

# Indholdsfortegnelse

## Abstract

<b>1. Indledning.....</b>	<b>3</b>
Hensigt	3
Motivation	4
Problemformulering	6
Værdiernes skiftende rolle i arbejdslivet...	6
...Værdiernes vej ind i organisationsteorien	7
...Værdiernes nutidige udtryk...	9
Afgrænsning	11
<b>2. Metode.....</b>	<b>13</b>
Redegørelse for valg af teori og metode	13
Redegørelse for empirisk dataindsamlingsmetode	15
Baggrundsvariable	16
Empiri præsentation	18
Empiriske tematikker	18
Redegørelse for bearbejdningens opbygning	20
Etiske overvejelser	20
<b>4. Teori.....</b>	<b>21</b>
Aristoteles	21
Aristoteles' dydsetiske grundlag og den menneskelige karakter	22
Vaner og kontekst med baggrund i relationer og fællesskab	24
Frivillig eller ufrivillig adfærd og phronesis	27
Immanuel Kant	30

Ren fornuft	30
Pligten - og den gode vilje	33
Mål som menneskesyn	36
Kun frihed kan medføre moralitet	38
<b>5. Analyse, fortolkning og diskussion.....</b>	<b>40</b>
Menneskene der arbejder med værdier	40
Kendskab og forståelse	41
Signalværdi og udtryk	51
Værdiernes betydning for medarbejderen og mennesket	59
Metodisk diskussion	69
Refleksioner og overvejelser	70
<b>6. Konklusion.....</b>	<b>71</b>
<b>7. ...Og specialets værdier i forhold til den generelle organisationsteori.....</b>	<b>73</b>
<b>8. Litteraturfortegnelse.....</b>	<b>76</b>
Primær litteratur	76
Baggrundslitteratur	79
<b>9. Bilagsfortegnelse.....</b>	<b>80</b>
Bilag 1: Specialesamarbejdsaftale med Randers Kommune inkl. tilladelse til SurveyXact	
Bilag 2: Spørgeskema udsendt til respondenter inkl. GDPR	
Bilag 3: Empiriske data	
Bilag 4: Randers Kommunes Personale Politik	

# 1. Indledning

## Hensigt

Hensigten med dette speciale udspringer af et ønske om at blive mere bevidst om værdier i værdiorganisatorisk kontekst. Et konkret ønske er, at kunne bidrage den værdibaserede organisationsteori med en særlig filosofisk vinkel på, hvordan værdierne kommer til udtryk i organisationen, og hvilken betydning de tillægges af medarbejdere. Med elementer fra moralfilosofien som særlig filosofisk katalysator og teoretisk fundament, i bearbejdningen af indhentet empirisk data fra en værdibaseret organisation, er hensigten en belysning af den værdibaserede organisations værdier ud fra et medarbejderperspektiv.

Gennem de seneste 10-15 år er organisationsteorien blevet påvirket af tanker og teorier om inddragelse af værdier. Værdierne er teoretisk blevet argumenteret for, blandt andet, at kunne være motivationsfaktor for medarbejdere, at kunne fungere som effektiviseringsmekaniske og, at kunne skabe organisatorisk identitet, hvormed medarbejdere får større loyalitetsfølelse (Konrad 1999 & Smith 2010). Og mange organisationer er blevet tiltagende værdiorienterede og har brugt ressourcer på at skabe, italesætte og implementere deres særegne værdisæt – og til tider også på at formidle dette eksternt (Konrad 1999).

Og værdierne hører ikke længere kun til i private virksomheder<sup>1</sup> og organisationer, men har gennem de sidste årtier også vundet indpas i offentligt regi (Smith 2010). Her eksisterer værdierne ud fra samme tanker om at skabe motivation, effektivisering, loyalitet og samhørighed mellem organisationen og den enkelte medarbejder (Smith 2010). I tillæg dertil kan der argumenteres for, at offentlige organisationer i visse henseender også ønsker at anvende deres vedtagne værdigrundlag til at skabe forståelse, forbindelse og samhørighed mellem organisationen og borgeren. Som for eksempel når Randers Kommune præsenterer sit vedtagne værdigrundlag i en kernefortælling til borgeren, som samtidig tillægger den enkelte borger organisationens nedskrevne værdier,

---

<sup>1</sup> I den resterende del af specialet benyttes organisationer som en samlet betegnelse for virksomheder, forretninger, organisationer etc.

*"De 4 værdier, som udtrykker det særlige dna, der kendetegner alle borgere og medarbejdere i Randers Kommune." (Bilag 4 – Randers Kommunes Personalepolitik, s. 3).*

## Motivation

Motivationen for at arbejde med værdier, og specifikt værdier i organisatorisk kontekst, opstod allerede på 8. semester, hvor linjefaget i organisation og dialog åbnede op for et samarbejde med en værdibaseret arbejdsplads. Denne arbejdsplads stillede spørgsmål ved vedtagelsesproceduren omkring værdier og specifikt i forhold til vedtagelsen af en ny værdi i deres organisations konkrete værdigrundlag. Den nye værdi var i dette tilfælde blevet vedtaget af en enkelt person uden inddragelse af nogen andre i organisationen. Dette foranledigede et projektsamarbejde ud fra spørgsmålet om, hvordan og af hvem bør værdier vedtages i den værdibaserede organisation.

Interessen for værdierne i organisationssammenhæng var vakt.

Under mit 9. semesters praksisophold i HR-afdelingen i Randers Kommune blev nysgerrigheden omkring værdiers betydning yderligere forstærket. Randers Kommune pryder sig af at være gennemsyret af specifikke værdier som baggrund for det særlige DNA, som, jævnfør deres hjemmeside og nedenstående citat, giver den randrusianske mentalitet og arbejdstilgang,

*"Randers Kommune er en værdibaseret organisation og en vedkommende arbejdsplads, som er attraktiv for både nuværende medarbejdere og personer, der ønsker at blive ansat. ... Medarbejderne er vores vigtigste ressource. Og den måde, vi driver vores organisation på, er baseret på værdier." (Bilag 4 – Randers Kommunes Personalepolitik, s. 3).*

I opholdet undredes jeg vedvarende over forholdet mellem at være værdibaseret, eller i det mindste værdiorienteret, som organisation, og hvorledes disse værdier reelt kommer til udtryk i det organisatoriske arbejde – og om værdierne egentlig har nogen betydning for medarbejderne. Yderligere opstod en undren i forhold til, om der eksisterer en forskel på de forskellige medarbejders tilgang til organisationens værdier. Én ting er om konsulenter, administrative- og centralt placerede medarbejdere er bevidste om organisationens værdier, men hvad med decentrale medarbejdere? De medarbejdere, der ikke har arbejdsopgaver, som

umiddelbart er nærliggende at tænke værdier ind i? Og medarbejderne, hvis primære funktion var direkte borgerrelateret? Med baggrund i denne undren omkring dette mulige skel mellem medarbejdergrupper ønskes som en del af specialets undersøgelsesfelt at inddrage dette perspektiv, med fokus på om dette kan have betydning for, hvordan eller om værdierne kommer til udtryk.

Min personlige oplevelse fra praksisopholdet af værdierne i organisationen var, at organisationen havde vedtagne værdier – ergo den var med på 'organisations-noderne' i en vis forstand. Men i praksis, i det daglige arbejde, var oplevelsen meget lig Helle Heins<sup>2</sup> beskrivelser fra hendes foredrag, hvor hun spørger publikum om de kender deres organisations værdisæt, hvilket besvares med stilhed (Hein 2018). Videre var mine oplevelser i løsningen af diverse opgaver, hvis jeg nævnte værdierne, også meget lig Heins beskrivelser,

*"Som regel rækker en eller anden, typisk fra HR-afdelingen, tøvende hånden op med et forsigtigt ja eller en forsikring om, at de i hvert fald ved, hvor de kan slå værdisættet op. Men faktisk er det ret så karakteristisk for mange organisationer, at deres værdier forsvinder i glemslens tåger, fordi de ikke giver mening i eller afspejler hverdagens aktiviteter."* (Hein 2018)

Medarbejderne, når de blev konfronteret med organisationens værdier, blev stille og tøvende, og efter lidt stilhed gik arbejdet videre oftest ud fra den retning som det havde inden værdierne blev nævnt.

Min rolle som studerende, og muligheden for deraf at kunne stille spørgsmål, åbnede op for flere samtaler om værdiernes betydning og om, hvorledes værdierne kom til udtryk, eller i situationer netop ikke kom til udtryk i organisationen. Og disse samtaler, refleksioner og tanker efterlod mig med spørgsmål i forhold til værdiernes reelle betydning i organisationen – betydning for organisationens medarbejdere samt, hvorledes de kommer til udtryk for i deres arbejde, hvilket har ledet mig frem til nedenstående problemformulering for specialet.

---

<sup>2</sup> Helle Hein cand.merc. ph.d. og arbejder selvstændigt som konsulent, foredragsholder og ledelses- og motivationsforsker (Hein 2020 - <https://hellehein.dk/om-helle-hein/>)

## Problemformulering

*"På hvilken måde kommer Randers Kommunes nedskrevne værdier til udtryk i organisationen, og hvilken betydning har værdierne for organisationens medarbejdere?"*

## Værdiernes skiftende rolle i arbejdslivet...

I det følgende afsnit argumenteres for relevansen af nærværende undersøgelse af værditankegangen i arbejdslivet – blandt andet med baggrund i et historisk perspektiv, organisationsteoretisk kontekst samt filosofiens indflydelse. Hensigten er at belyse, hvordan værdier har været opfattet i forhold til arbejde, hvordan værdier omkring arbejde løbende har skiftet karakter og influeret samt, hvorfor værdispørgsmålet er blevet så betydeligt i dag.

I et historisk perspektiv har Cecilie Eriksen skrevet en afhandling om det meningsfulde arbejdsliv fra antikken og frem til nutiden, hvor hun belyser forskellige og skiftende motiver for at gå på arbejde – blandt andet ud fra nødvendigheden, der skal tjenes penge, så der kan komme mad på bordet, og ud fra en tanke om at arbejde kan være med til at sikre status i samfundet (Eriksen 2009). Og i hendes fremstilling viser hun, hvorledes værdiopfattelsen omkring arbejde ikke altid har været den samme. Hun beskriver, hvordan værdiopfattelsen af arbejde i antikken var forbundet med tilnærmelsesvis det stikmodsatte af nutidens (Eriksen 2009). Arbejde i antikken ansås for vulgært, uværdigt og gjorde mennesker ufrie, hvorimod det ansås for værdifuldt at beskæftige sig med kunst, krigsførelse, politisk styre og filosofi (Eriksen 2009).

Denne værdiopfattelse af arbejdet, som noget tvunget og ufrivilligt, eksisterer frem til ca. slutningen af det 13. århundrede, hvor udbredelsen af kristendommen, og deraf udbredelsen af gudforståelse, tanker om det hinsidiges og det åndeligt ophøjede, medfører ændringer i opfattelsen af det, der har værdi (Eriksen 2009). Derudover medfører renæssancens større grad af individualisme mere frihed til individuel forståelse og fortolkning. Og herefter ses arbejdsopfattelsen i høj grad i lyset af fortolkningen af kristendommen som menneskets straf for at have spist af kundskabens træ. Eriksen beskriver videre, hvordan moraltankegangen opstår herudfra og får værdi som et element i arbejdsforståelsen, da arbejdet får karakter af at være middel til, at mennesket er beskæftiget og derved afholder sig fra synden. Eriksen

pointerer dette med reference til datidens opståede formulering, "*Lediggang er roden til alt ondt*" (Eriksen 2009, s. 12) – en formulering, som fortsat bruges i nutidens samfund med reference til individets arbejdsmoral, hvilket tilkendegiver, at arbejdsmoraltanken og værdien heri kan refereres tilbage til renæssanceperioden (Eriksen 2009).

Men i senmiddelalderen ses et begyndende skifte i forhold til værdiopfattelsen omkring arbejde. Udgående fra Italien, hvor datidens håndværkere var blevet rige og indflydelsesrige, havde etableret håndværkerlav og i samfundet fået højere status, besluttedes det, at for at kunne få stemmeret, skulle man være medlem af et håndværkerlav. Værdierne omkring arbejde kan deraf argumenteres for at være vendt 180 grader i forhold til antikkens opfattelse. Fra at være slavearbejde, uværdigt og for samfundets absolutte bund, til at være status angivende i samfundet, værdifuldt og adgangsgivende til stemmeret og dermed politisk indflydelse (Eriksen 2009). Og yderligere med reformationens begyndelse ændredes værdiopfattelsen af arbejdet. Arbejdet bliver her sat i direkte forbindelse med noget værdifuldt, idet det får karakter af at være betinget af Guds nåde og en kristen pligt båret af tanker om, at det at arbejde er en handling af næstekærlighed. En værdiopfattelse af arbejdet med referencer til moralfilosofien, i kombinationen med kristendommen, vinder for alvor ind, og samfundet præges af en særlig etisk arbejdstanke – man bør arbejde, og man bør besidde arbejdsmoral (Eriksen 2009).

### ...Værdiernes vej ind i organisationsteorien...

I oplysningstiden kan argumenteres for, at de første deciderede organisationsteorier opstår. I den engelske industri begynder man at tænke anderledes i forhold til at producere mest muligt, og samlebåndstanken opstår (Eriksen 2009). Og denne tankegang leder frem til de første deciderede organisations- og arbejdsteorier i 1700-tallet som grundstenen til det, der i dag optager mennesker over hele verden, og konstant forandres og udvikles med henblik på at skabe de bedst mulige organisatoriske forudsætninger - og derved kunne levere bedst/mest muligt afhængig af opgaven for hånde.

Organisationsteorien er historisk og jævnfør ovenstående, tegner der sig et billede af at tankerne forbundet med og om arbejde er omskiftelige. I et nutidigt perspektiv har indfundet

sig en bevidsthed om, at fænomenet 'organisation' er bevægeligt og kontinuerligt foranderligt (Bakka & Fivelsdal 2014). Bakka og Fivelsdal pointerer, at,

*"der sker mange forandringer i organisationsformer på grund af fornyelser forskellige steder i samfundet. Ny teknologi og ny viden, nye kommunikationsmidler og højere levestandarder fører til forandringer i organisationer."* (Bakka & Fivelsdal 2014, s. 14).

En specifik større organisationsteoretisk forandring har fundet sted, idet interessentmodellen i væsentlig grad har erstattet den klassiske suveræne driftsher/ejer model. Nutidigt anskues organisationer derfor generelt ud fra en pluralistisk tilgang med opfattelsen af mange aktive interessenter og aktører, som alle har selvstændige mål for organisationen og deraf influerer (Bakka & Fivelsdal 2014). Organisationsteoriene er som effekt af denne ændrede struktur fortsat mange og med varierende fokus f.eks. rettet mod organisationsstruktur, ledelse, drift og i de senere årtier er værdier blevet centrale<sup>3</sup>.

Dog fremhæver Bakka og Fivelsdal, at organisationer er *"et netværk af relationer"* (Bakka & Fivelsdal 2014, s. 20), hvilket er interessant, da dette indikerer en forståelse af organisationen ud fra en relationel interagerende opfattelse. Og i tillæg dertil er der i den moderne organisationsteori opstået en forståelse af organisationen som et individ, forstået på den måde at organisationen tillægges bevidsthedsegenskaber, f.eks. at organisationen har værdier, moralkodeks eller politiskoverbevisning.<sup>4</sup> Yderligere er fokus, jævnfør Bakka & Fivelsdals ovenstående relationelle optik, rettet mod det enkelte individ i organisationen, med individuelle værdier, moral osv., som vurderes essentielt i organisationsforståelsen (Bakka & Fivelsdal 2014 – Gaardsted 2013).

Denne organisationsforståelse med vægt på relationer, værdier, moral og etik åbner for en endnu ny organisationsopfattelse – organisationen anskues nedefra og op modsat tidligere. Organisationsteorien skifter derved karakter. Fra at være organisationen, som foreskriver normer, værdier, holdninger osv. som medarbejderen skal efterkomme – til i stedet at være individerne, der påvirker organisationen.

---

<sup>3</sup> Der uddybes ikke specifikke organisationsteorier, da dette ikke er fokus for specialet.

<sup>4</sup> Individegenskaber velvidende at en organisation ikke kan føle smerte osv., men bevidsthedsmæssige egenskaber.



Det fremhæves yderligere at organisationen består af flere niveauer. I forhold til denne organisationsopfattelse må alle niveauer - individ, gruppe, organisationen som helhed, samfund og verden – derfor indtænkes. Og deraf indfinder et nyt begreb sig – organisationskulturen. (Bakka & Fivelsdal 2014 & Gaardsted 2013).

## ...Værdiernes nutidige udtryk...

En af de efterfølgende teoretikere, som for alvor drager værdier ind i billedet, er Edgar Schein (1928-)(Schein), der kan argumenteres for at være et nutidigt vendepunkt for værdiernes udtryk i organisationerne.

Ifølge Schein er organisationskulturbegrebet relevant, da det kan hjælpe til at forstå de skjulte og komplicerede sider af organisationer. Ydermere er begrebet essentielt, da det åbner op for forståelsen af værdiers tilstedeværelse i organisationerne, "*kultur beskæftiger sig med visse værdier*" (Schein 1994, s. 12). I organisationskulturforståelsen hersker forskellige forståelser omkring opdelinger ift. værdier, adfærd, underliggende motiver osv. Men gennemgående erkendes et underliggende niveau, af Edgar Schein kaldet "*grundlæggende antagelser*" (Schein 1994, s. 28), som refererer til det niveau hos individet, hvorfra tanker, følelser, ubevidste holdninger og anskuelser samt individets værdier udgår fra. Organisationskulturen sigter dermed mod at forstå individets underliggende niveauer, da det betragtes som at kunne gavne organisationen, hvis disse tanker, følelser, holdninger osv. kan overføres til arbejdet i organisationen (Gaardsted 2013 & Schein 1994). I tillæg hertil pointerer Karen Lisa Salamon i en artikel om fremtidens organisationer og ledelse, med baggrund i deltagelsen på en konference med Steven Covey<sup>5</sup> om fremtiden som "*The Age of Wisdom*" (Salamon 2007, s. 111), at hun også anskuer organisationsforståelsen som kulturforståelse. Og hun fremhæver yderligere hendes perspektiv, hvor hun mener at organisationerne bør skifte fra et praktisk regelbaseret-paradigme til i stedet at tænke i visdom med baggrund i moral –

---

<sup>5</sup> Amerikansk ledelseskonsulent, coach og foredragsholder. Uddannet fra Havard University. Forfatter til flere bøger omhandlende personlig succes og selvledelse, herunder bl.a. *The 7 Habits of Highly Effective People* (Steven Covey).

