mig om hvad værdierne kaldes, så havde jeg ikke kunnet svare dig”* (1, 2-5). Medejerskabet er ikke til at få øje på, da han ikke kan huske værdierne og rådgiveren synes at initiativet mest af alt er et image-stunt i forhold til offentligheden. *“Det at vi er med på moden og følger med i det nyeste, som man har indenfor moderne organisationer. Således har jeg oplevet det hidtil”.* (1, 9-11). Rådgiveren nærer mistillid til værdiprojektet og ser ikke værdierne som en metode

til at arbejde ud fra. *“Det er pop. I vores travle hverdag her, vil jeg ikke tænke om værdierne. Om jeg føler at jeg skal udvikle mig so snakker jeg med afdelingschefen og spørger ham om jeg kan tage det og det kursus. Ikke at når vi nu har fået de og de værdier so skal jeg gå den og den vej...De [værdierne] er selvfølgeligheder. Man kan ikke være uenig i værdierne, men jeg ved ikke hvad jeg kan bruge dem til. De må være mere konkrete. Men det ser fint ud, hehe.”* (1,26-30 Han føler ikke at de sproglige værdiformuleringer er anvendelige for hans konkrete situation og ser ikke sig selv repræsenteret i værdierne. Værdierklæringerne virker derfor ekskluderende og ’kognitivt, fagligt, socialt og emotionelt har dette en disintegrerende effekt på ham.’

### **Klaus, fuldmægtig i MMR**

Han synes generelt at ledelsen tit kommer med fine projekter, men når der skal sættes handling bag ordene med de nødvendige afsatte ressourcer, er ledelsen ofte mangelfuld i sine afgørelser. Ressourcer skal tillægges projekter. *“Men et er at have visioner om at gøre det, men et andet er at have arbejdsressourcer. Det ser jeg som det mest problemagtige i centraladministrationen, at alt bliver så flot rullet ud, men når det så skal implementeres i arbejdet, bliver det tungt. For her er alt, alt for meget at gøre i forhold til det som man kan klare.”* (1, 2-5). Fuldmægtigen giver udtryk for at der er for få medarbejdere i den færøske centraladministration. Frustrationen over at være overdyngtet med opgaver influerer klart hans holdning til værdiinitiativet. Fuldmægtigen påpeger også at det offentlige ikke er en særlig stabil arbejdsplads og at den sparerunde på 10 % yderligere nedsatte ministeriets arbejdskraft. *”Men aldrig har man på Færøerne godtaget en centraladministration som har ressourcer til at gøre et og ordentligt lovgivningsarbejde. Man vil have det lidt vakkende, fordi så kan man politisk sidde og dele ud. Det er det store problem, at politikere blander sig hvor de slet ikke skal blande sig. På grund af at vi ikke har et embedsværk, som laver de grundlæggende love og bekendtgørelser, som man så politisk kan tage stilling til – og så kører det. Man skal have et tilpas stærkt beurokrati at det kan tåle en dårlig minister”* (2, 25-32) Ifølge fuldmægtigen er det store problem den manglende politiske vilje at have en solid og driftssikker centraladministration. Hermed åbner fuldmægtigen op for en diskussion om det egentlige ansvar for tilstandene i den færøske centraladministration. Fuldmægtigen mener at parlamentarikerne i alt for høj grad blander sig i centraladministrationens opgaver, hvilket igen

besværliggør CA-ledelsens manøvre muligheder. Kan det tænkes at centraladministrationen simpelthen ikke har haft nok ressourcer til at løfte projektet fælles værdiledelse? Her tænkes f.eks. på kommunikationsmæssige kompetente fagfolk etc.