*"Med andre ord en slags afbureaukratisering og genfortryllelse af ledelse og organisationsstyring i åndelighedens eller de moralske princippers navn"* (Salamon 2007, s. 112).

Og dette perspektiv er ikke langt fra Finn Thorbjørn Hansens tanker om filosofiens bud på at skabe mere meningsfuldt arbejdsliv (Hansen 2018). I Hansens organisationsfilosofi, *"Den undrende organisation"* er tanken, udgående fra en fænomenologisk og værensfilosofisk tilgang, nærtbeslægtet, da han taler om en genfortryllelse af fremtidens organisationer udgående fra et eksistentielt og humanistisk ståsted til at opnå værdifulde og meningsfulde arbejdsliv;

*"...vi i fremtiden kan fremme en humanisering og genfortryllelse af den offentlige og private sektor og af uddannelsestænkningen generelt gennem ideen om Den Undrende Organisation, der jo har som sit overordnede formål at skabe rum for mere ansvarlige og meningsfulde arbejdsliv "* (Hansen 2018, s. 33).

Værdierne er altså til stede i det nutidige organisationsperspektiv, men der hersker forskellige perspektiver omkring værdierne.

Organisationsteorien, organisationskulturen og organisationsfilosofien inddrager alle værdier som element i forhold til arbejdet i organisationerne. Variationen i måden at inddrage værdierne på, at 'bruge' værdierne på (hvis man kan siges at bruge en værdi) og, hvordan værdierne vedtages, er det som adskiller dem. Men, hvornår og, på hvilken måde kommer værdierne da til udtryk? Og kommer de til udtryk? Ingelise Konrad proklamerer på samme vis som Nikolaj Kure, at, hvis værdier i organisationer skal fungere som incitament for medarbejderne, så skal de aktualiseres i organisationen (Konrad 1999 & Kure 2012). Konrad argumenterer for, at *"værdierne i organisationen skal i spil: de skal formuleres og blive synlige..."* (Konrad 1999, s. 4), og Kure tillægger sig dette perspektiv i hans fortale for at mening, i form af underlæggende værdier, bør udbredes kommunikativt i organisationen, hvormed alle medarbejdere involveres og motiveres til refleksion herover (Kure 2012). Ingelise Konrad mener også, at kommunikationen er essentiel for udbredelsen af organisationsværdier, men hun påpeger diskussionen om vedtagelse af værdigrundlaget. Hvorledes værdier vedtages i organisationen kan være afgørende for optagelsen og accepten i organisationen, hvilket tidligere er beskrevet og belyst herhjemme af f.eks. Ole Thyssen, som netop har arbejdet med

denne problematik ud fra en filosofisk betragtning og formuleret interessent-tilgangen. En værdiledelsesteori baseret på en down-top tankegang, modsat den klassiske top-down vedtagelsesproces (Konrad 1999 & Thyssen 2010).

Vedtagelsesprocessen, 'brugen', holdningerne og tankerne om værdier i organisationen er belyst. Veletablerede og anerkendte teorier om værdiledelse, som eksempel Ole Thyssens, er udarbejdet. Men jævnfør motivationsafsnittet eksisterer min nysgerrighed og undren fortsat, i forhold til værdiernes betydning i organisationen for den enkelte medarbejder – på gulvet, om man så kan sige.

Det er herved skitseret, at man filosofisk kan forholde sig til værdier i organisationen, og at filosofien ud fra visse perspektiver har haft en rolle og influeret i forhold til værditankegangen i organisatorisk kontekst. Fra starten i antikken, gennem de første arbejdsteorier i 1700-tallet og frem til nutidens deciderede organisationsfilosofier. Der er argumenteret for det store fokus der er på værditankegangen nutidigt i organisatorisk regi samt pointeret at belysning af måden, hvorpå værdier kommer til udtryk samt betydningen for medarbejderne, er mangelfuld. Incitamentet for dette speciale er derfor en filosofisk undersøgelse af, på hvilken måde værdier kommer til udtryk i en organisation ud fra et filosofisk perspektiv samt, hvilken betydning værdierne har for medarbejderne.

## Afgrænsning

Indeværende speciale afgrænses, i forhold til arbejdet med værdier, til følgende definition af værdibegrebet,

*"kvalitet eller ideal som vurderes højt"* (Den Danske Ordbog 2020).

Definitionen er bevidst valgt ud fra Den Danske Ordbog, da dette anses som en alment accepteret forståelse af værdibegrebet. Det antages derved, at organisationer i et generelt perspektiv arbejder ud fra, og tillægger værdier, den alment accepterede forståelse af værdibegrebet.

Specialet behandler ikke eller går i dybden med, hvorledes vedtagelse af Randers Kommunes værdier har fundet sted. Jeg afgrænser mig fra dette, da det ikke er en del af specialets konkrete fokus. I tillæg hertil har specialet heller ikke til hensigt at vurdere eller på anden vis kommentere på indholdet af Randers Kommunes udvalgte værdier, da det ikke umiddelbart har indflydelse på undersøgelsesfeltet – da fokus er rettet mod aktualiteten, tilstedeværelsen, betydningen og værdiernes måde at komme til udtryk på.

Meningsbegrebet afgrænser jeg ud fra samme forudsætninger som værdibegrebet - jævnfør ovenstående argumenter for at det er den generelle opfattelse og forståelse af mening, der formodes at eksistere i organisationen. Derfor defineres meningsbegrebet ud fra nedenstående definition fra Den Danske Ordbog:

*“Mening: ...2.b det at et forhold, en handling el.lign. er eller opfattes som fornuftig, sammenhængende eller rimelig...”* (<https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=mening>)

Derudover afgrænses der i henhold til medarbejdere til medarbejdere uden personaleansvar. Uddannelsesbaggrund eller titel afgrænses der ikke til, idet dette varierer jævnfør empiriens baggrundsoplysninger – og da det er specialets hensigt at belyse, hvorledes værdier kommer til udtryk blandt forskellige medarbejdere forskellige steder i organisationen, men under ledelsesniveau.

I forhold til overførbarhed, i henhold til perspektivering af specialets resultater til andre organisationer, pointeres at Randers Kommune som organisation anskuer sig selv som værdiforankrede, med særegne værdier, der kendetegner kommunen, *“det fælles DNA bygger på fire værdier, som kendetegner Randers”* (Randers værdier 2020).

Teoretisk afgrænses til henholdsvis Aristoteles’ dydsetik og Immanuel Kants moralfilosofi og formulering af det kategoriske imperativ. Aristoteles er valgt med baggrund i hans tanker om socialiseringens- og det relationelles betydning for dyderne og det etiske og værdifulde, hvilket i specialets optik giver mening idet det er medarbejdere, som indgår i sociale relationer og konventioner i organisationen, som undersøges.

Kant er valgt specifikt som alternativt perspektiv overfor Aristoteles’ dydsetik. Med baggrund i *“Grundlæggelse af Sædernes Metafysik”*, og udgående af den deontologiske etik, er han valgt

med henblik på en anderledes måde at tænke og forstå det etiske og værdifulde på. I specialets undersøgelsesoptik giver det mening at inddrage en mere individ orienteret forståelse af det moralsk rigtige, men som samtidig bringer det i spil overfor fællesskabet, hvormed Kant og det kategoriske imperativ er interessant jævnfør medarbejdernes individuelle tilgang til at arbejde med værdier i organisationen overfor det organisatoriske fællesskab.

## 2. Metode

Følgende afsnit vil indeholde en præsentation og redegørelse for metodevalg og empirisk dataindsamling for specialet samt etiske overvejelser. Afslutningsvis redegøres der for bearbejdningens opbygning.

### Redegørelse for valg af teori og metode

Indledningsvis er der beskrevet og argumenteret for, hvorfor jeg har valgt at skrive dette speciale – i det følgende præsenteres tankerne og bevæggrundene bag specialets tilblivelse.

Specialets fokus omhandler, på hvilken måde værdier kommer til udtryk i organisationen samt værdiernes betydning, hvorfor det har været centralt at belyse medarbejdernes forståelse, oplevelse, holdning og adfærd i forhold til værdierne – som indikation på værdiernes tilstedeværelse, deres betydning – og, hvorledes de kommer til udtryk.

Det empiriske afsæt er en spørgeskemaundersøgelse foretaget blandt medarbejdere i Randers Kommune (nedenstående afsnit redegør for specifikke dataindsamlingsmetode). Fra starten af projektet har det været min intention at undersøge medarbejderes oplevelse af værdierne i organisationen med mindst muligt påvirkning – et ønske om deres umiddelbare oplevelse uden at denne påvirkedes af noget udefrakommende. Af denne årsag har jeg bevidst valgt, at medarbejderne ikke skulle placeres overfor et f.eks. interviewende menneske – og slet ikke en stud. anvendt filosofi - ud fra en fordom om at dette ville kunne påvirke responsen. Derfor besluttede jeg at empirien, oplevelserne fra praksis, skulle undersøges ved hjælp af spørgeskema, men et spørgeskema med kvalitativ format. Jeg har vurderet spørgeskemaet som

bedste undersøgelsesmetode til at opnå mest nøgterne anskuelser og besvarelser, eksempelvis grundet dets anonymitet samt medarbejdernes frihed i besvarelserne – og det faktum at medarbejderne blev informeret om, at besvarelserne tilsendtes en udefrakommende og ikke en leder eller chef internt i organisationen. Men valget af spørgeskemaundersøgelse medførte en udfordring i forhold til ønsket om at undersøge, hvordan værdier kommer til udtryk for medarbejderne og betydningen. Derfor aftaltes det med organisationen, at spørgeskemaet godt måtte tage en del tid for medarbejderne at besvare. Dette medførte, at spørgeskemaet kunne udarbejdes med fokus på åbne spørgsmål, hvor medarbejderne med egne ord skulle beskrive og forklare. Dermed opnåedes intentionen om mest mulige nøgterne og ærlige besvarelser med medarbejdernes egne beskrivelser – samt mindst mulige ydre påvirkninger af f.eks. forventninger, krav eller autoriteter fra f.eks. leder, chef, interviewperson eller filosof.

Det ønskes i dette speciale at tilgå problemstillingen ved at undersøge, belyse og diskutere de empiriske data med to filosofiske perspektiver begge med afsæt i etiske overvejelser. De to filosofiske perspektiver bringes dermed i spil i forhold til at tolke, fortolke, problematisere og diskutere empirien.

Specialet vil fungere som en undersøgelse af problemformuleringen ud fra empiri, som bearbejdes med inddragelse af Aristoteles og Immanuel Kant. Den første præsentation og redegørelse for henholdsvis Aristoteles' og Immanuel Kants etiske forståelser kan i sig selv ses som et litteraturstudium, men ellers fungerer disse som analyse- og problematiseringsredskaber i specialets videre brug.

Den første tekst, der inddrages til belysning, er Aristoteles' *"Etikken"*. Beslutningen om inddragelse af *"Etikken"* som analytisk perspektiv, er ud fra en anskuelse af det relationelle og sociale betydning for opfattelsen af det værdifulde, i hans optik dydige. Med *"Etikken"* inddrages derved et perspektiv om det sociale og relationelles betydning for forståelsen af det værdifulde, og derfor ønskes denne inddraget til analyse af empirien.

Dernæst inddrages Immanuel Kants *"Grundlæggelse af Sædernes Metafysik"*, som skildrer en alternativ forståelse af det etiske og moralske, der tilsigtes individet og dernæst refereres til fællesskabet. Og derudover Kants udvikling og brug af det kategoriske imperativ som individet

bør indrette sig efter. Hans pligtetiske tilgang til moral bringes i spil overfor empirien – og som et bevidst modsatrettet perspektiv til Aristoteles' tilgang.

## Redegørelse for empirisk dataindsamlingsmetode

Som essentiel del af specialets undersøgelsesfelt har det været væsentligt at få udsagn fra praksis for på bedste vis at belyse specialets problemformulering. Spørgeskemametoden til indsamling af empiri er, som ovenfor beskrevet, valgt med henblik på at påvirke de empiriske data mindst muligt. På trods af at spørgeskemaer klassisk er en kvantitativ undersøgelsesmetode, anvendes den i dette speciale ud fra en kvalitativ tanke. I tillæg dertil er det konstruerede spørgeskema bevidst, med baggrund i specialets overordnede videnskabsteoretiske fortolkende tilgang, udarbejdet i forhold til at arbejde fortolkende med dataene. Hensigten er at få mest mulig ud af og forstå respondenternes udsagn (Boolsen 2008).

For at kunne opnå denne hensigt med de empiriske data, er spørgeskemaet konstrueret med fokus på åbne og dernæst halvåbne spørgsmål. Denne spørgekonstruktion giver dermed plads til at kunne udarbejde spørgsmål, der omfatter holdninger, følelser og værdier – hvormed tolkningsmulighederne eksisterer. Dette medfører dog også, som ovenfor nævnt, at spørgeskemaet derved er mere krævende for respondenterne både i forhold til tid, men også i forhold til at forholde sig mere konkret eller aktivt til det adspurgte (Boolsen 2008).

Selve spørgeskema udarbejdelsen er først og fremmest genereret ud fra problemformuleringens fokus, *"På hvilken måde kommer Randers Kommunes nedskrevne værdier til udtryk i organisationen, og hvilken betydning har værdierne for organisationens medarbejdere?"*. Dernæst er, med baggrund i spørgeskemakonstruktionslitteraturen, prioriteret at starte med videns-spørgsmål for på neutral vis at indføre respondenterne i spørgeskemaet og emnet. Det vil sige, at de i forhold til spørgsmål, som er mere holdnings og værdiladte, først er blevet spurgt om fakta-spørgsmål af karakteren; alder, anciennitet i organisationen og lignende (Boolsen 2008 & Hansen, Marckmann & Nørregaard-Nilsen 2008). Og derefter er mere holdningsladede og værdimæssige spørgsmål indført, som tvunget skulle besvares med uddybelse, det vil sige åbne spørgsmål med fritekst besvarelse. Det er prioriteret, for så vidt

det har været muligt at belyse både fakta- holdnings- og adfærds-spørgsmål gennemgående i spørgsmålene omkring emnet (Boolsen 2008 & Hansen, Marckmann og Nørregaard-Nielsen 2008). Sideløbende er det prioriteret at opbygge spørgeskemaet ud fra en logisk sammenhæng. Det vil sige med sammenhørende spørgsmål tæt på hinanden og en rækkefølge, som giver mening, i visse henseender kan den ses som kronologisk. Først besvarelse omkring introduktion og overordnet kendskab, dernæst værdierne i forhold til medarbejderens oplevelser, og slutningsvis medarbejdernes udsagn i forhold til større perspektiv. Spørgeguiden er som beskrevet udarbejdet med baggrund i en fortolkende tilgang og med tanke på kvalitative empiriske data (Boolsen 2008 & Hansen, Marckmann & Nørregaard-Nielsen 2008).

I forhold til baggrundsspørgsmål har disse været placeret i selve spørgeskemaet som de indledende spørgsmål. Dette har været nødvendigt rent teknisk ud fra et anonymiseringsøjemed overfor organisationen og i henhold til organisationens persondataforordning. Derudover er baggrundsspørgsmålene valgt med henblik på at belyse eventuelle forskelle blandt medarbejderne omkring værdier. Baggrundsvariablerne er blandt andet uddannelsesniveau og fysisk placering i organisationen – centralt/decentralt.

Slutningsvis er spørgeskemaet testet på forskellige forsøgspersoner, som derefter er kommet med input til forbedringer inden udsendelse.

Spørgeskemaet har haft en deadline på besvarelser på 10 arbejdsdage, er udsendt i en distributionsmail og dernæst er udsendt en rykker på 7. og 10. dagen i perioden.

Spørgeskemaet er udarbejdet på dansk, og ikke tilbudt på andre sprog.

I henhold til inddragelse af citater fra empirien er disse gennemgående for specialet gengivet, som de er leveret inklusive stavfejl osv.

For at se det udsendte spørgeskema se bilag 2.

## BaggrundsvARIABLE

Det første element af de empiriske data er baggrundsvARIABLE, som er udvalgt med tanke på stærkeste mulige empiriske grundlag og derudfra mest troværdige belysning af



problemformuleringen. Baggrundsvariablerne har været placeret i selve spørgeskemaet, hvormed de egentlig reelt set ikke kan betegnes baggrundsvariable, men er faktuelle spørgsmål. Det har været nødvendigt at inddrage baggrundsvariablerne på denne måde for at tilgodese anonymiseringsgraden af respondenterne overfor organisationen. Variablene ansues dog på trods af dette fortsat som baggrundsvariable, da det må formodes, at respondenterne har besvaret dem enslydende med de data, organisationen alternativt kunne have fremvist på de deltagende medarbejdere og indlagt i selve undersøgelsesdesignet (Bilag 2 og Bilag 3).

Som baggrundsvariable har jeg vurderet det relevant at vide respondenternes alder, antal år i nuværende stilling, højst opnåede uddannelsesniveau, fysisk placering i organisationen samt om respondenterne har personaleansvar. Alderen er vurderet relevant først og fremmest for at vide, om de empiriske data ville være refererende for en bestemt aldersgruppe, eller om alderen ville være spredt, hvormed den ikke ville kunne blive en mulig fejlkilde for de empiriske data. Derudover vurderes alderen relevant som baggrundsvariabel ud fra en samfundsmæssig betragtning med tanke på f.eks. ændret uddannelsesindhold, specifikt med tanke på værdiinddragelsen i organisationsteorien, som først er vundet frem de seneste årtier (Konrad 1999 og Smith 2010). Og respondenterne fordeler sig procentvis lige - med ca. 25% respondenter tilhørende, hver af de 4 aldersgrupperinger (Bilag 3).