## **Terji, fuldmægtig i finansministeriet**

Fuldmægtigen er usikker på hvorvidt de planlagde ændringer vil have den ønskede effekt. ”*Jeg forestiller mig ikke at vi efter at have nedsat fire linjer, så vil ting ændres samsvarende*” (1, 18-19). Han har ikke givet værdiledelsen den store notits. Den eneste gode ting for ham ved temadagen var at se sine kollegaer, fordi han er nyansat. ”*Jeg var så ny og jeg kom til at hilse på nogle medarbejdere. Og måske at få at vide hvem var hvem og hvem var hvor ikke?*” (1, 5-6). Han er mere fokuseret på de nære ting i dagligdagen og ikke så abstrakt anlagt i forhold til nogen flyvske værdier. En god ledelse betyder mere for ham end en værdiledelse “*Værdiledelse er et diffust begreb hvor det er op til den enkelte leder at afgøre hvad han lægger i det – Det som det i sidste ende handler om er god ledelse.*” (1, 7-9). Fuldmægtigen taler for at ministerierne nogle gange, qua deres ressortområder ikke har gode muligheder at arbejde sammen. ”*Det er således at vores ministerium [finansministeriet] en del af året vil være i opposition til de andre ministerier ikke? De vil tage pengene op af befolkningens lommer og vi skal give dem [ministerierne] pengene og vi synes ikke at det er så sjovt at have den opgave*” (1, 25-27) Holdningsmæssigt ser det ikke ud som om at tiltaget har deponeret den store fællesfølelse hos fuldmægtigen. Han fastslår at departementernes ressortområder naturligt skaber konflikter ministerierne imellem. Spørgsmålet er derimod hvorvidt værdiledelsen ikke netop kunne være med til at bløde disse konflikter op og derved skabe en mere harmonisk stemning i centraladministrationen. Derudover ser han også et problem i for meget samarbejde på tværs af centraladministrationen i forhold til den nuværende struktur “*Om medarbejderne kommer for meget sammen på kryds og tværs af departementerne kan det tænkes at loyaliteten overfor ens egen minister påvirkes. Og måske at man for fred skyld, fordi at man sidder i kantine sammen og tager beslutninger, som man ellers ikke ville have gjort. Set i det lys, er det måske bedre at være for sig selv*” (1, 35-38)

## *Delkonklusion*

Vi har set at CA-ledelsen tog kritikken fra den offentlige opinion til sig og indførte forandringer. Opstartsfasen viste sig at være lidt tilfældigt udvalgt med Google-søgning, der resulterede i nogle fælles værdier, som skulle virke samlende for CA. Nedenfor samler vi op på interviewene.

Det er opsigtsvækkende at ingen af medarbejderne kunne recitere de fire værdier i et hug. De fleste huskede kun to til tre stykker. Og der var endda en som ikke vidste hvorvidt værdierne var blevet indført. Selvom alle medarbejderne er positive overfor tanken om fælles værdier, forekommer det at de fleste medarbejdere ikke har taget de fælles værdier til sig. Mangel på medejerskab er den tydeligste grund og mangel på opfølgning fra ledelsens side en anden tydelig årsag til den knibende opbakning fra medarbejderne. De fleste mener at ledelsen har grebet initiativet forkert an. De er alle særdeles glade for at mødes til fælles temadage, hvor de kan hilse på hinanden og sætte ansigter på de stemmer som de til daglig kommunikerer med. Fællesfølelsen er tydeligvis stadig ikke særlig udbredt og flere medarbejdere er fremdeles mentalt forankrede i deres egne ministerier, hvilket i bedste fald besværliggør initiativets videre skæbne. Mistilliden til ledelsen er iøjnefaldende og disse manifesterer sig i frustrationer, der kommer til udtryk via verbale afklapsninger til ledelsen. Kontorfolket er mest fokuseret på de nære ting og føler sig tit ikke fine nok, imens fuldmægtigene mere er i stand til at gennemskue ledelsens intentioner og mangler. Flere medarbejdere giver udtryk for at der er mangel på arbejdskraft i ministerierne. Fuldmægtigen med en Pgd i Management mener at strukturen med ministeriernes egne ressortområder gør det svært at tale om en samlet organisation.

## **Konklusion**

Den refleksive proces begge studerende undergik i løbet af praktikforløbene i den færøske centraladministration fik os at stille problemformuleringsspørgsmålet:

*Hvorfor har den værdibaserede ledelse ikke vundet den ønskede indvirkning i medarbejdernes arbejdsliv?*

I specialeforløbet har vi forsøgt at tilvejebringe informationer via interview, der alle på sin vis har hjulpet os med at kaste lys over den manglende indvirkning, som er projektets problemstilling. Begge studerende deltog på begge temadage, og har derfor kunnet observere tiltaget på eget hold. Derudover har vi fået indblik i alle relevante dokumenter i initiativets opstartsfase. Koblingen imellem disse tre analytiske snit har forsynet os med følgende svar på projektets problemformulering:

Centraladministrationens ledelse har igennem forløbet anvendt en Top-Down tilgang og har ikke i tilstrækkelig grad involveret de øvrige lag i organisationen. En manglende kobling imellem Top-Down og Bottom-Up tilgang har haft en række negative konsekvenser (jævnfør delkonklusion) for initiativets skæbne. Medarbejderne har ikke taget initiativet til sig i en sådan grad, hvor det kan siges at være vellykket.

Fra ledelsens side har man igennem temadagene forsøgt at implementere en Bottom-Up tilgang, men dette skete først når værdierne var blevet italesat. Derved fik medarbejderne præsenteret nogle værdier, som de så skulle til at omsætte til daglige mekanismer i arbejdsdagen. Derved er det endnu en Top-Down tilgang som har præget introduktionen af den værdibaserede ledelse i Centraladministration. Dette er jævnført de teoretiske apparater som vi har analyseret ud fra, en faldgruppe som man allerhelst skal undgå når man skal implementere en værdibaseret ledelse.

Interviewene har antydnet at ledelsen ikke har været flittige nok med at følge initiativet op siden introduktionen og implementeringen. Der er ikke blevet afsat resurser nok og det har især resulteret i en afstandtagen fra medarbejderne. To temadage med et års mellemrum og nogle musemåtter er simpelt hen for lidt og det forekommer at luften er gået ud af værdiballon. Ledelsen har ikke i



tilstrækkelig grad båret værdierne ind i de respektive ministerier, og derfor har initiativet ikke vundet den ønskede indpas. Som beskrevet i Hanusardóttirs undersøgelse, må ledelsen være indbegrebet af værdierne, men dette synes ledelsen ikke at have været. Værdierne synes at være noget, som bliver taget frem én gang årligt.

Medarbejderne nærer en tydelig mistillid til ledelsen og flere medarbejdere er stadig mentalt forankrede i deres eget ministerium. Ministeriernes forskelligartede ressortområde forstærker yderligere den mentale kløft og har besværliggjort værdiinitiativet. I interviewene blev et begreb om ”de syv kongeriger” introduceret af nogle medarbejdere. Denne mentale og fysiske afstand er også med til at besværliggøre en succesfuld implementering af den værdibaserede ledelse tvært om ministerierne.

I kommunikationen omkring initiativet har der også været brister. Ledelsen har ikke differentieret kommunikationen imellem medarbejderne og vi mener at dette fravalg har resulteret i, at kommunikationen af tiltaget har været forfejlet. Kommunikationsafdelingen, som består af en medarbejder, i Centraladministrationen har ikke været tilstrækkeligt inde over projektet og dette synes kritisabelt. Disse omstændigheder har været med til at medarbejdere ikke har været i stand til at fortolke og afkode værdierne sådan som ledelsen gerne har ønsket. Medarbejdere føler sig fremmedgjorde i forhold til værdierne.

Medarbejdernes indstilling overfor tiltaget har også noget tilbage at ønske. Interviewene har tilkendegivet at medarbejderne næsten kun kigger opad og forventer at ledelsen skal komme med løsningerne. Dette hænger måske sammen med den indlejrede kultur i den færøske centraladministration.