Baggrundsvariablen omkring antal år i nuværende stilling vurderes relevant som argument for respondentens enten nylige introduktion til kommunen, og dermed antageligt introduktion til organisationens nedskrevne værdier, eller længerevarende ansættelse og deraf formodet dybe kendskab til organisationen. Højst opnåede uddannelsesniveau vurderes relevant som variabel, i fællesskab med alder og ansættelsesperiode, for at vidne om respondenternes mulige uddannelsesmæssigt erhvervede viden om værditeoriene i organisationsøjemed. Det vil sige for på bedste vis at anskueliggøre, hvorledes værdier kan argumenteres for at have været en del af respondenternes uddannelse, eller at det kan antages at de er stødt på fænomenet i løbet af deres arbejdsliv.

De sidste baggrundsvariable, fysisk placering i organisationen og om respondenterne har personaleansvar, er formuleret med henblik skildre eventuelt mulige skel. Det vurderes interessant at undersøge, om der eventuelt er forskel på, hvordan værdier kommer til udtryk

afhængig af, om respondenterne er placeret centralt eller decentralt i organisationen. Det skal påpeges i forbindelse med variabelen om den fysiske placering af respondenterne, at der er ca. lige fordeling med 45% mod 55%, men at der ikke yderligere kan ses i besvarelsenerne, hvor respondenterne er placeret (Bilag 3). Derved skildrer denne variabel primært, at de empiriske data er troværdige uafhængig af medarbejderens fysiske placering i organisationen. Afsluttende var variabelen om personaleansvar inddraget ud fra en teori om, at medarbejdere med personaleansvar muligvis var yderligere introduceret til, eller orienteret om, organisationsgrundlaget – men da ingen ledere har besvaret spørgeskemaet, bortfalder dette perspektiv fra specialets undersøgelse (Bilag 2 og Bilag 3).

## Empiri præsentation

I det følgende præsenteres den indhentede empiri overordnet. Derudover præsenteres og redegøres for overordnede fremkomne tematikker med henblik på at skabe konsensus og overblik inden den videre brug i selve bearbejdningsfasen.

For samlet rapport af de empiriske data se bilag 3.

## Empiriske tematikker

Det empiriske materiale vidner om, at der er visse tanker, holdninger, forståelser og adfærd, som går igen, hvorfor det er relevant at inddele materialet under særlige tematikker. Først og fremmest anskues baggrundsvariablerne som en særskilt tematik, idet de vidner om faktuelle data – blandt andet at størstedelen af respondenterne har en mellemlang videregående uddannelse (79%), en ligelig fordeling mellem central og decentral fysisk placering (45% vs. 55%), en ligelig fordeling mellem alle aldersgrupper (ca. 25% i alle intervaller) og derudover, at størstedelen af respondenterne har været ansat 0-5 år (69%) (Bilag 3 – Empiriske data).

Når de mere holdnings-, forståelses- og vurderingsorienterede spørgsmål besvares tegner der sig nogle anderledes tematikker. Første overordnede tematik opstår ud fra respondenternes tilkendegivelse af kendskab til Randers Kommunes nedskrevne værdier, hvor en tematik bliver,

hvad der egentlig er organisationens 4 overordnede værdier. 76% af de adspurgte tilkendegiver at kende organisationens værdier og 24% angiver ikke at kende dem. Af de 76% er det dog kun 27,7% af respondenterne, som reelt kan nævne Randers Kommunes 4 overordnede værdier, hvorimod de resterende fordeler sig på henholdsvis 4,5%<sup>6</sup>, som ikke nævner nogle af de 4 værdier, og 68,2%, som nævner de samme 3-6 andre ord<sup>7</sup>, men som ikke er en del af kommunens nedskrevne overordnede værdisæt. Det viser, at ud af de 76%, som angav at kende organisationens nedskrevne værdier, da er det 27,7%, svarende til 6 respondenter, der reelt kan nævne disse. I modsætning er det først de 24%, som angav slet ikke at kende værdierne, plus de 4,5%, der ikke kan nævne nogle værdier, plus 68,2%, som nævner nogle forkerte<sup>8</sup> ord. Dette svarer til, at 7 respondenter ud af alle adspurgte og, 72,7% af dem, som havde tilkendegivet at kende værdierne, svarende til 16 respondenter – hvilket samlet vil sige, at 79,3% af det samlede antal adspurgte medarbejdere ikke kender Randers Kommunes 4 overordnede værdier. Det store spørgsmål opstår dog omkring det faktum, at 68,2% angiver nogle andre værdier som organisationens nedskrevne værdigrundlag, hvilket indikerer en usikkerhed eller misforståelse omkring, hvilke værdier der reelt er organisationens værdigrundlag. Denne usikkerhed eller misforståelse, som medfører, at medarbejderne opfatter nogle andre værdier som organisationens vedtagne, fortsætter gennem hele det empiriske materiale. Hvilket understøtter nødvendigheden af tematikken kendskab til værdierne.

En tredje overordnet tematik, der rejser sig af de empiriske data, kalder jeg signalværdien, og omhandler betydningen af værdierne for medarbejderen samt, hvordan værdierne kommer til udtryk for den enkelte. 79% af respondenterne tilkendegiver, at det giver mening for dem, at Randers Kommune har nedskrevne værdier. Og 83% tilkendegiver, at værdierne har ændret noget i deres arbejdstilgang. I forhold til spørgsmålene om, hvad Randers Kommunes værdier betyder for respondenterne, og hvilken betydning respondenterne mener, at værdierne har for medarbejderne, fremkommer flere tilkendegivelser om, at værdierne kommer til udtryk fungerende som pejlemærker, og er signalerende, og i flere henseender betragtes værdierne ud

---

<sup>6</sup> Som belæg for at konkludere at de 4,5% ikke kender nogle af organisationens værdier er, at der er skrevet færre end 3 ord, og at disse ikke er en del af organisationens 4 overordnede værdier.

<sup>7</sup> De 3-6 ord der går igen blandt mange besvarelser er: Ordentlighed, ligeværdighed, forskellighed, udvikling, frihed og åbenhed. De 68,2% er alle respondenter, som minimum har skrevet 3 af disse ord.

<sup>8</sup> De nævner værdier, men ikke de 4 overordnede værdier, som efterspørges, hvormed de for forståelsens skyld kategoriseres som forkerte.

fra et samarbejds- og fællesskabsperspektiv. Derudover er det, der beskrives hyppigst, at værdierne er meget lig respondenternes egne personlige værdigrundlag, hvilket går igen som argument for betydningen af værdierne samt, hvorfor det giver mening for respondenterne at have værdier. Der tegner sig derved ud fra empirien et billede af, at betydningen af og værdiforståelsen ofte er tæt forbundet til medarbejderens personlige værditanker, og at organisationens værdier får en signalerende og, for nogle, en decideret adfærdspåvirkende rolle, når værdierne associeres med organisationen.

## Redegørelse for bearbejdningens opbygning

Bearbejdningen vil tage udgangspunkt i den indhentede empiri og fungere som en vekselvirkning mellem empirien og teorien for på bedste vis at undersøge problemformuleringens spørgsmål. Citater/empirisk data analyseres, fortolkes problematiseres og diskuteres ud fra Aristoteles' og Kants præsenterede teorier.

Bearbejdningen vil derudover være opdelt i underafsnit i forhold til de præsenterede overordnede tematikker fra det empiriske materiale.

## Etiske overvejelser

Kvalitativ forskning indebærer mange overvejelser om etiske forudsætninger. Forskningsetikken udgår af den gældende lovgivning samt praksis i forbindelse med anonymitet, fortrolighed, samtykke og frivillighed. I forhold til indeværende speciale er det udført efter gældende etiske principper og tilgang. Der er indgået samarbejdsaftale med Randers Kommune ud fra en fælles interesse i specialets emne, og organisationen har egenhændigt tilbudt respondenter i forhold til det empiriske grundlag. Derudover har empiriindsamlingen været frivillig og anonym, hvormed ingen medarbejdere har været tvunget eller kunnet stilles til eventuel ansvar for besvarelser - eller i givet fald ikke at have besvaret undersøgelsen. Der er taget ekstra forbehold i forhold til medarbejderoplysninger og sikringen af anonymisering, f.eks. i forhold til baggrundsvariable, således anonymiseringen er fuldkommen overfor organisationen. Derudover

er alle medarbejdere orienteret om gældende GDPR-regler, jævnfør Randers Kommunes GDPR-politik.

Det vurderes derfor, at specialet er udarbejdet efter god etisk skik.

## 4. Teori

I det følgende præsenteres og redegøres for de udvalgte elementer af henholdsvis Aristoteles og Immanuel Kants filosofier, som i specialets undersøgelse er relevante i forhold til en problematisering og diskussion af den indhentede empiri overfor specialets problemformulering.

### Aristoteles

Aristoteles, 384 – 322 f.Kr., var græsk filosof og videnskabsmand. Hans liv var i store dele opdelt mellem en videnskabelig nysgerrighed, hvor han bl.a. tilbragte flere år på øen Lesbos med at studere biologi, og hans filosofiske interesse, hvor han studerede 20 år under Platon på Akademiet i Athen, og senere fungerede som underviser samt endegyldigt grundlagde sin egen skole under navnet Lykeion (Lübcke 2010 & Den Store Danske – Aristoteles).

Aristoteles' undersøgelser og manuskripter favner bredt, qua hans interesse indenfor både naturvidenskaben og det filosofiske, og han anskues af flere som den formelle logiks fader. For nærværende speciale er det interessante hans arbejde indenfor moralfilosofien udformet i hans værk "Den Nikomacheiske etik"<sup>9</sup>. Etik anskues af Aristoteles som, "*videnskaben om det der kan være anderledes*" (Lübcke 2010, s. 46), og han undersøger og beskriver her, hvorledes samfundets mennesker agerer og lever dydige liv, for derved at kunne opnå lykke – "eudaimonia" (Lübcke 2010, s. 46 & Den Store Danske – Aristoteles).

---

<sup>9</sup> Efterfølgende er værket omdøbt til "Etikken", hvilket også bruges som reference i den resterende del af dette speciale.

## Aristoteles' dydsetiske grundlag og den menneskelige karakter

Hvad er det moralsk gode menneske? Det er Aristoteles' omdrejningspunkt i hans moralfilosofi *Etikken*. I modsætning til andre moralfilosofiske positioner er fokus og udgangspunkt for hans dydsetik undersøgelsen af det moralsk gode menneske, og den søger ikke at finde en universel handlingsregel eller teori. Aristoteles fokuserer på individet og dennes livsførelse og mulighed for at opnå det gode liv. Med et spørgsmål kan retningen for den aristoteliske etik karakteriseres, idet Aristoteles fokuserer på, "hvad skal jeg gøre" i modsætning til andre moralfilosofiske positioner, hvor spørgsmålet i stedet går i retningen af, "hvad skal jeg gøre" (Aristoteles 2000 & Christensen 2011). Aristoteles ønsker at skitsere, hvad det dydige liv er og indebærer, og hvordan dette opnås af det enkelte menneske. Han tænker sin moralfilosofi med udgangspunkt i mennesket levende i den græske bystat, hvilket tilkendegiver og tillægger hans dydsetik et socialt perspektiv. Og i modsætning til datidens accepterede homeriske forståelse af dyderne, som værende knyttet til individets rolle og status i samfundet, knytter Aristoteles i stedet dyderne til individet som menneske i fællesskabet uagtet dennes sociale og samfundsmæssige rolle og eventuelle status (Lübcke 2010 & Aristoteles 2000).

Ifølge Aristoteles er det, som alle mennesker søger det gode – et højeste gode, som må opleves som noget fuldkomment. Og han slutter, at eudaimonia<sup>10</sup>, forstået som "det gode og virksomme liv" (Aristoteles 2000, s. 42), er det højeste fuldkomne gode som mennesket altid stiler imod,

*"Eudaimonia<sup>11</sup> synes altså at være noget fuldkomment og selvberørende og tilstrækkeligt, og er mål for vore handlinger."* (Aristoteles 2000, s. 39).

Aristoteles beskriver dertil, at det, der sætter mennesket i stand til at nå eudaimonia, er brugen af dets fornuft. Da mennesket altid vil tilstræbe at tilfredsstille dets ønsker, da er det fornuften, som må være styrende. For ifølge Aristoteles er det gode menneske afhængig af, at kunne navigere mellem for meget og for lidt, forstået som ekstremer af egenskaber, da det er i

<sup>10</sup> Græsk "eudaimonia" – I oversættelsen "Etikken" oversættes dette til "lykke". Gennemgående for dette speciale benyttes det oprindelige græske udtryk.

<sup>11</sup> Oversat fra 'Lykken'

midten, hvilket han kalder 'mesotes'<sup>12</sup>, at det dydige findes. I forhold til karakteregenskaber betegner Aristoteles yderpunkter som ekstremer, f.eks. dumdristighed og fejhed, som hver især er udtryk for ekstremer af en karakteregenskab, hvor midten – tapperhed – vil være det dydige, og dermed det individet bør sigte efter i sin adfærd. Og denne navigeren mellem yderpunkter knytter Aristoteles til individets fornuft og dets karakter. Aristoteles opdeler dyderne i to typer af dyder henholdsvis dianoetisk (af græsk dianoia, tanke) og etisk dyd (af græsk ethos, karakter).<sup>13</sup> Hvilket tydeliggør den forbindelse, at karakteren i Aristoteles' optik er direkte forbundet med de etiske dyder, og at karakteren spiller en væsentlig rolle i forhold til menneskets mulighed for at leve et dydigt liv. Yderligere, idet Aristoteles har draget slutningen, at alle mennesker søger eudaimonia og, at eudaimonia 'forlanger' det dydige liv, jævnfør nedenstående citat, da kan det slutes, at karakteren er afgørende for i det hele taget at kunne opnå eudaimonia. Det er deraf essentielt, at det enkelte menneske besidder den rette karakter.

*"eudaimonia<sup>14</sup> forlanger, som vi har sagt, både den fuldkomne dyd og det fuldkomne liv "*  
(Aristoteles 2000, s. 44).

Således forankrer Aristoteles den etiske livsførelse og muligheden for eudaimonia i individets karakterdyder forstået som, de etiske dyder individet besidder, som påvirker individets fornuft, og deraf sætter det i stand til at se og vælge mesotes og dermed leve et dydigt liv (Aristoteles 2000, Lübcke 2010 & Christensen 2011).

I specialets optik bliver det derved interessant, ud fra et aristotelisk dydsetisk perspektiv, at diskutere, hvorledes medarbejderne giver udtryk for at deres karakter spiller ind i forhold til at kunne forstå og arbejde med værdier i et organisatorisk perspektiv. I aristotelisk optik bør medarbejdernes karakterdyder, det vil sige deres erhvervede etiske forståelser lægret i dem, spille ind i forhold til deres professionelle virke. Medarbejdernes grundlæggende etik, som i aristotelisk forståelse er individuel tillært, ud fra det fællesskab og de relationer individet har været og er en del af, og eksisterer på baggrund af den socialiserings- og dannelsesproces den

---

<sup>12</sup> Græsk "mesotes", i oversættelsen "Etikken" oversættes udtrykket til midten og den gyldne middelvej. Gennemgående for dette speciale benyttes det oprindelige græske udtryk.

<sup>13</sup> I indeværende speciale er det qua specialets optik primært de etiske dyder, der refereres til. Der uddybes ikke yderligere i forhold til denne kategorisering af dyds typer, da det ikke er afgørende for anvendelsen af Aristoteles' dydsetik i specialet.

<sup>14</sup> Oversat fra "lykke".

enkelte har gennemlevet, med alt, hvad det indebærer, kan i denne henseende være af afgørende betydning for den enkelte medarbejders arbejde med værdier i organisationen, og hvordan værdierne kommer til udtryk. Aristoteles' dydsetiks fokus på individets karakter åbner derved op for en diskussion omkring individets personligt tillærte etiske fundament, og den betydning socialiseringen og dannelsen heri kan have for forståelsen og omgangen med værdier i det organisatoriske arbejde for medarbejderne.

## Vaner og kontekst med baggrund i relationer og fællesskab

Aristoteles' dydsetik har et socialt tillært fundament, hvorfor det er relevant at inddrage overfor medarbejdernes fællesskab og den organisatoriske kontekst.

*"Den etiske dyd opstår gennem vane, hvorfra den også, med en mindre forandring, har sit navn. Det er tydeligt herudfra, at ingen af de etiske dyder opstår naturligt i os." (Aristoteles 2000, s. 55).*

Som citatet påpeger, mener Aristoteles ikke, at dyderne eksisterer i os naturligt, men er noget mennesket må tillæres i og gennem livet. Gennem opdragelse kan individet tillæres de rette vaner, hvormed det tilegner sig den rette karakter med de ønskværdige karakteregenskaber, som fornuftsmæssigt sætter det i stand til at kunne agere dydigt. Dermed er alle i dydsetisk forstand blanke lærreder når de fødes, men formes gennem opvæksten af de mennesker, relationer, fællesskaber, samfund, kulturer og konventioner de er en del af. Aristoteles mener ikke, at dyderne er os naturligt givet, men

*"vi er af natur modtagelige for dem, og de når deres fuldkommenhed i os igennem vanen." (Aristoteles 2000, s. 55).*

Dermed tilkendegiver Aristoteles en relationel og social vigtighed samt, at mennesket er afhængigt af andre i dets forsøg på at blive dydigt. Mennesket er afhængigt af, at andre opdrager og lærer det de vaner og karakteregenskaber som er ønskværdige, hvormed de relationer og det fællesskab, som omgiver individet, er af højeste relevans for at have den rette adfærd og kunne leve et dydigt liv. Foruden de nære relationers betydning for de direkte tillærte vaner, f.eks. det et barn lærer af sine forældre, så spiller samfundet og den situation



individet er en del af også en væsentlig rolle i forhold til at leve et dydigt liv. Samfund og situationer kan have store forskelle i forhold til anerkendelse og værdsættelse af forskellige egenskaber, og dette kan være lige så afgørende for, hvordan mennesket agerer korrekt som de vaner, det opdrages og tillæres gennem de nære relationer.

Aristoteles er bevidst om denne mulige forskel i opfattelsen af, hvad der er det i situationen korrekte, og han pointerer derfor også, at det dydige er kontekstafhængigt og ikke kan angives som en fast regel.

*"Det afhænger af de enkelte tilfælde, og dommen hviler på sansningen."* (Aristoteles 2000, s. 69).

Denne erkendelse af kontekstafhængighed medfører dermed, at individet må forholde sig til dyderne kontinuerligt. Da dyderne er noget vi lærer, og får til vane, ud fra dem der omgiver os, da må mennesket nødvendigvis tilpasse sig og lære gennem hele livet, og alle de kontekster det indgår i. I forlængelse heraf fremhæver Aristoteles, at dyder læres, hvormed de eksisterer som muligheder i os, men først idet mennesket agerer efter dem, da kan mennesket siges at være dydigt –

*"...erhverver vi først deres potentialitet, og frembringer først senere deres aktualitet."*  
(Aristoteles 2000, s. 55).

Det er derved ikke kun de gode vaner, som individet lærer relationelt både sprogligt, adfærdsmæssigt og som tavs viden, men først når individet selv aktualiserer disse vaner i relationen overfor andre, i dets adfærd, at det kan siges at være dydigt. Der kan deri siges at eksistere en rettedhed, hvormed det dydige og etiske først er aktuelt, idet det er rettet mod noget. Implicit siger Aristoteles derved, at det dydige og etiske kun eksisterer i relation til andet, hvorimod, hvis det ikke aktualiseres, da eksisterer det kun som et potentiale og en mulighed i det enkelte menneske.

*"...menneskers holdninger og karakterer opstår ud af deres respektive aktiviteter,"* (Aristoteles 2000, s. 82).

Foruden at individet skal opdrages og erhverve sig den rette karakter og de rette vaner, for at kunne begå sig dydigt, er Aristoteles bevidst om, at der må eksistere en anden motivation for

mennesket til at agere dydigt. Motivationen med baggrund i at opnå eudaimonia suppleres derfor med et kriterium for den rette handlen. Og dette kriterium er, at den rette handlen må følges med en følelse af glæde, for at handlingen i aristotelisk optik kan kategoriseres som dydig. Og denne glædesfølelse ved individets handlinger er for Aristoteles idealet, som afgør, at handlingen er etisk rigtig. Idealet bliver derfor, for det enkelte menneske, altid at gøre, hvad han eller hun bør gøre, og fordi de ønsker at gøre det,

*"...da vil handlinger i overensstemmelse med dyden i sig selv være behagelige."* (Aristoteles 2000, s. 43)

Det dydige liv kendetegnes derved for Aristoteles som behageligt, og samtidig kan argumenteres for at vise sig en cirkularitet i tankerne om opnåelse af det dydige liv. Individet opdrages til bestemte vaner ud fra relationer og fællesskabet – individet opnår bestemte karakterdyder ud fra disse vaner – individet agerer i henhold til dets karakterdyder og vaner – individet roses af fællesskabet og relationer for at have ageret på den tillærte måde – individet føler velbehag og glæde – individet opfordrer selv relationelt til disse vaner og denne adfærd, da det opleves positivt.

De gode vaner, som Aristoteles præsenterer som grundlag for at være dydig, henfører han til opdragelse og tillæring, og dertil eksisterer der aldrig en fast regel for det etisk rigtige, men i stedet er det kontekstbestemt. I et medarbejderperspektiv må dette derved betyde, at medarbejderne, foruden deres karakter, besidder vaner som er spil i arbejdet med værdier. Men samtidig åbner sig også en mulig forståelse af, at medarbejdere kan tillæres vaner specifikt fra deres relationer og fællesskaber kontekstmæssigt i organisationen, hvormed Aristoteles' dydsetik bliver relevant. I tillæg, ud fra Aristoteles' måde at tænke dydsetisk dannelse på, kan man i en organisatorisk kontekst overveje, om det at blive en god medarbejder derved betyder, at man skal tillæres organisationens (fællesskabets) vaner ud fra organisationens relationer og fællesskab. At organisationen betragtes som en ny sfære, hvor medarbejderne skal indgå i en ny (kontekstafhængig) socialiserings- eller dannelsesproces for at kunne agere dydigt.

## Frivillig eller ufrivillig adfærd og phronesis

Videre er det afgørende for Aristoteles, hvorvidt individet er frit til at agere etisk og væsentligt er det at det bruger sine sanseerfaringer – hvorfor dette er interessant for medarbejderperspektivet.

I forhold til individets måde at agere dydigt på fremhæver Aristoteles forskellen og betydningen af individets frivillighed eller ufrivillighed omkring dets ageren. Han pointerer, at der er forskel på opfattelsen af adfærd og handlinger afhængig af den udøvendes frivillighed eller ufrivillighed, hvori der kan forstås et hensyn overfor den enkeltes viden eller uvidenhed – bevidsthed eller ubevidsthed.

*“Det som gøres i uvidenhed, eller hvis ikke i uvidenhed, da ikke i den handlendes magt, eller som gøres under tvang, det er det ufrivillige. ... Det frivillige gør vi dels med forsæt, dels uforsætligt; forsætligt, når vi har planlagt det forud, og uforsætligt, når vi ikke har planlagt det forud.” (Aristoteles 2000, s. 138).*

Det uvidende, og deraf ufrivillige, er derved, det som foregår uden for den handlendes magt. Dog pointerer Aristoteles, at der findes ting, som af natur både *“gør vi”* og *“udsættes vi for”* (Aristoteles 2000, s. 138 - værkets kursivering), og disse kan være såvel frivillige som ufrivillige, eksempelvis refererer han til det, at ældes og at dø. Der er dermed ting, som er udenfor individets magt, men disse ting er da givet af natur, hvormed de ikke kan ændres (i hvert fald ikke endegyldig kan ændres – man kan agere ungt og forsøge at holde sig ung, men alle ældes). Desuden tillægger han de frivillige handlinger en dobbelthed, idet de både kan være bevidste, det vil sige planlagte, og ubevidste, hermed ikke forsætlige og ikke planlagte. Og denne skelnen mellem det planlagte, forsætlige, bevidste og det ubevidste, tilfældige fremhæver han som afgørende for selve handlingens dydighed, men i særdeleshed afgørende for opfattelsen af den agerendes handling. Der er deraf frivillige handlinger som er utilgivelige og samtidig ufrivillige handlinger som er tilgivelige,

*“Tilsvarende er en mand retfærdig, når han forsætligt handler retfærdigt. Og han handler retfærdigt kun når han handler frivilligt.”*

*Af ufrivillige handlinger er nogle tilgivelige, andre ikke. De fejl man begår, ikke kun i uvidenhed, men på grund af uvidenhed, de er tilgivelige, men dem, som ikke begås på grund af uvidenhed, om end i uvidenhed, af en lidenskab, som er hverken naturlig eller menneskelig, de er ikke tilgivelige.” (Aristoteles 2000, s. 139).*

Frivilligheden og ufrivilligheden er interessant i henhold til organisationens medarbejdere ud fra den viden eller uvidenhed, der eksisterer som grundlag for frivilligheden/ufrivilligheden.

Medarbejdernes kendskab til organisationens værdier kan herudfra være afgørende for, hvorledes de agerer, men samtidig også afgørende for, hvordan andre i fællesskabet opfatter deres adfærd. Perspektivet er interessant da netop kendskab fremstod som tema i empirien. Endvidere er kendskabet, viden/uvidenheden, interessant i forhold til, at de nedskrevne værdier er vedtaget og forudsat af nogle, men forventes efterlevet af hele fællesskabet.

I tillæg til frivilligheden eller ufrivilligheden, som har betydning for individets handlingers dydighed, så spiller `phronesis`<sup>15</sup> en essentiel rolle i Aristoteles' dydsetik. Phronesis forstås som en praktisk indsigt, der i modsætning til intellektet ikke omhandler definitioner eller videnskab, men i stedet angår alle de ting, som ikke kan fonbindes med videnskab, men med sansningen. Phronesis er således praktisk indsigt, som sætter individet i stand til at foretage vurderinger, hvormed det kan agere i henhold til tankerne om eudaimonia.

*”Således er phronesis<sup>16</sup> nødvendigvis en sandt rationel og handlende evne, som retter sig mod de menneskelige goder” (Aristoteles 2000, s. 154).*

Phronesis er den enkeltes evne til i emner, der angår denne, at overveje situationen og nå frem til de dydige erkendelser. Phronesis har deraf ikke noget med videnskaberne at gøre, men for Aristoteles er den udgående fra individet selv og angår kun denne,

*”Phronesis<sup>17</sup> menes især at angå én selv og individet.” (Aristoteles 2000, s. 156).*

Gennem individets erfaringer sætter phronesis individet i stand til at overveje og vurdere enkelt tilfælde og specifikke situationer – partikulære ting jævnfør Aristoteles. Phronesis er deraf

<sup>15</sup> I Etikken oversat til `kløgt`, men for indeværende speciale benyttes det oprindelige græske udtryk.

<sup>16</sup> oversat fra `kløgten`.

<sup>17</sup> oversat fra `kløgten`.

individets praktiske visdom, tilegnet gennem erfaringen, og i samlet forstand fungerende som individets særegne intuition.

*“phronesis<sup>18</sup> angår de partikulære ting, som bliver bekendte igennem erfaringen” (Aristoteles 2000, s. 157).*

Det enkelte individ i organisationen besidder ud fra denne forstand karakterdyder og vaner erhvervet og tillært gennem opdragelse og livet. Individet agerer frivilligt eller ufrivilligt i henhold til at gøre det moralsk rigtige, og først når denne reelt agerer, det vil sige aktualiserer de tillærte gode vaner, da kan det siges at være dydigt. Og samtidig må den enkelte besidde phronesis. Phronesis er interessant, idet det påbyder individets handlinger og kan siges at være individets intuitive erfaringer, som påbyder den enkelte at handle på en bestemt måde i den specifikke kontekst.

*“For phronesis<sup>19</sup> er påbydende. Den fortæller hvad man bør gøre og ikke gøre.” (Aristoteles 2000, s. 159).*

Men der rejser sig et spørgsmål i henhold til, om man kan tale om professionel phronesis? Kan medarbejderne tage for givet, at deres personlige phronesis på samme vis som i resten af livet gør sig gældende? Med phronesis refererer Aristoteles igen til noget ilæggende personligt, en form for implicit eller tavs viden tilegnet i den socialiserings- og dannelsesproces, som den enkelte har undergået i forhold til at tillære de gode vaner og leve det dydige liv. Men ud fra en aristotelisk betragtning kan det diskuteres om disse processer, som har dannet det enkelte menneske, kan overføres til det fællesskab som er organisationen. Yderligere påpeger Aristoteles, at det dydige er kontekstafhængigt – der rejser sig dermed et perspektiv i retning af, at det afgørende for arbejdet med værdier, hvorledes disse kommer til udtryk og, hvilken betydning de har må rettes mod medarbejderne og om de har gennemgået socialiserings- eller dannelsesprocesser, hvormed de har tilegnet sig de gode vaner, karakterdyder og phronesis, som er organisationsafhængige.

---

<sup>18</sup> Oversat fra ‘kløgten’.

<sup>19</sup> oversat fra ‘kløgten’.

## Immanuel Kant

Immanuel Kant blev født i 1724 i Königsberg i Østpreussen (nuværende Kaliningrad), som på datiden var en international handelsby. Kants opvækst og liv var præget af pietismen, og hele hans liv forblev han i Østpreussen. Han fik sin magistergrad fra Universitetet i Königsberg i 1755, og fungerede herefter som henholdsvis underviser på universitetet og huslærer. I 1770 fik Kant professorat på Königsberg universitetet, hvilket han besad indtil 1796, hvor han ophørte som universitetslærer. Kant fortsatte dog med sine filosofiske aktiviteter frem til sin død i 1804 (Den Store Danske – Immanuel Kant). Kants forfatterskab er stort og kan inddeles i forskellige faser, men for dette speciale er det interessante hans moralfilosofi – *“Grundlæggelsen af sædernes metafysik”* fra 1785 og *“Metaphysic der Sitten”* (ikke udgivet på dansk) fra 1797, hvor Kant præsenterer, udvikler og behandler sin moralfilosofi, og hans formulerede begreb det kategoriske imperativ (Den Store Danske – Immanuel Kant).

## Ren fornuft

Moral skal komme indefra, den må være forankret i fornuften og samtidig være i overensstemmelse med moralloven, som lyder;

*“handl kun ifølge den maksime ved hvilken du samtidig kan ville, at den bliver en almengyldig lov.”* (Kant 1785, s. 78),

men individet skal træffe valg, skal *ville* moralen, og må udvise respekt for andre individer – da handler mennesket moralsk. Således kunne Kants moralfilosofi (sædelære) beskrives i ultrakorte vendinger. For hos Kant er blikket rettet mod individet og dennes fornuft med baggrund i logikken, der fungerer som rettesnor herfor. Og dette sætter individet i stand til at vælge de rigtige moralske handlinger, og derved at kunne leve et moralsk liv.

*“Logikken kan ikke have nogen empirisk del, dvs. en sådan hvor tænkningens almene og nødvendige love beror på grunde, der stammer fra erfaringen; for i så fald ville den ikke være logik, dvs. rettesnor for forstanden eller fornuften, der er gældende for al tænkning...”* (Kant 1785, s. 31).

Og Kant finder det nødvendigt med en morallov,

*“En sædernes metafysik er altså uomgængelig nødvendig”* (Kant 1785, s. 34),

men fremhæver, at det er essentielt, at en sådan må udgå fra fornuften og ikke have baggrund i erfaringskundskaber, hvormed moralen risikerer at være afhængig af livsomstændigheder og menneskets individuelle natur. Dermed tydeliggør han en afstand til, og kritik rettet mod, moralfilosofi som anerkender sanse- eller erfaringsmæssig indflydelse i forhold til etik, f.eks. den aristoteliske dydsetik. En morallov må i stedet ifølge Kant, forankres i sin ‘rene del’, hvilket vil sige, at den må kunne erkendes alene via a priori begrebet.

*“Man må indrømme, at en lov, der skal have moralsk gyldighed, dvs. skal ligge til grund for en forpligtelse, må være absolut nødvendig...at grunden til en sådan forpligtelse følgelig ikke skal søges i menneskets natur eller i omstændighederne i den verden, hvori det er sat, men udelukkende a priori i den rene fornufts begreber...”* (Kant 1785, s. 33).

Kant henfører i citatet at, hvis der skal eksistere en morallov, hvilket han finder nødvendigt, da må den udgå fra menneskets fornuft. I henhold til fornuften, betegner og anser Kant mennesket generelt som værende et fornuftsvæsen. Foruden at moralloven er forankret i den menneskelige fornuft, må den i kants opfattelse kunne anskues og bevises ud fra a priori begrebet, hvormed de moralsk korrekte valg og handlinger skal kunne findes ud fra ren tankevirksomhed ved hjælp af individets fornuft uden påvirkning fra sanseerfaringer.

*“A priori: Lat., fra det, der kommer før. Uafhængig af sanseerfaringen.*

*2. I erkendelsesteoretisk eller logisk forstand er noget a priori, hvis dets gyldighed kan godtgøres uden hensyntagen til (sanse)erfaringen.”* (Lübcke 2010, s. 9)

Kant anerkender derved ikke a posteriori<sup>20</sup>, erfarings eller sansende erkendelser som relevante i forhold til moralfilosofi. Dette tydeliggør hans opfattelse af, at moral må udgå fra de menneskelige fornuftsegenskaber, som alle, i hans optik, er udstyret med samt menneskets

---

<sup>20</sup> Modsætning til a priori begrebet. *“Lat., fra det, der kommer efter. Afhængig af sanseerfaringen.”* Derudover specifikt i den kantianske optik, *“Kant og nykantianerne, ifølge hvem al erfaring er a posteriori (empirisk), det vil sige sanseerfaring”* (Lübcke 2010, s. 10)

evne til at efterleve moralloven og deraf træffe de rigtige valg i forhold til handlinger (Kant 1785).

I forhold til medarbejderne i en organisation kan dette dermed pege på et argument om, at medarbejdernes sans- og erfaringsmæssige oplevelser, gennem livet og deres daglige praksis i organisationen, ikke i Kants optik, afgør selve grundlaget for valget om, hvordan medarbejderen skal handle. Men det er derimod en fornuftsovervejelse overfor den enkelte handling, som fordrer det moralsk rigtige. Kant ville endvidere forholde sig kritisk overfor tanken om en organisatorisk (fællesskabs) værdi-vedtagelse, og i stedet påpege, at moralsk handlen afstedkommer som resultat af at have handlet ud fra det kategoriske imperativ, idet medarbejderen har stået overfor et valg af etisk karakter. I Kants optik bør forståelse og erkendelse af etisk betydning og handlen eksistere i den enkelte medarbejder, og alene komme til udtryk via deres fornuft. For Kant er det dermed individets fornuftsmæssige egenskaber, som sætter det i stand til, via a priori, at vælge den rigtige handling ud fra det kategoriske imperativs sætning. Denne optik åbner for en diskussion i henhold til, at hvis medarbejderne alle, i deres møde med valg, handler ud fra Kants kategoriske imperativ og a priori, uden påvirkning af tilbøjeligheder eller sanseerfaringer, så kunne der i kantiansk henseende argumenteres for, at de organisatorisk nedskrevne værdier ville miste den funktion, som organisationen antages at tillægge dem. For ifølge Kant er det, jævnfør ovenstående, ikke individets natur eller omstændighederne der spiller ind, men fornuftens evner til at efterkomme det kategoriske imperativ og se bort fra sans- og erfaringsmæssig indflydelse, der er altafgørende, i forhold til at moral skal være handlingsanvisende – værdierne kan deraf i kantiansk optik argumenteres for at være værdiløse.

Kant søger med 'Grundlæggelse af Sædernes Metafysik' moralens øverste princip gennem a priori begrebet – dog erkender han, at erfaringen spiller ind i forhold til dømmekraften, når morallovens a priori erkendelser bringes i spil og anvendes. Videre præsenterer Kant, at hvor tidligere moralfilosofier har fokuseret på '*villén*' alene som udgangspunkt for handlinger og adfærd, da fokuserer sædernes metafysik i stedet på ideen om en ren vilje og pligt, som ikke tager udgangspunkt i handlinger og betingelser (Kant 1785).