Således kan vi se, at besvarelsen af problemformulering er kompleks. Man har et sammenfald af flere svage punkter i implementeringen af den værdibaserede ledelse. Men mest af alt synes besvarelsen at ligge i, at medarbejderne ikke føler tilstrækkelig medejerskab i værdierne, og at ledelsen har mistet entusiasmen omkring den nye ledelsesstil. Ud over til temadagene, har

kommunikationen båret præg af at være tilfældig og ustruktureret, og dette har medvirket i, at nogle af medarbejderne har italsat værdiledelsen som værende ”varm luft”.

## ***Perspektivering***

Indenfor vores speciales rammer, har vi forsøgt at finde ud af hvorfor initiativet omkring den værdibaserede ledelse ikke har vundet den ønskede indpas. Dette har vi forsøgt at svare ved at granske i Centraladministrationen.

Men for os at se, er der flere omstændigheder, der er med til at bevirke til en vis modstand, eller en modvillighed, til at modtage sådan et indgreb fra ledelsens side.

Vi har lagt mærke til, at kommunikation er en undervurderet størrelse i den færøske Centraladministration. I litteratur omkring værdibaseret ledelse bliver der ofte skrevet om, hvor vigtigt det er, at kommunikationsafdelingen i en given organisation strategisk tilrettelægger kommunikationen, og viderebringer idéerne på en hensynsmæssig manér. Men disse betragtninger kan ikke overføres til den færøske Centraladministration af den enkelte grund, at der ikke findes nogen kommunikationsafdeling. Man har indrettet sig således, at Lagmandskontoret har ansat en kommunikationsrådgiver, der skal agere som kommunikationsfolk for hele Centraladministrationen. Og dette må vi erkende er et for krævende arbejde for et enkelt menneske. Hvis der kun er en kommunikationsmedarbejder, som ud over at skulle tage sig af al ekstern kommunikation, skal tilrettelægge kommunikationen om en så skelsættende forandring internt, synes det som om tiltaget skyder sig selv i foden fra projektets start. Hvordan skal man kunne implementere en ny ledelsesstil hvis man ikke frigør resurser til det? Fordi at det er det som egentlig sker, hvis man giver en enkelt person et så omfattende arbejde, som en hel afdeling ellers skulle håndtere. Dette er et væsentligt kritikpunkt til ledelsen. Ledelsen har selvfølgelig været inde over kommunikationen, men det er ikke ledelsens arbejde, at agere kommunikationsmedarbejder.

Ét andet væsentligt kritikpunkt er, at det for os forekommer som om initiativet omkring værdiledelsen ikke er et højt prioriteret projekt blandt alle ledere. Ingen tvivl om, at hele ledelsen var meget opstemte og spændte på at få den nye ledelsesstil, efter at de kom tilbage fra internatet sammen med Lars Kolind. Men det synes som om entusiasmen hurtigt var dalende efter dette. Allerede efter den første temadag syntes det som om man prioriterede værdierne lavere og lavere, og til sidst var der kun enkelte bærere af projektet. Dette må siges at være userøst af ledelsen, der har afsat arbejdskraft til at formulere værdier og så videre.

Det færøske arbejdsmarked er i øjeblikket overophedet. Arbejdsløsheden er usædvanlig lav, omkring 2 %, og det ser ud som om det er de offentlige arbejdspladser, der taber kampen om de veludannede medarbejdere. I de færøske aviser er der blevet skrevet om en ”brain drain” i de offentlige arbejdspladser. Den private sektor byder en højere løn og har ellers mere at lokke med, og derfor mister det offentlige deres medarbejdere til det private arbejdsmarked.