## Pligten – og den gode vilje

Kants pligtetik er interessant, idet han som modspil til dydsetikken, idet han kritiserer den dydsetiske tilgang til værdier, i stedet ville argumentere for, at der er noget som går forud for, og er hævet over værdierne – bl.a. pligten og den gode vilje, som i langt højere grad har betydning for den enkelte medarbejder.

For Kant er pligt afgørende for, at den rette moralske handling kan finde sted. Pligten fastlægger Kant som motivet for, at en handling har moralsk værdi. Og pligten fungerer i vid forstand som kontrast overfor tilbøjeligheder, som af Kant beskrives som sans- og følelsesmæssige erkendelser, der kan påvirke og forføre individet i dets overvejelser og handling om at gøre det rette (Kant 1785). Dette står derved i stærk kontrast til den aristoteliske inddragelse af phronesis i forhold til at opnå dydig adfærd.

*”Men det er min påstand, at sådanne handlinger, hvor pligtmæssige og elskværdige de end måtte være, alligevel ikke har nogen sand sædelig værdi, men snarere må sidestilles med andre former for tilbøjelighed, f.eks. ærelyst, som, når den lykkeligvis angår det, der faktisk er almennyttigt og pligtmæssigt og dermed ærværdigt, fortjener ros og opmuntring, men ikke højagtelse; for handlingens maksime mangler det sædelige indhold, nemlig at der handles af pligt, og ikke af tilbøjelighed.” (Kant 1785, s. 46)*

Pligten fungerer derved som modstykke til at følge det, som ifølge Kant ofte føles lettere, mindre smertefuldt eller, som fremstår som det umiddelbart gode. Pligten frembyder ofte et sværere valg, og er, ifølge Kant, ofte forbundet med større smerte, hvilket understøtter hans argument for, at det ofte er det sværere valg. Og som det forstås i citatet, er pligten afgørende som motiv for handlinger, for først når pligten ligger til grund for handlinger, sikres de at have moralsk værdi. Og samtidig må individet være sig bevidst om hensigten med handlingerne,

*”Når mennesker handler moralsk, gør de det ifølge Kant altid på baggrund af en bevidst hensigt, et forsæt. Et sådant kalder Kant for maksime.” (Lübcke 2010, s. 368)*

Og maksime må forstås som de subjektive grundsætninger, der foresætter menneskets handlinger,

*"Den praktiske fornufts subjektive maksime er praktiske, subjektive grundsætninger, ud fra hvilke mennesket handler." (Lübcke 2010, s. 452)*

En handlings maksime, grundsætninger, må derfor i kantiansk opfattelse bero på pligt, hvis handlingen skal kunne tilskrives moralsk værdi.

*"Netop fordi hans velgerninger udøves af pligt, og ikke af tilbøjelighed, har karakteren sin moralske og uden al sammenligning højeste værdi" (Kant 1785, s. 47).*

Og pligten vejer tungt i betydningen af Kants kategoriske imperativ. Det kategoriske imperativ fungerer som sætning bydende for den praktiske del af Kants morallov. Og det kategoriske imperativ eksisterer på selve pligttanken, idet det fungerer som et påbud en allestedsgældende handlingsforskrift for moralsk handling. Og i tillæg er det kategorisk, forstået på den måde, at det gælder alle henseender og kontekster uagtet egne præferencer.

*"handl kun ifølge den maksime ved hvilken du samtidig kan ville, at den bliver en almengyldig lov." (Kant 1785, s. 78).*

Dermed fungerer Kants kategoriske imperativ som tilnærmelsesvis modsætning til dydsetikkens måde at tænke og anskue det etiske på. Ifølge Kant og det kategoriske imperativ ville der først og fremmest rettes en kritik af selve det at tænke værdier i organisationen som incitament for (korrekt) ønsket adfærd. For Kant siger værdierne ikke noget om, hvorledes man bør handle, hvorimod hans kategoriske imperativ netop er en handleforskrift, som i medarbejderperspektivet vil kunne sikre korrekt (moralisk) handlen. Dertil ville Kant rette en kritik af selve ideen om at beslutte og udstikke værdier, der skal fungere som handlingsvejledende for et samlet fællesskab uafhængig af det valg og den handling de enkelte står overfor. Kant ville i modsætning argumentere for, at først når der ses bort fra tilbøjeligheder, følelser, sanser og erfaringer, da kan individet ved at handle ud fra det kategoriske imperativ sikre korrekt (moralisk) handlen. Og følgelig må handlingerne efterleve kravet om at kunne ville, at handlingen bliver almengyldig lov. For netop almengyldighedskravet er essentielt i vurderingen af handlinger og i det valg, som afgør, hvad, der er den rette handling.

I tillæg til pligten, som er afgørende motiv for handlingernes moralske værdi, fremhæver Kant den gode vilje.

*"Det er helt igennem umuligt at tænke sig noget i denne verden, ja end ikke uden for den, som uden forbehold kan anses for godt, bortset fra en god vilje"* (Kant 1785, s. 39).

Karakteregenskaber eller talenter, som i mange henseender anses for gode kvaliteter for individet, indeholder ifølge Kant risikoen for at kunne fungere i negativ henseende. Hvis viljen, som styrer alle disse egenskaber, ikke er god, da vil der være risiko for, at egenskaberne fungerer i slet grad. Den gode vilje bliver derved væsentlig, idet den er styrende for egenskaberne og justerer indflydelsen på sindet, som deraf påvirker individets handlinger i en moralsk ønskværdig retning.

*"Den gode vilje er ikke god i kraft af det den bevirker eller udretter, ikke i kraft af dens evne til at opnå et eller andet forudsat mål, men alene i kraft af dens villen, dvs. den er god i sig selv; den må betragtes for sig, uden sammenligning værdsættes langt højere end alt det, der ved dens hjælp kan udvirkes til gunst for en eller anden tilbøjelighed, ja om man vil, summen af alle tilbøjeligheder."* (Kant 1785, s. 40),

For Kant er den gode vilje central i forhold til individets egenskaber, som er afhængige af, at den gode vilje er til stede, for ellers ville disse egenskaber i lige så høj grad kunne fungere som slette i mennesket. I tillæg hertil pointerer Kant, at den gode vilje ikke er god grundet det den ønsker at opnå, og ej heller grundet det den udretter, men den gode vilje er god alene i kraft af dens villen. Hvilket vil sige, at den er god i sig selv. Og dens værd ændres ikke afhængig af, hvor meget den benyttes eller ej. Kant tilskriver derved viljen at have sin fulde værdi i sig selv, og dens værd betragtes uden hensyn til nytten af den. Og på trods af tilbøjeligheder, følelser, sanseoplevelser osv., som har mulighed for at påvirke den gode vilje, pointerer Kant, at den gode vilje må erkendes alene for det, der sigtes mod i forhold til moralloven.

*"Denne vilje behøver ikke at være det eneste gode og alt, der er godt, men den må være det højeste gode og betingelsen for alle andre goder, selv alle ønsker om lyksalighed."* (Kant 1785, s. 43).

Kant har dermed fremsat, at moralen må udgå fra pligten i individet, fra fornuften med baggrund i ren a priori erkendelse og det kategoriske imperativ. Og i tillæg hertil, er det den gode vilje, som er katalysator for den moralsk ønskværdige handlen og adfærd, ud fra dens rene villen.

For medarbejderperspektivet er Kant, som tidligere nævnt interessant, idet han som modspil til dydsetikken, idet han kritiserer dennes tilgang til værdier, og i stedet ville argumentere for, at der er elementer, som går forud, blandt andet pligten og den gode vilje, i forhold til at kunne handle moralsk, og derved har større betydning for den enkelte medarbejders handlinger. Yderligere, hvis den enkelte medarbejder tilmed er uddannet indenfor en bestemt profession, f.eks. sygeplejerske, socialrådgiver eller pædagog, som blandt andet bygger på pligtetiske ideer, f.eks. at yde lige hjælp til alle, eller at behandle alle ens, så har vedkommende sandsynligvis fået pligtetikken implicit med sig – og, hvordan den enkelte værdi skal forstås, hvordan den tillægges mening og hvad den afstedkommer, afhænger derfor af en anden opfattelse og vurdering, end den (muligvis vilkårlige) socialiseringsproces, som den enkelte medarbejder undergår i en given organisation.

## Mål som menneskesyn

Menneskesynet som medarbejderne i organisationen anskues med, og hvorledes de anskuer hinanden, kan argumenteres for at være relevant i forhold til, at ville tillægge etiske og værdimæssige overvejelser til deres handlinger. Hvorfor det giver mening at inddrage Kants anskuelser omkring betragtningen af hinanden i forhold til hans mål/middel tængegang.

Fornuften og den gode vilje er ifølge Kant altafgørende for den moralsk ønskværdige ageren. Og dertil er det påbud og den pligt, der eksisterer i hans kategoriske imperativ altomfattende. Men Kant er på en måde bevidst om behovet for at gøre det kategoriske imperativ anvendeligt –

*”Skal der da afgives et øverste princip og et med hensyn til den menneskelige vilje kategoriske imperativ, så må det være af en sådan art, at det udgør et for viljen objektivt princip, der kan tjene som almen praktisk lov, i og med det udledes af forestillingen om det, der for alle og enhver er et bindende mål, fordi der er et mål i sig selv.”* (Kant 1785, s. 88).

Kant tillægger deraf et element til moralloven, og formulerer det praktiske kategoriske imperativ, ud fra en tydeliggørelse af et ideal, som implicit allerede eksisterer deri. Som en hjælp, der tydeliggør, hvorledes individet bør tænke for fornuftsmæssigt, at kunne nå til de korrekte moralske erkendelser og handle derudfra.

*"Handl således, at du altid tillige behandler menneskeheden, såvel i din egen person som i enhver andens person, som mål, aldrig blot som middel."* (Kant 1785, s. 88).

Kant påpeger derved ikke blot middeltankegangen, at der eksisterer et middel, det vil sige dét, som blot ligger til grund for muligheden af en handling, rettet mod det deciderede mål. Men i samme perspektiv fremstår et væsentligt socialt element af moralloven. Kant tillægger i moralloven, at for at agere moralsk, da må individet være sig bevidst om, hvorledes andre mennesker indgår eller påvirkes i henhold til mål/middel tankegangen.

*"Personer er altså ikke blot subjektive mål, hvis eksistens har en værdi for os som virkning af vore handlinger; de er objektive mål, dvs. noget, hvis eksistens er et mål i sig selv"* (Kant 1785, s. 87).

Mennesker, som påvirkes af individets handlinger, må derved ikke blot fungere som middel til opnåelse af givent mål – da individet ikke kan ønske sig, at dette fungerede som almengyldig lov – ifølge Kants kategoriske imperativ.

Kant kan dermed siges at tillægge et særligt menneskesyn til moralloven, som betoner, at moralsk adfærd kun kan forekomme udgående fra en generel respekt for hvert menneske. I organisationen bliver dette relevant i medarbejdernes måde at handle på overfor deres kollegaer. Foruden at handle ud fra det kategoriske imperativ må medarbejderne behandle kollegaer ud fra mål-tankegangen, hvormed de altid behandler andre ud fra et respekterende menneskesyn. Yderligere, som kritik rettet mod den dydsetiske socialiserings- og dannelsesproces som medarbejderne undergår, i deres tillæring af den rette adfærd, ville mål/middel menneskesynet for Kant sikre at eventuelle tillærte måder at 'bruge' (som ren middel) andre medarbejdere på undgås, og i stedet sikre handlen ud fra en gennemgående respekt for alle mennesker, hvilket, kantiansk, er det moralske ideal. For undersøgelsen kan dette perspektiv være interessant i forbindelse med medarbejdernes forståelse og inkorporering af værdierne i deres arbejde, f.eks. tilkendegiver nogle at have skabt deres egne værdigrundlag

ud fra organisationens, hvilket kan risikere at påvirke, hvorledes kollegaer betragtes som mål eller middel. F.eks. ved at medarbejdere i deres udarbejdelse af subjektive værdigrundlag, tillægger værdierne en forståelse, som ikke respekterer kollegaers subjektivitet og dermed dem som mål i sig selv – hvilket da ville medføre, at handlinger ud fra det skabte subjektive værdigrundlag, ikke er moralsk ud fra Kants praktiske kategoriske imperativ.(Kant 1785 & Lübcke 2010).

## Kun frihed kan medføre moralitet

Kants tanker om frihed er interessante at inddrage, som modspil til de dydsetiske tanker om socialisering, dannelse og fællesskab, idet Kant tager afstand herfra og i stedet tydeliggør vigtigheden af, at mennesket må være frit for at kunne handle moralsk.

Kant hæfter i vid grad moralloven op på individets frihed –

*"Jeg hævder nu, at ethvert væsen, der ikke kan handle anderledes end under ideen om frihed, netop derfor i praktisk henseende virkelig er frit "* (Kant 1785, s. 113).

Han anser individet som værende frit, idet det har mulighederne for at tænke og bruge fornuften – og tillægger det deraf en viljens autonomi. For Kant hænger viljens autonomi, hvilket han beskriver som viljens selvbestemmelse som udtryk for, at moral er uafhængig af individets særegne ønsker og tilbøjeligheder, i høj grad sammen med det at være moralsk,

*"Moralitet ligger altså i handlingernes forhold til viljens autonomi "* (Kant 1785, s. 102).

Friheden og autonomiprincippet ligger derved til grund for individets adfærd, hvormed det kan forstå og handle moralsk. For Kant er vi derved kun egentlig frie på baggrund af autonomien. Enhver handlen på baggrund af, eller ud fra tilbøjeligheder, er for Kant ufrihed.

Medarbejderne i organisationen har muligheden for, hvis der ses bort fra et fastsat værdigrundlag, men de erkendes som blotte mennesker, at have viljens autonomi og kan derfor i kantiansk perspektiv, hvis de handler efter moralloven, anses for frie. Hvis medarbejderne handler ud fra et fastsat værdisæt, så kan der argumenteres for, at medarbejdernes handlinger reelt har karakter af at være funderet i tilbøjeligheder - f.eks., hvis handlingerne er udgående

fra noget udefrakommende, som påvirker medarbejderen, eller handlingerne udgår fra et ønske om at leve op til organisatoriske forventninger, eller at der handles ud fra et behov for at tilfredsstille eller vise noget overfor organisationen – så er medarbejderen i kantiansk perspektiv ufri. Medarbejderne har deres frie fornuftsegenskaber og vilje, men friheden og viljens autonomi sættes i organisationen overfor vedtagne nedskrevne værdier, som muligvis forventes at skulle accepteres og forstås på én bestemt måde. Friheden og viljens autonomi i det enkelte individ, den enkelte medarbejder, er kendetegnende for dennes moralske adfærd og handlen. Men her rejser sig et spørgsmål – for, hvorvidt kan tilbøjeligheder afvises at spille ind, når værdierne er nedskrevet for et samlet fællesskab? Eller fordrer dette netop en implicit form for fællesskabsfølelse eller sans- og erfaringsmæssig indflydelse, som påvirker det enkelte individs frihed og viljens autonomi – hvormed det bliver ufrit. Kant ville herudfra påpege, at hvis tilbøjeligheder influerer, da er medarbejderne ikke frie. Yderligere ville Kant kritisere hensigten med selve værdigrundlagstanken som værende adfærdspåvirkende, idet et værdigrundlag ikke kan være motivet for at ville handle moralsk. I et kantiansk perspektiv er den enkelte forpligtet til f.eks. at udvise Rummelighed<sup>21</sup>, overfor et andet menneske, hvis rummelighed er udgående fra et pligt motiv, og lever op til det kategoriske imperativ i det valg og den handling man står overfor. Det vil sige, at pligten må for individet i situationen være motiv, og samtidig skal Rummelighed kunne gøres til almen lov (Det må dog siges, at det kan diskuteres, hvad Rummelighed egentlig betyder samt om det overhovedet kan gøres til almen lov) (Kant 1785). Ifølge Kant accepterer individet, ved brugen af fornuften og viljens autonomi, også moraliteten. Individet, som erkender og forestiller at have fornuft og viljens autonomi, indgår i Kants optik dermed i en verden, som sigter mod et moralsk ideal udgående af respekten for andre mennesker og båret af pligten.

Moral udgår af fornuften og forpligter det frie menneske til at gøre det moralsk rigtige.

*"hvis vi opfatter os selv som frie, så indtræder vi som medlemmer i forstandsverdenen og erkender viljens autonomi og dens følge: moraliteten"* (Kant 1785, s. 121).

---

<sup>21</sup> Randers Kommunes nedskrevne værdier; Rummelig, Virkelyst, Solid og Anderledes.

## 5. Analyse, fortolkning og diskussion

I det følgende analyseres, fortolkes og diskuteres empirien med den udvalgte teori. Afsnittet er opdelt i underafsnit, med baggrund i empiriens præsenterede tematikker samt for på bedste vis at undersøge og bearbejde problemformuleringens spørgsmål.

I bearbejdelsen skelnes der som udgangspunkt ikke mellem, hvilke af organisationens værdier respondenterne refererer til, da det ikke er det specifikke indhold af værdierne, der er i fokus, men medarbejdernes forhold til værdierne. Dog, i bearbejdelsen af empiriens tematik vedrørende medarbejdernes kendskab, skelnes der mellem de 4 overordnede organisatoriske værdier; Rummelig, Virkelyst, Solid og Anderledes, og organisationens andre værdisæt, da dette er afgørende for denne bearbejdnings specifikke fokus.

### Menneskene der arbejder med værdierne

Den første af de præsenterede tematikker fra empirien er baggrundsvariablene for respondenterne. De baggrundsvariabelrelaterede spørgsmål i empirien er medarbejdernes alder, anciennitet, uddannelsesniveau og fysisk placering i organisationen. Og disse variable vurderes alle at kunne være influerende i forhold til arbejdet med værdier på arbejdspladsen, da der kan argumenteres for, at de på forskellig vis kan have påvirket eller vedvarende påvirker medarbejderens forhold til arbejdet med værdier.

F.eks. kan der argumenteres for, at de yngre i modsætning til de ældre medarbejdere kan have haft væsentlige forskelle i deres barndomsopvækst, hvilket kan have haft betydning for deres værdimæssige dannelse. Hvor nogle af de ældre kan have haft en barndom med en hjemmegående mor, så har langt størstedelen af de yngre haft en barndom, hvor de i dagligdagen har været i dagpleje, vuggestue og børnehave – hvormed der kan argumenteres for at deres etiske og moralske dannelse, med baggrund i samfundets udvikling, har været forskellig grundet generationsforskelle<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Der kan argumenteres for flere end to generationer, men to generationer kan ikke afvises qua tidshorisonten 1995 til minimum 1965 (25-årige er født i 1995 og 55-årige er født i 1965).



Et andet perspektiv, som understøtter disse udviklingsmæssige samfundsforhold, som kan være betydelige i generationsforskelsperspektivet, er f.eks. teknologi. Hvor teknologi introduceres og begynder at vinde indpas både privat, i uddannelsesregi og i erhvervslivet fra midten af 1980'erne – så er teknologi og IT i 00'erne en fast integreret del af det menneskelig liv, samfundet og erhvervslivet (Henriksen 2011). Ikke ment som at teknologi i denne sammenhæng har noget specifikt med værdier og moral at gøre, men den teknologiske udvikling skildrer, hvorledes samfundet for generationerne har været forskelligt at socialiseres og dannes i.

Baggrundsvariablene kan derved argumenteres for at spille ind i forhold til menneskets etiske dannelse, og det har været essentielt for mig at skildre, at jeg er bevidst herom. Men grundet de tekniske muligheder og hensyn til GDPR og anonymiseringsgraden af medarbejderne er det ikke muligt at lave en baggrundsvariabel opdelt analyse og sammenstilling af empirien. Der er altså baggrundsvariable for de svar jeg har fået, som jeg ikke kan kæde sammen med selve svarende og de kan have at gøre med alder, anciennitet, uddannelsesniveau og medarbejdernes fysiske placering i organisationen.

## Kendskab og forståelse

I forhold til specialets undersøgelsesfelt, hvordan værdierne kommer til udtryk, og hvilken betydning værdierne har for medarbejderne, danner der sig i empirien en tydelig tematik omkring medarbejdernes kendskab til organisationens værdier. 76 % af medarbejderne tilkendegiver, at de kender organisationens nedskrevne værdier, hvorimod 24 % tilkendegiver ikke at kende dem. Disse tal giver anledning til nogen undren. For samtidig i det videre spørgsmål, hvor respondenterne bedes tilkendegive de af værdierne, de kender, kan kun 20,7 % af respondenterne nævne de 4 værdier, Rummelig, Virkelyst, Solid og Anderledes, som ifølge organisationen kendetegner alle dens medarbejdere. Derimod nævner 51,7 % værdier, ikke de 4 overordnede, men derimod personalepolitikens værdier, Ordentlighed, Ligeværdighed, Forskellighed, Udvikling, Frihed og Åbenhed. 27,6 % af respondenterne tilkendegiver ikke at kende nogen af organisationens værdier, uagtet om det er de 4 overordnede værdier eller personalepolitikens 6. Men i medarbejdernes kendskab til værdierne ses en stor opdeling, som samtidig kan tolkes som en stor usikkerhed i forhold til medarbejdernes kendskab til og

forståelse af organisationens værdier. Det er tydeligt i spørgeskemabesvarelsene, at der er så stor ensartethed, at de værdier medarbejderne tilkendegiver, og som ikke er organisationens 4 overordnede, må stamme fra én særlig kilde. Og denne kilde blev tydelig da jeg af organisationen fik deres personalepolitik tilgængelig. Da gav det mening, at de værdier som medarbejderne tilkendegav, stammede fra organisationens specifikt udarbejdede værdibaserede personalepolitik. Opdelingen og usikkerheden i kendskabet til værdierne tydeliggør dermed et dilemma, idet organisationen

*"...arbejder efter tre værdisæt, som understøtter hinanden..."* (Bilag 4 – Randers Kommunes Personalepolitik, s. 3).

Respondenterne har derved svaret på undersøgelses spørgsmål, men størstedelen af besvarelsene tydeliggør, at de er uvidende om organisationens overordnede 4 værdier. I stedet tillægger størstedelen af respondenterne de personalepolitiske værdier at være de værdier, som organisationen er baseret på. Der kan dermed argumenteres for, at tallene skildrer, at værdierne for over halvdelen af medarbejderne ikke er tydelige. På trods af, at organisationen bygger på tre værdisæt, så siger personalepolitikken at,

*"personalepolitikken 6 bærende værdier er grundlaget for personalepolitikken. ... De(personalepolitikken) 6 bærende værdier er gældende principper for alle medarbejdere – fra den første kontakt til Randers Kommune, når du søger et job hos os, over udviklings- og fastholdelsesaktiviteter og til du eventuelt fratræder en stilling."* (Bilag 4 – Randers Kommunes Personalepolitik, s. 3).

De personalepolitiske værdier omtales og betragtes som principper for medarbejderne, hvilket først og fremmest kan diskuteres i forhold til, hvorvidt dette ikke længere lader dem have karakter af værdier, men i stedet tilskrives de en karakter i form af retningslinjer, eller som personalepolitikken selv proklamerer, at de er principper for ønsket adfærd – hvilket kan argumenteres for at give dem karakter af en form for regulativer eller adfærdsmæssigreglement. Men væsentligst er at de, i modsætning til de 4 overordnede værdier, straks forbindes med det ønskede arbejdsmiljø i organisationen.

*"Jeg tror de har stor betydning, særlig afgørende for en arbejdsplads, hvor vi kan rumme mange forskelligheder og sikrer at vi trives, hvilket er så afgørende for, om man vil sit arbejde." (Bilag 3 – Empiriske data, s. 9).*

Og,

*"Vi har en arbejdsplads som med højt til loftet. Der er god frihed i vores arbejde og vi er ordentlige overfor hinanden i det daglige." (Bilag 3 – Empiriske data, s. 9)*

Dette indikerer en adskillelse mellem personalepolitikens 6 værdier, Ordentlighed, Ligeværdighed, Forskellighed, Udvikling, Frihed og Åbenhed, og de 4 overordnede organisatoriske værdier, Rummelig, Virkelyst, Solid og Anderledes. For med baggrund i ovenstående citater, hvor medarbejdere udtrykker, at værdierne (de personalepolitiske værdier) for dem relaterer sig til trivsel og deraf arbejdsmiljø, kan der argumenteres for, at de 6 personalepolitiske værdier er mere direkte opførsels og adfærdsrelaterede, i modsætning til organisationens overordnede 4 værdier som præsenteres på følgende måde,

*"Det fælles DNA bygger på fire værdier.*

- *Rummelig / Vi skaber plads til nye ideer og originale initiativer. Randers kommune giver plads til dig.*
  - *Virkelysten / Vi sætter handling bag tanker og ideer. Det bliver til noget i Randers kommune.*
    - *Solid / Vi hviler i os selv og tror på, hvem vi er. Vi lader os ikke slå ud.*
    - *Anderledes / Vi tør gå egne veje." (Randers Kommune – de 4 værdier)*

Der kan ud fra dette citat argumenteres for, at de 6 personalepolitiske værdier lader til at være mere relateret til medarbejderadfærd og adfærd ud fra en medmenneskeligheds- og fællesskabs rettethed. Hvorimod de 4 overordnede værdier i højere grad præsenteres som værende rettet mod valg, det vil sige, den måde organisationen ønsker, at medarbejdere skal agere på, i mødet med at skulle vælge og det ene eller det andet. Og i denne optik fungerer som det anerkendelsesværdige og det som organisationen anser som ønskværdig adfærd.

I et alternativt perspektiv kan de 6 personalepolitiske værdier tolkes og argumenteres for at kunne relateres til individets personlige opdragelse og betragtes som værende allerede tilstede, på en måde fast forankret, i medarbejdernes personlige værdigrundlag. Hvis vi antager, ud fra en erkendelse af, at mennesket i det nuværende samfund, gennem f.eks. barndom, skole, uddannelse, socialt netværk osv., har lært og kender værdierne Ordentlighed, Ligeværdighed, Forskellighed, Udvikling, Frihed og Åbenhed, så forklarer det, at medarbejderne allerede har tillært sig disse og har værdierne eksisterende i dem, hvormed de per automatik og ubevidst bringes i spil. Hvorimod de 4 overordnede organisatoriske værdier, Rummelig, Virkelyst, Solid og Anderledes, jævnfør den organisatoriske præsentation, kan relateres til aktivitet, da de bringes i spil i form af bevidste overvejelser og vurderinger rettet mod at træffe valg og beslutninger ud fra dem. Ud fra denne anskuelse ses der i besvarelsene en forvirring, som kan argumenteres for, at kunne relateres til værdiernes rolle, hvilket ud fra Aristoteles' tanker om indlæringen af værdierne, kunne tyde på, at medarbejderne kun har lært, fået vane omkring og dannet karakteregenskaber ud fra de værdier som de føler, at de har omgang med. Hvilket igen kunne lede til en argumentation som kunne understøtte en tese om, at medarbejderne simpelthen ikke kender de 4 overordnede organisationsværdier – måske med baggrund i, at de 4 overordnede værdier ikke har nogen fast rolle hos medarbejderne, men er en aktivitet, som må aktiveres og aktualiseres.

Det må dog erkendes ud fra besvarelsene, at hvis man accepterer at medarbejderne blot skal kende nogle af organisationens værdier, da er det over 72 % som kan dette. Hvilket peger i retning af, at medarbejderne gerne vil arbejde med og tænke i værdier, da størstedelen er bekendt med og nævner en eller flere værdier, som i et eller andet værdiregi er nedskrevet som en del af organisationsgrundlaget. I forhold hertil må der dog tages forbehold for, at medarbejderne muligvis specifikt har undersøgt organisationens værdier i forbindelse med besvarelse af denne undersøgelse,

*"Nu hvor jeg har tjekket op på dem (værdierne) ifm. denne undersøgelse..." (Bilag 3 – Empirisk data, s. 5).*

Hvormed citatet åbner op for en fortsat tvivl i forhold til medarbejdernes reelle kendskab til organisationens værdier, eller om det er aktuelt i forbindelse med besvarelse af undersøgelsen,

at de har undersøgt værdigrundlaget. Yderligere rejser dette tvivl i forhold til, hvis respondenterne har undersøgt værdierne for at kunne besvare undersøgelsen, hvorfor har de så ikke fundet de 4 overordnede værdier, men i stedet har over halvdelen nævnt de 6 personalepolitiske. Ud fra dette spørgsmål kan det diskuteres, om medarbejderne har angivet de værdier, de finder væsentlige eller mest relevante for dem. Dette læner sig i høj grad op ad førnævnte forskel, som kan tolkes i værdierne. Da de 4 overordnede: Rummelig, Virkelyst, Solid og Anderledes, er muligt mere abstrakte og besidder en rettethed, hvor personalepolitikens 6: Ordentlighed, Ligeværdighed, Forskellighed, Udvikling, Frihed og Åbenhed er lettere forståelige, vedrører den enkelte, og er værdier som de fleste mennesker vil finde værdifulde for dem selv såvel som fællesskabet samt forventes tilstedeværende grundlæggende i mennesket uden rettethed (Bilag 4 – Randers Kommunes Personalepolitik). De 6 personalepolitiske værdier, kan på visse punkter, karakteriseres som medmenneskelige værdier og er noget som størstedelen af os er enige i. Hvor de 4 overordnede værdier måske har en mere organisatorisk rettethed, og netop er overordnede, idet de dækker over en skare af mennesker som et samlet fællesskab – fællesskabet er rummeligt, virkelystent, solidt og anderledes.

I forhold til om medarbejderne er blevet introduceret til organisationens værdier, angiver 66 % at være introduceret, hvorimod 7 % afviser dette og 28 % af medarbejderne er i tvivl om, hvorvidt de er introducerede. Samlet kan deraf tolkes, at 66 % mener at være informeret og bevidste om organisationens værdier, hvorimod 35 % enten ikke mener, at de har fået nogen information om organisationens specifikke værdisæt, eller muligvis er i tvivl om modtaget information reelt omhandlede værdier. Det vil sige, at over en tredjedel af medarbejderne i Randers Kommune, en tilkendegivet værdibaseret organisation, enten afviser at kende værdierne, eller er usikre på om de har hørt om værdierne. I aristotelisk optik er dette problematisk, idet værdierne udgår af og eksisterer i relationerne mellem medarbejderne, og ud fra dette scenarie er over en tredjedel af menneskene i relationerne muligvis ikke bevidste om eller indgår ikke i samme værdiopfattelse. Herudfra kan tolkes flere mulige scenarier, som medfører at 28 % af medarbejderne er usikre på om de er introduceret. F.eks. at værdierne ikke er italesat tydeligt nok som værdier, i den forbindelse må der dog erindres, at personalepolitikens værdier beskrives som gældende principper, hvilket kan være medvirkende til forvirringen. Derudover rejser der sig et spørgsmål om, om medarbejdernes usikkerhed i

realiteten bunder i en usikkerhed om, hvad der er 'de rigtige værdier' - i betragtning af organisationens tre værdisæt og samlet set 17 værdier (Bilag 4 – Randers Kommunes Personalepolitik). Men som modargument hertil beskriver organisationen, at de 4 overordnede værdier udtrykker det særlige DNA, som kendetegner alle medarbejdere i organisationen, hvilket qua referencen til DNA, indikerer selve kernen eller, det hvorfra alt udgår, hvilket overfor medarbejderne burde vidne om, at disse 4 værdier er organisationens kerneværdier, som gør sig gældende for hele organisationen.

Da det virker til, at medarbejdernes kendskab til organisationens nedskrevne værdier er usikkert, sætter dette også medarbejdernes forståelse af værdierne i et usikkert perspektiv. Størstedelen af medarbejderne egentlig kender personalepolitikens 6 værdier, samtidig angiver 66 %, at de er introduceret til organisationens værdigrundlag. Når organisationens DNA, værdigrundlagets kerne, antages at være de 4 overordnede organisatoriske værdier, da fremstår det usikkert, hvad medarbejderne kender. Ydermere angiver 35 % decideret ikke at være introduceret til værdierne eller at være usikre herpå – hvormed usikkerheden omkring værdikendskabet fremstår endnu tydeligere. Medarbejderne virker til i deres udsagn gerne at ville værdier og have værdier i organisationen, men kendskabet til og forståelsen af de værdier der er vedtaget, virker ikke til at være klar. I forhold til om medarbejderne tænker over organisationens værdier i det daglige arbejde, angiver 70 % '*Hverken eller, Sjældent eller Aldrig*'. Modsat 31 %, som angiver at indtænke værdierne i deres opgaveløsning '*Ofte eller Hele tiden*'. I forhold til ovenstående kan dette også tolkes som en indikation på usikkerhed omkring forståelsen af værdierne, for hvis medarbejderne ikke forstår værdierne, er det heller ikke nemt at indtænke dem i arbejdet. Derudover, ud fra at 20,7 % af medarbejderne kunne angive de 4 overordnede organisatoriske værdier, og 31 % angiver at tænke over værdierne i det daglige – kan der argumenteres for at disse tal, ca. 20-30 % indikerer de medarbejdere, der reelt forstår værdierne og bringer dem til udtryk i organisationen.

Forståelsen af værdierne virker derved til først og fremmest at angå de personalepolitiske værdier – som egentlig ifølge organisationen selv skal ses som principper for medarbejderne og ikke (egentlige) værdier. Og dernæst virker det til at være en relativt begrænset del af respondenterne, som inddrager de nedskrevne værdier i deres organisatoriske arbejde. Dette kan være relateret til det manglende kendskab, den mulige manglende introduktion, den mulige

manglende tydeliggørelse af værdierne og endelig kan det også argumenteres for at være forbundet med en distancering for medarbejderne overfor 4 overordnede organisatoriske værdier - f.eks., som tidligere beskrevet, modsat de mere direkte personrelaterede værdier som personalepolitikken kan tolkes af bestå af.

Der har dermed tegnet sig et billede af, at kendskabet til organisationens værdier er yderst usikkert, da det kun er en femtedel af undersøgelsens respondenter, der kan angive organisationens 4 overordnede værdier, Rummelig, Virkelyst, Solid og Anderledes – og heraf rejser sig flere spørgsmål som kan diskuteres. For, hvordan kan det være, at der hersker så stor usikkerhed omkring kendskabet til organisationens værdier i en værdibaseret organisation? I aristotelisk optik, hvor værdierne relateres til konteksten, er organisationens værdier tydeligt præsenteret for medarbejderne, f.eks. står det klart i personalepolitikens forord, at organisationen har tre værdisæt samt, hvilke der retter sig mod, hvad. Konteksten og situationen værdierne gør sig gældende i burde derfor være klar for medarbejderne. Organisationens, fællesskabets, værdigrundlag er formuleret og præsenteret, medarbejderne skal blot aktualisere det – men, hvorfor kender de så ikke værdierne? I et aristotelisk perspektiv er det problematisk, hvis medarbejderne ikke har tillært fællesskabets værdier. Ydermere bliver det problematisk, idet de gode vaner i aristotelisk optik læres i relationerne, det vil sige medarbejderne imellem, men dette foregår ikke i organisationen. For Aristoteles ville fællesskabet forvente, at medarbejderne kender værdierne, både for på denne måde at kunne agere dydigt i henhold til dem, men også ud fra en betragtning af, at det er disse vaner og besiddelsen af den rette karakter, som sætter dem i stand til at anerkende hinanden (i hvert fald, hvis de vil anerkende hinanden ud fra organisationsgrundlaget). For Aristoteles ville denne mangel på, at værdierne eksisterer i relationerne problematisere omgangen med værdierne, idet der ville kunne opstå usikkerhed om, hvad der er den ønskelige adfærd og ageren, hvilket ikke kan opleves som positivt. Og der kan argumenteres for, at det er sådanne tendenser, der kan tolkes i empirien. F.eks. at mange tilkendegiver, at inddragelse af værdier er positivt, men samtidig er der stor usikkerhed både knyttet til selve organisationens værdigrundlag og kendskabet hertil, men også i forhold til at aktualisere værdierne i organisationen og mellem medarbejderne. Den store usikkerhed i kendskabet til værdierne kan i aristotelisk henseende forstås som, at der ikke foregår nogen eksplicit socialiserings- eller dannelsesproces i forhold til

organisationens nedskrevne værdier, hvormed de rette vaner og dermed den rette karakter ikke dannes. Dette problematiserer videre, at den enkelte ikke lærer noget videre i sin relation til andre kollegaer, hvormed hele fællesskabets relationelle tillæring og kontinuerligt socialiseringsproces med de gode vaner, adfærden og anerkendelse problematiseres.