Det har resulteret i at man i det offentlige er blevet nødt til at ansætte uerfarne og ikke-færdigt uddannede mennesker til nogle vigtige poster. At medarbejdere generelt går til det private erhverv, står i modsætning til Hanusardóttirs undersøgelse, der beskrev jobtilfredsheden som værende høj. Ligeledes står det i kontrast til de fire værdier, der skal være med til at samle hele organisationen.

Politikerne raslede med sabelen i 2004 og offentligheden var skeptisk overfor centraladministrationen. Resulterede kravene om rationaliseringer og effektiviseringer i at centraladministrationens ledelse måske blev presset til at finde på et initiativ, som organisationen måske slet ikke var gearet til? Dette spørgsmål har begge studerende diskuteret en del igennem specialeforløbet. Begge er af den overbevisning at initiativet måske skal forstås som et forsøg at komme med et eller andet i forhold til at imødekomme ovennævnte kritik. Forholder det sig sådan, må det siges at have de forkerte motivationsårsager.

## **Litteraturliste:**

**Elkjær-Larsen**, Jens Kristian, Værdibaseret processledelse – de første erfaringer i Danmark, København, Jurist- og økonomiforbundets Forlag, 2002

**GRUS** nr. 65, Værdibaseret ledelse, Sociale partnerskaber, Risikosamfundet, Aalborg, Institut for økonomi, politik og forvaltning, 2001

**Hanusardóttir**, Marjun: Introduction of Shared Values to Faroese Ministries – Focus on Leadership and Behavior, Tórshavn, Robert Godon Universty, 2006

**Jacobsen**, Jan Krag: 25 Spørgsmål – en moderne retorik til planlægning af kommunikation, København, Roskilde Universitetsforlag, 1997

**Jensen Dybdal**, Frank: Værdibaseret ledelse – styring mellem regler og visioner: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag 1998

**Jensen**, Lise-Lotte Lunde: Værdibaseret Ledelse i praksis – om ledelse i den offentlige sektor, Vejle, Nyt Nordisk Forlag Arnold Busck, 2001

**Juul, Søren:** *Modernitet, velfærd og solidaritet – en undersøgelse af danskernes moralske forpligtelser.* Hans Reitzels Forlag 2002

**Kampmann**; Ulrik: Organisatorisk forandring & Værdibaseret ledelse – et socialkonstruktivistisk perspektiv, Roskilde, Roskilde Universitetscenter, 2001

**Kolind**, Lars: Kolind Kuren – fra bureaukrati til vækst: Jyllands-Postens Forlag – JP/Politikens Forlagshus A/S 2006.

**Kjærgaard**, Annemette: Knowledge Management as Internal Corporate Venturing – a Field Study of the Rise and Fall of a Bottom-Up Process: Department of Informatics, Copenhagen Business School 2004

**Kristiansen**, Søren & **Krogstrup**, Hanne Kathrine: Deltagende observation – introduktion til en forskningsmetodik, København, Hans Reitzels Forlag, 1999

**Kvale**, Steinar: *Interview – en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*, København, Hans Reitzels Forlag, 2004.

**Morsing**, Mette: Omstigning til paradys? Oticon i processen fra hierarki til spaghetti: Handelshøjskolens Forlag 1995

**Olsen & Pedersen, 1999: Problemorinteret projektarbejde.**

**Petersen**, Verner C. og Lassen, Mette Stuhr: Værdibaseret ledelse – et alternativ til styring, regulering og kontrol?, Odense, Dansk Industri, 1997

**Pjetutsson**, Leif: Når ledelse er kommunikation, København, Børsens Forlag, 2005

**Rendtorff**, Jacob Dahl: Center for Værdier i Virksomheder – værdier, læring og regnskaber, Roskilde, Institut for samfundsvidenskab & Erhvervsøkonomi, 2003

**Tams, Erik**: At styre eller ikke styre – en systemteoretisk analyse af værdibaseret ledelse i Stenløse Kommune, Roskilde, Roskilde Universitetscenter, 2000