*“For dyden er ikke blot en egenskab, som er bestemt af den rette indsigt, men en egenskab, som er i overensstemmelse med den rette indsigt.”* (Aristoteles 2000, s. 163)

I henhold til Aristoteles' tanker, jævnfør citatet, er medarbejderne ikke kun i risiko for ikke at få tillært de rette egenskaber ud fra organisationens værdier, men endvidere risikerer de, at de ikke opnår den af organisationen ønskede adfærd, i overensstemmelse med værdierne. Fra empirien kan der argumenteres for, at der ikke foregår nogen relationel tillæring eller udvikling af værdiforståelsen, hvilket ud fra et aristotelisk perspektiv kunne påpeges som mulig årsag til at medarbejderne har manglende kendskab til værdierne. Det er problematisk, idet medarbejderne ikke opnår den rette indsigt gennem en relationel og fælles tillæring, og da reduceres deres muligheder for den rette indsigt og for at opnå den ønskværdige adfærd i overensstemmelse med de nedskrevne værdier.

Et andet element, der vækker undren i forhold til medarbejdernes manglende kendskab er, at over 50 % af respondenterne kender de personalepolitiske værdier, hvilket vidner om, at de har læst personalepolitikken, hvormed de også burde kende organisationens 4 overordnede værdier. Derudfra kan det altså diskuteres om det, der i virkeligheden præsenterer sig er, at først når værdierne af medarbejderne opfattes som noget, der vedrører dem, da tager de dem til sig. Eller muligvis skal undersøgelsens resultater og det manglende kendskab forstås som et udtryk for, at værdierne ikke aktualiseres og derved muligvis ikke udtrykkes, men forbliver uaktualiserede. Altså enten at værdierne fralægges fællesskabstanken, og i stedet opfattes udelukkende af den enkelte og forstås, vurderes, handles ud fra for denne alene, hvilket ville være problematisk i aristotelisk forstand, men i kantiansk optik ville det da reelt begynde, at kunne lade sig gøre at handle frit i henhold til moralloven. Eller, at værdierne ikke italesættes, fremhæves, kommer til udtryk eller i det hele taget er en del af organisationens arbejde, men alene figurerer på præsentationsmateriale. Dette perspektiv kunne argumenteres for at understøtte en tilgang til værdierne ud fra Kants forståelse. Idet medarbejderne i de empiriske



data tilkendegiver, at de gerne vil arbejde værdiorienteret, og flere steder beskrives værdierne at stemme overens med deres personlige værdigrundlag. Der kan derfor argumenteres for, at værdierne fornuftsmæssigt befinder sig i dem, men først aktualiseres, når der er brug for dem. F.eks. i forhold til at størstedelen af medarbejderne nævner de personalepolitiske værdier som organisationens, dette kunne være et udtryk for, at disse værdier netop er i spil og opleves udtrykt. At disse værdier af medarbejderne aktualiseres i det daglige, hvormed de bliver værdifulde for dem. For ifølge Kant må værdierne aktualiseres, og individet skal *ville* dem for at de efterleves og individets handlinger er moralsk gode. Og der kan argumenteres for, at Ordentlighed, Ligeværdighed, Forskellighed, Udvikling, Frihed og Åbenhed er noget, de fleste medarbejdere værdsætter i deres professionelle liv (og personlige) – hvormed de i praksis *vil* dem og handler efter disse værdier – træffer valg omkring deres handlinger ud fra dem. Derudover kan der argumenteres for, at disse værdier i kantiansk optik lever op til det kategoriske imperativ, hvilket dermed afgør det etiske korrekte i handlingerne og valgene.

Medarbejdernes kendskab til organisationens værdier kan derudfra diskuteres ud fra både Aristoteles' og Kants moralfilosofi. For, hvis organisationen ses som en afgrænset kultur og et fællesskab, i aristotelisk perspektiv, så er værdierne præsenteret for medarbejderne således, at de kan lære dem, og agere efter dem i fællesskabet. Men her opstår flere problemstillinger relateret til medarbejderens relationelle mangel på at inddrage værdierne. Når værdierne ikke kommer til udtryk i fællesskabet og relationerne, opstår der risiko for, at værdierne ikke eksplicit aktualiseres, at værdierne ikke tillæres og udvikles kontinuerligt mellem medarbejderne, ikke er i spil, hvormed værdierne risikerer ikke at etableres i samme tydelighed i det enkelte individ som karakteregenskaber og gode vaner, og deraf risiko for at individet i mindre grad agerer efter dem. Dette kan blive problematisk, hvis værdierne deraf ikke aktualiseres i organisationen, hvormed de risikerer at miste deres værdi. Ud fra et kantiansk perspektiv ville den manglende relationelle påvirkning dog ikke have betydning, i modsætning ville en relationel påvirkning af den enkeltes valg og handlinger i stedet medføre at valget/handlingen netop mistede sin moralitet, da den da ville være påvirket af tilbøjeligheder. Kant ville problematisere organisationens måde, ud fra en fællesskabsorientering, at vedtage værdier som nedskrevne og fastsatte for alles adfærd, og problematisere, denne på forhånd bestemmelse af, hvad der er det rigtige, hvilket i kantiansk moralsk henseende ikke kan lade sig

gøre. Yderligere ville Kant kritisere hele den aristoteliske tanke om, at medarbejderne kan tillæres vaner, som sætter dem i stand til at opnå ønskværdig adfærd, idet den enkelte er nødsaget til ud fra hvert enkelt valg, ved hjælp af det kategorisk imperativ, at vurdere, hvad der er den korrekte handling. F.eks. ville medarbejderne ikke kunne tage for givet, idet de har lært fra fællesskabet at agere ud fra værdien Solid, at Solid altid vil medføre den moralsk rigtige handling, da den ikke nødvendigvis overfor alle valg kan gøres til almengyldig lov.

Derudover ville der i et kantiansk perspektiv kunne argumenteres for at det manglende kendskab til og aktualisering af værdierne (hvis man accepterede værditanken og den organisatoriske måde at bruge dem på), medfører at der ikke kan tillægges noget pligtetisk moralsk til medarbejdernes valg og handlinger i organisationen. For Kant er det essentielt, at for at noget kan være moralsk, så skal det aktualiseres, for først i medarbejdernes *vilje* til etiske handlinger bringes de i spil og bliver handlingsvejledende, hvormed medarbejderne handler på den rigtige måde. Men, hvis den enkelte medarbejder ikke står overfor, at skulle træffe valg, hvor organisationens værdier er i spil overfor den handling der skal vælges, da er værdierne ikke relevante for medarbejderen, og der kan argumenteres for, at mængden af nedskrevne værdier i kantiansk forstand kan få karakter af tilbøjeligheder, idet der kan argumenteres for, at de er sans- eller følelsesmæssigt forbundet til organisationen og dennes forventninger til medarbejderen, og på denne måde kan der argumenteres for at de nedskrevne værdier i kantiansk optik er problematiske da de muligvis påvirker medarbejdernes handlinger, hvilket kan skabe større usikkerhed end de skaber moralsk handlingsvejledning. Yderligere, hvis værdierne ikke aktualiseres, ikke udgår af pligt og lever op til det kategoriske imperativ og dermed er retningsvisende for medarbejderens handlinger, da bliver de tomme. Værdierne må efterleves og være fornuftsmæssige årsager til medarbejdernes handlinger, for at kunne tillægges værdi. Derfor kan selve værditankegangen som organisationsstruktur, og det store antal værdier i sig selv, ud fra et kantiansk perspektiv, være årsag til medarbejdernes usikkerheden omkring kendskab til værdierne og at de ikke aktualiseres.

I aristotelisk perspektiv kan det derved problematiseres, at værdierne ikke tillæres eller er en del af fællesskabet og relationerne, hvormed de gode vaner og karakteren, som sætter medarbejderen i stand til at agere dydigt, ikke tillæres. Og i særdeleshed ud fra perspektivet at organisationen har så relativt mange værdier, da bliver det problematisk at den vedvarende

relationelle tillæring og udvikling ikke lader til at forekomme. Kant ville dog kritisere at moralske handlinger, ud fra denne aristotelisk relationelle tilgang, blev influeret, og ville i stedet påpege, at det er den enkelte, som ud fra fornuften og det kategoriske imperativ, må træffe valg om, hvad der er den moralsk korrekte handling. Og yderligere ville han problematisere den organisatoriske og fælles forudsatte måde at opstille værdier på som handlingsvejledende, idet der ikke findes nogen sikkerhed for at organisationens nedskrevne værdier lever op til hans kategoriske imperativ.

## Signalværdi og udtryk

Signalværdi blev ud fra det empiriske materiale en overordnet tematik, da flere respondenter tilkendegav, at værdierne fungerede som signalerende for den ønskede adfærd i organisationen.

*"For mig som kommunalt ansat er det vigtigt, at min arbejdsgiver signalere at vi skal behandle de mennesker vi hjælper med respekt, ordentlighed, ligeværdighed og med et håb for forandring. Det synes jeg kommunen gør med de nedskrevne værdier "*

(Bilag 3 – Empirisk data, s. 4).

I citatet ses, at for medarbejderen fungerer værdierne som signalværdier, der påpeger eller angiver retningen for dennes arbejde i organisationen. Som modspil til den aristoteliske værdi tilgang, kan der argumenteres for at eksistere et perspektiv, hvor denne måde at opfatte værdierne på, kan ses ud fra den kantianske pligtetiske tankegang. Denne medarbejders måde at opfatte værdierne på, og hvorledes de kommer til udtryk, kan argumenteres for at have kantianske træk udgående fra pligtmotivet, da organisationen har udstukket nogle værdier, og medarbejderne via fornuften ser det som sin pligt, at anvende dem i den korrekte henseende. Der er dog ingen sikkerhed for, at medarbejderen tænker værdierne ud fra det kategoriske imperativ, hvilket ville være altafgørende i det kantianske perspektiv. Men elementer af medarbejderens måde at lade værdierne komme til udtryk på, f.eks., *" at vi skal behandle de mennesker vi hjælper med respekt, ordentlighed, ligeværdighed* (Bilag 3 – Empirisk data, s. 4), ville kunne fungere ud fra det kategoriske imperativ samt kunne argumenteres for at kunne

gøres til almenyldig lov, og kan derfor argumenteres for at kunne relateres til et motiv udgående af den kantianske pligtetik. Dog kan det i det ovenstående citat tolkes som, at det ikke er medarbejderens personlige værdier, der kommer til udtryk, men at det er,

*"...er det vigtigt, at min arbejdsgiver signalere at vi skal behandle de mennesker vi hjælper med..."* (Bilag 3 – Empirisk data, s. 4),

og det er kommunen, som af medarbejderen vurderes at have den korrekte adfærd, ikke medarbejderen selv. Dette kan tolkes som en form for distancering og som om, at værdierne ikke er medarbejderens egne, men nogle medarbejderen efterlever, som er vedtaget af noget udefrakommende – hvilket i aller højeste grad ville kritiseres og være problematisk i det kantianske perspektiv. Organisationen har besluttet de nedskrevne værdier som grundlag for arbejdet – det vil sige medarbejdernes handlen. Her ville den kantianske tilgang pointere, at dermed kan der ikke handles moralsk, idet det moralske der handles efter, må udgå fra individet selv, det kan ikke være udefrakommende, for da vil det have karakter af tilbøjelighed, som i sig selv er modsigende for at kunne vælge og handle moralsk. Men i citatet kan det tolkes, ud fra medarbejderens optik, at det er organisationen, der signalerer og derfor også organisationen, der vurderes ud fra efterlevelse af værdierne. Medarbejderen refererer derved værdierne tilbage til organisationen i stedet for at se værdierne ud fra dennes egne handlinger, og i hvilken grad medarbejderen selv handler ud fra de organisatoriske nedskrevne værdier. I aristotelisk optik kan det tolkes som, at medarbejderen har forstået og kender fællesskabets værdier og deraf ved, hvordan eudaimonia opnås, idet motivet herfor ligger i at agere ud fra værdierne. Men, jævnfør ovenstående, fremtræder værdierne som tilhørende organisationen og ikke som værende en del af medarbejderens eget personlige værdigrundlag og dermed som en del af dennes karakter. I alle tilfælde fremstår medarbejderens beskrevne måde, hvormed værdierne kommer til udtryk på som adfærdsorienteret. Og måden de kommer til udtryk, kan ikke, ud fra Aristoteles tanker siges, at inddrage og relateres til medarbejderens egen livsførelse, men fremstår personligt distanceret. På samme vis er distancering problematisk i kantiansk optik og ville ikke kunne medføre moralitet. Omvendt kunne denne til skrivelse af værdierne til organisationen understøtte det aristoteliske perspektiv om kontekstafhængighed, da måden medarbejderen omtaler værdierne på, måske i virkeligheden tilkendegiver, at disse værdier tilhører den specifikke kontekst, at personen er medarbejder i organisationen – det vil

sige hører ind under det fællesskab, der er organisationen. I denne optik kan der argumenteres for at medarbejderen faktisk tydeliggør, at det er værdier, som tilhører organisationskonteksten samt at medarbejderen har indoptaget dem og agerer derudfra, hvormed medarbejderen kan og bør anerkendes for at have den rette adfærd.

På trods af at den kantianske tilgang ville forholde sig kritisk i forhold til, på denne måde at kunne rette de moralske valg og handlinger ud fra kontekster, så kan der argumenteres for at 'bør' tanker, det vil sige implicite forventninger, kan tolkes hos medarbejderen. Det fremgår af citatet, at medarbejderen forstår værdierne i henhold til handlinger og adfærd og, idet de beskrives som signalerende, da kan der implicit tolkes en rettedhed mod noget. Men der kan argumenteres for stor usikkerhed i, hvorvidt medarbejderen ville kunne almengøre de nedskrevne overordnede organisatoriske værdier. Hvis medarbejderen f.eks. tænker på ordentlighed (den tilhører de personalepolitiske værdier), så kan man ud fra det kategoriske imperativ udtale at, "det bør være en lov, at alle mennesker behandles ordentligt". Men der kan argumenteres for, at dette ikke kan lade sig gøre med de 4 overordnede værdier, Rummelig, Virkelysk, Solid og Anderledes. Hvorvidt f.eks. 'Solid' på samme måde kan gøres til almengyldig lov er usikkert. I denne optik fremkommer to ting – medarbejderen kan opfatte de personalepolitiske værdier ud fra det kategoriske imperativ, men de 4 overordnede værdier kan ikke umiddelbart på samme vis, eller med samme sikkerhed, almengøres. Og på trods af at medarbejderen opfatter værdierne som signalerende, som 'bør', så lader det til, at værdierne ikke alene udgår fra medarbejderen selv, hvormed de ikke i kantiansk perspektiv ville kunne medføre moralsk handlen.

Men denne måde at lade værdierne komme til udtryk på, fungerende som retningsanvisende for medarbejdernes handlinger og ageren, går igen for flere respondenter.

*"Det er et godt pejlemærke for, hvad vi som rådgivere også skal rumme i vores sagsbehandling overfor borgere. Gode værdier som vægter mindst lige så højt som jura og økonomi"* (Bilag 3 – Empirisk data, s. 5)

I denne tilkendegivelse af, hvordan værdierne kommer til udtryk, skildrer medarbejderen værdierne som angivende for den ønskede måde at handle på. Endvidere opfatter denne medarbejder, at værdierne skal prioriteres i samme grad som jura og økonomi i det

borgerrelaterede arbejde. Værdierne kommer altså til udtryk som noget medarbejderne skal rumme, hvilket kan tolkes som, at værdierne bør eksistere og tillæres i fællesskabet, således medarbejderne i deres arbejde kan agere derudfra. I aristotelisk perspektiv kan det, at medarbejderne *'skal rumme'*, forstås i henhold til at efterleve fællesskabets værdier, hvormed adfærden er anerkendelsesværdig. I citatet kan tolkes en forventning og forpligtigelse overfor fællesskabet, som i aristotelisk optik ville påpege, at denne medarbejder lader til at have fået værdierne for vane, og har tillært sig, at det at agere herudfra er den ønskværdige adfærd. Derudover tillægger medarbejderen værdierne at være gode. Hvilket indikerer, at medarbejderen personligt har forholdt sig til værdierne og vurderet dem, og dette må da være ud fra medarbejderens egen livsanskuelse, og dermed i et aristotelisk perspektiv kan ses som rettet mod forestillingen om eudaimonia. Derudover kan der muligvis eksistere en anerkendelse i vurderingen af, at værdierne findes *'gode'*. Og denne anerkendelse kunne indikere, at medarbejderen i aristotelisk tankegang ser sig selv som en del af et fællesskab, som har disse værdier og finder dem gode, idet medarbejderen selv har værdierne i sin karakter. Hvormed den tidligere beskrevne cirkularitet, der kan tolkes i Aristoteles' etik i fællesskabet, i henhold til at lære den rette karakter, leve ud fra denne karakter, anerkendes herfor og lære videre i fællesskabet – qua medarbejderens vurdering, det vil sige indoptag af værdierne, og anerkendelse kan argumenteres for at eksistere i organisationen.

I forhold til direkte udtryk, at italesætte værdierne i den daglige praksis, da angiver kun 17 % at værdierne italesættes i samarbejdet med andre. Omvendt angiver 83 %, at værdierne *'Sjældent'* eller *'Aldrig'* nævnes i samarbejdet. Set i lyset af en aristotelisk tænkning, hvor det at oparbejde gode vaner og den rette karakter, i forhold til dyder og deraf afledte værdier, er et spørgsmål om relationel tillæring i forhold til at lære den ønskværdige adfærd, så er det påfaldende, at medarbejderne angiver, at de sjældent taler om organisationens værdier. Dette kunne indikere at værdierne på trods af at være gældende og udstukket for hele organisationen – og på trods af, at der er så mange forskellige værdier – så udtrykkes de ikke, når medarbejderne handler eller indgår i relation med hinanden. Dette kunne være en indikation af, at værdierne i høj grad eksisterer for den enkelte, i aristotelisk forstand som tavs viden, og ikke er noget som medarbejderne udtrykker sprogligt relationelt. Herudfra kan argumenteres for, at der muligvis fraset den rent sproglige socialisering foregår en socialiserings- og

dannelsesproces, hvor medarbejderne tillærer sig de gode vaner og karakteregenskaber, men som en tavs viden. Tallene kan på denne måde indikere, at på trods af at organisationen kan anskues som et afgrænset fællesskab, så udtrykkes værdierne ikke direkte sprogligt relationelt indenfor fællesskabet, men eksisterer måske som tavs viden og kommer derved til udtryk som en indforståethed i fællesskabet, eller at den enkelte medarbejder er bevidst om, at værdierne er i spil, men ikke behøves at eksplicite dem. Dette kunne, i samhörighed med tallene fra analysen om kendskabet til værdierne, belyse, at medarbejderne er bevidste om og kender værdierne, da de jævnfør Aristoteles' tanker er oplært i de rette karakterdyder og vaner ud fra fællesskabets normer. Men i det organisatoriske fællesskab udtrykkes værdier ikke sprogligt i relationerne, men kommer til udtryk som tavs viden indforstået i organisationens fællesskab.

Omvendt kan der deraf, i fraværet af den direkte italesættelse af værdierne, argumenteres for, at dette kan være årsag til, at en større del af medarbejderne er usikre på organisationens værdier, eller endda direkte tilkendegiver ikke at kende dem.

Dog tilkendegiver 21 % af respondenterne, at værdierne italesættes i det daglige (blot ikke i samarbejdet med andre), hvilket da må tolkes som, at værdierne på en måde proklameres eller annonceres, men uden en rettethed, modtager, eller at være bestemt for noget specifikt. F.eks. at værdierne italesættes i taler, kommunikationsmateriale eller på intranet, men ikke forholdes til noget konkret. Det vil sige at værdierne italesættes og fremhæves, men som noget overordnet uden relation til specifik brug i praksis eller konkrete situationer. Der kan i dette skel, mellem 21 %, som angiver at værdierne italesættes, og 83 %, som angiver at værdierne ikke nævnes, argumenteres for at kunne tolkes en forskel i medarbejdernes oplevelse af, hvornår værdierne kommer til udtryk. Og der kan ud fra tilkendegivelserne argumenteres for, at forskellen kan relateres til, om værdierne bekendtgøres uden rettethed mod noget konkret eller en specifik modtager, eller om værdierne italesættes i relationerne medarbejderne imellem. Dette understøtter dydsetikkens rettethed, idet adfærden altid må være rettet mod noget for at kunne være dydig. I aristotelisk perspektiv kan de 83 %, som angiver at værdierne ikke udtrykkes, være et udtryk for at værdierne ikke kommer til udtryk rettet mod noget. Dermed kan argumenteres for, at størstedelen af medarbejderne tillægger sig en aristotelisk opfattelse i forhold til at lade værdierne komme til udtryk, idet de må eksistere i en rettethed

for at kunne medføre dydig adfærd. F.eks., hvis værdierne italesættes i relationerne, da bliver de kontekst specifikke og kan derved medføre dydig adfærd, i henhold til de vaner og karakteregenskaber medarbejderne har tillært sig i organisationen.

Videre i forhold til, hvorledes værdierne kommer til udtryk, da angiver 83 % af medarbejderne at de ikke har ændret noget i deres arbejdstilgang ud fra værdierne, men én respondent knytter dog en kommentar til dette spørgsmål;

*"Har fået mere fokus på dem (værdierne), ved at få dem beskrevet "*

(Bilag 3 – Empirisk data, s. 8)

Denne uddybning understøtter en aristotelisk tilgang til værdierne, idet medarbejderen pointerer at det at få beskrevet værdierne, hvilket formodes at have været en uddybning og forklaring af værdierne ud fra den organisatoriske kontekst, er afgørende for at kunne tillæres værdierne og have fokus på den adfærd de foreskriver. Endvidere tilkendegiver citatet en relationel tilgang til tillæringen af det værdifulde, de gode vaner og den rette karakter, hvilket i aristotelisk optik fremhæves som essentielt, at mennesket får specificeret værdierne – ikke kun i det konkrete fællesskab og den specifikke kultur de indgår i, men i høj grad, at værdierne tilkendegives af et andet individ, som forstår og besidder værdierne således, værdierne kan aktualiseres imellem. Citatet kan derved tolkes som værende udtryk for vigtigheden af, at værdierne udtrykkes i relationerne. Citatet tillægger sig derved en socialiseringsproces, set i forhold til at skulle tillæres værdier og adfærd udgående fra et relationelt aspekt, som kan perspektiveres til en aristotelisk tilgang til værdier. Ydermere kan der tolkes en positiv stemthed fra medarbejderen og en følelse af tryghed omkring værdierne, som muligvis kan relateres til denne relationelle tilgang, hvormed medarbejderen oplever at forstå værdierne på den rigtige måde i fællesskabet (organisationen).

Værdierne lader altså ikke til at komme sprogligt til udtryk mellem medarbejderne, men i højere grad er det muligt at værdierne eksisterer som tavs viden i fællesskabet, eller at det er op til den enkelte, medarbejder selvstændigt at bringe værdierne til udtryk, hvilket da forstås som, at værdierne kommer til udtryk i deres adfærd. Endvidere lader det til, at der eksisterer forskellige måder at anskue værdierne på, både eksisterer der en oplevelse af, at værdierne er organisationens og kommer til udtryk for organisationen, ikke for den enkelte medarbejder –



men samtidig ses blandt andre respondenter en personlig tilegnelse og ejerskab i værdierne. Der kan deraf afledes, at måden værdierne kommer til udtryk på er op til den enkelte medarbejder. Sproglig italesættelse af værdierne er minimal, men i stedet lader det til at værdierne eksisterer som tavs viden og i højere grad udtrykkes i medarbejdernes adfærd – om end fortsat afhængig af den enkelte medarbejders personlige tilgang til værdier og ønske om at inddrage værdier i arbejdsmæssig kontekst.

I forhold til, hvordan organisationens nedskrevne værdier kommer til udtryk i den daglige praksis, tegner den analytiske del to overordnede perspektiver – at værdierne udtrykkes sprogligt i minimal grad, men måske kommer til udtryk som tavs viden f.eks. i medarbejdernes adfærd. Samt, at når værdierne udtrykkes, da kommer de enten til udtryk som organisationens værdier, signalerende for den ønskede adfærd, eller alternativt har medarbejderne taget dem til sig og personliggjort dem i deres inddragelse af dem i deres arbejde.

Signalværdi blev tematik for empirien, idet flere medarbejdere tilkendegav, at værdierne for dem var signalerende i henhold til den ønskede adfærd i organisationen. På trods af, at værdierne er vedtaget og nedskrevet for organisationen (fællesskabet), hvilket Kant ville rette kritik mod, så kan der på visse punkter argumenteres for, at værdierne har elementer, som opfattes og fungerer for medarbejderne som regler og retningslinjer for deres handlinger i organisationen. Selvom værdierne ikke lader til at komme til udtryk blandt medarbejderne i deres samarbejde, så opleves de ud fra en 'bør' tankegang som handlingsvejledende. Dermed kan der argumenteres for at præsentere sig et perspektiv, hvor det lader til, at det er op til den enkelte at forstå værdierne som retningslinjer og regler – og samtidig er det derved op til den enkelte at forstå et muligt påbud deri, et 'bør', der ud fra denne forståelse må eksistere implicit i værdierne. I aristotelisk perspektiv ville der ikke være en pligt forbundet med værdierne, men det kan diskuteres om den pligt, det 'skal' eller 'bør' som medarbejderne giver udtryk for, nærmere skal forstås som et udtryk for fællesskabets forventninger til den enkeltes adfærd. For i den kantianske optik ville pligten være motivet for individets handlinger, og individet måtte ved hjælp af det kategoriske imperativ kunne finde frem til den rette handling i en given situation, men man ville ikke kun tilgå en situation med forudbestemte værdier. I det kantianske perspektiv ville det være yderst problematisk, og kunne diskuteres, om handlinger i det hele taget kan have moralsk karakter, hvis det moralske grundlag, f.eks.

‘Solid’, på forhånd var bestemt – i stedet ville ‘Solid’ få karakter af at være en tilbøjelighed, der må abstraheres fra i valget af det moralsk rigtige. For, i det tilfælde, hvor værdierne ikke anskues som værende individets egne, kan individet da på oprigtigvis vurdere værdiernes opfordrede handling ud fra det kategoriske imperativ? Og kan fornuften overhovedet forholde sig til og handle ud fra værdier, hvis disse egentlig opfattes som tilhørende en anden (i dette tilfælde organisationen)? Kan medarbejderne handle korrekt ud fra værdierne, hvis værdien som fordrer handlingen, ikke kommer fra dem selv? Den kantianske tilgang ville være yderst kritisk heroverfor og pointere, at en moralsk handling må komme fra individet, være uden påvirkning af tilbøjeligheder og kunne gøres til almen lov. Men i aristotelisk optik kan værdierne komme til udtryk i de gode vaner og karakteregenskaber, som medarbejderne har tillært sig i det organisatoriske fællesskab, hvormed værdierne muligvis er nedskrevet af organisationen, men er tillært gennem en socialiserings- og dannelsesproces, som sætter dem i stand til at agere på den ønskværdige måde. Der er altså spørgsmål forbundet med, at for nogle medarbejdere har værdierne elementer af ‘bør’ handlinger, som kan argumenteres for at have tendenser fra en pligtetisk tilgang, og disse medarbejdere giver udtryk for, at værdierne kommer til udtryk som regler og retningslinjer for adfærden på arbejdspladsen. Men samtidig kan der argumenteres for at denne ‘bør’ opfattelse, i aristotelisk perspektiv, tydeliggør den tavse viden og forventning, der påhviler medarbejderne i det organisatoriske fællesskab, hvilket i den henseende understøtter den aristoteliske opfattelse af, at det er fællesskabet, som relationelt tillæres de gode vaner og fællesskabet, som anerkender den rigtige adfærd og bygger på de gode vaner. Dette kan i aristotelisk optik ses i tråd med, at organisationen er værdibaseret og proklamerer at arbejde ud fra værdierne, hvilket kan argumenteres for at tydeliggøre at fællesskabet har faste værdier, som anses for de gode vaner og efterleves disse, da har medarbejderne den rigtige (for organisationen) adfærd.

Der kan altså argumenteres for, at værdierne kommer til udtryk i aristotelisk perspektiv, som en del af den direkte borgerrelaterede adfærd og formentlig som tavs viden. Medarbejderne tilkendegiver, at værdierne kommer til udtryk, f.eks. i arbejdet omkring at hjælpe en borger.

*“Jeg gav mig ekstra tid til et hjemmebesøg, hvor jeg lyttede til langt mere, end jeg havde behov for. Det var vigtig for borgeren i forbindelse med at skabe tillid.”* (Bilag 3 – Empiriske data, s. 7)

Som det ses og kan tolkes i ovenstående citat, er værdierne signalerende for adfærden, der ønskes i organisationen, men medarbejderen lader til at have værdierne eksisterende og fungerende som tavs viden i sin adfærd. Konkret ekspliciterer medarbejderen ikke præcist, hvilken værdi denne lagde til grund for sit valg og handling om at blive længere tid, for at skabe tillid, men medarbejderen er uden tvivl rummelig (overordnet organisatorisk værdi) overfor borgeren. Anskues organisationen altså i aristotelisk optik som et afgrænset fællesskab med dets (egne) værdier, da tilkendegiver medarbejderen at han/hun agerer efter dem. Det lader dog ikke til, at værdierne udtrykkes sprogligt i relationerne, hvilket ville kritiseres af Aristoteles, idet den kontinuerlige læring og udvikling i fællesskabet er afhængig heraf. Dertil kan det diskuteres, om værdier i Aristotelisk forstand kan læres, ved at organisationen formulerer og nedskriver dem, uden at de aktualiseres relationelt og fællesskabet former medarbejderne? Endvidere om værdier alene kan læres som tavs viden og gennem adfærd? I aristotelisk henseende ville medarbejderne have brug for kontinuerligt, at formes og udvikles i henhold til organisationens (fællesskabets) værdier, og denne vedvarende socialiserings- og dannelsesproces ville være afgørende både for, at medarbejderne lærer den ønskværdige adfærd, agerer derefter og relationelt anerkender hinanden herfor.

Værdiernes direkte udtryk kan dermed diskuteres ud fra flere vinkler, men tydeligst tegner der sig et billede af, at værdierne ikke sprogligt udtrykkes i relationerne – til nød kun i form af annonceringer eller præsentationer af værdierne i sig selv uden rettethed eller kontekst. Værdierne virker derimod til at komme til udtryk som tavs viden tillært af medarbejderne fra det organisatoriske fællesskab og udtrykkes i deres adfærd.

## Værdiernes betydning for medarbejderen og mennesket

Der tegner sig i empirien nogle tendenser omkring værdiernes betydning for medarbejderne. For en del forbindes værdierne, i tråd med ovenstående beskrivelse, med organisationens fundament, og som en form for retningslinjer og rettesnor for den medarbejder ønskede adfærd. Men klarest fremgår det, at medarbejderne tilkendegiver organisationens nedskrevne værdier som passende ind i deres egne værdigrundlag. Hvilket kan tolkes som, at værdierne først og fremmest opfattes organisatorisk, og dernæst på en måde inddrages i og forstås ud

fra medarbejderens personlige værdigrundlag. Dette kan argumenteres for at indikere en betydning, som tillægger sig den aristoteliske opfattelse af kontekstafhængighed. Videre kan denne opdeling i, hvordan værdierne forstås af medarbejderne, pege i to retninger, enten kan det forstås således at medarbejderne opfatter værdier som fungerende og tilhørende forskellige sfærer, i denne kontekst, personlig vs. professionel. Eller alternativt skildrer opdelingen, at værdierne optages af medarbejderne som mennesker (ikke `kun` medarbejdere), det vil sige, at de tager dem ind og reflekterer over dem i forhold til deres personlige værdiorientering.

Flere tilkendegivelser peger i samme retning,

*"Jeg tænker at mange er værdierne rammer godt ned i det værdisæt jeg oplever jeg selv og mine kollegaer har uden at det er noget vi sætter ord på i det daglige."* (Bilag 3 – Empiriske data, s. 5).

Og,

*"Jeg kan ikke huske alle Randers Kommunes værdier, men der er jo generelt værdier som ordentlige mennesker lever efter."* (Bilag 3 – Empiriske data, s. 5).

Og,

*"Det er værdier som harmonerer fint med den måde jeg i øvrigt er som privat person."* (Bilag 3 – Empiriske data, s. 6)

Eller,

*"De læner sig meget op af de værdier jeg har som menneske og kan derfor stå inde for disse værdier i det daglige."* (Bilag 3 – Empiriske data, s. 6)

Der kan gennemgående i citaterne tolkes en opfattelse af, at værdierne betragtes i forhold til egne personlige eller private værdier samt, at det betyder noget for medarbejderne, at de organisatoriske værdier passer herind i. Udtalelserne kan forstås som, at værdiernes betydning for medarbejderne opfattes som noget udefrakommende, som efterfølgende erkendes af medarbejderne som passende ind i deres `egentlige` værdier og det, at de opleves som passende herind i, virker til at have betydning for dem. Herudfra kan der argumenteres for, at værdiernes betydning på denne måde åbner op for et perspektiv om, at der eksisterer en

betydningsmæssig forskel, hvad enten værdierne opfattes i personlig eller professionel regi. F.eks. *'harmonerer fint med den måde jeg i øvrigt er som privat person'*, tydeliggør, at medarbejderen opfatter de organisatoriske værdier, og dernæst refereres værdierne til medarbejderens personlige værdigrundlag, og på en måde *'oversættes'* værdierne ud fra et personligt perspektiv. Derudfra kan argumenteres for, at værdierne på en måde personliggøres og fungerer i en vekselvirkning mellem organisationens hensigter med værdierne, og den personlige forståelse og betydning værdierne tillægges af den enkelte medarbejder. Hvilket ville kunne tillægge de organisatoriske værdier et aristotelisk kontekstafhængigt islæt, hvorimod denne påvirkning udefra og skelnen i værdiforståelsen ville være yderst problematisk i kantiansk perspektiv. Og ville ikke kunne efterleve moralloven, idet motivet for handlinger ikke er pligt, og det er usikkert, hvorledes noget kan ophøjes til en almen lov, hvis det ses ud fra forskellige sfærer.

I et kantiansk perspektiv ville denne skelnen mellem værdier (i hans optik kan der ikke tales om værdier, men i stedet om den moral, som fordrer de rigtige handlinger i en given situation) ikke kunne finde sted. Det moralsk rigtige er uafhængig af situationen, men afhænger i stedet af, hvorvidt individet formår at se bort fra eventuelle tilbøjeligheder. Moral må udgå af det valg, eller de handlinger individet står overfor, hvorfor det ikke har betydning, hvilket regi disse valg eller handlinger skal træffes i. Det kantianske perspektiv ville i stedet pointere, at mennesket er et fornuftsvæsen altid, og dermed må det via fornuften og det kategoriske imperativ vurdere, hvad der er det rigtige valg og den rigtige handling.

Modsat ville tilkendegivelse af, at værdierne besidder noget kontekstafhængigt være i overensstemmelse med Aristoteles' dydsetiske tilgang, hvor konteksten kan være afgørende for den rigtige adfærd og dermed betydningen af det værdifulde. I den aristoteliske optik ville citaterne kunne argumenteres for at påpege, at medarbejderne lader til at befinde sig i så værdi- og fællesskabsmæssigt forskellige situationer, om de er private eller professionelle, at værdiernes betydning påvirkes. Et spørgsmål rejser sig dog fra den aristoteliske dydsetik, i forhold til, om medarbejderne oprigtig kan arbejde med værdierne, hvis værdiernes betydning alene tillægges organisationen? - Da det værdifulde vedrører individet selv og er tillært individet via fællesskabet. F.eks., hvis man antog, ud fra den aristoteliske dydsetik, at medarbejderne alene tillagde værdierne en betydning ud fra organisationen uden inddragelse

af deres forståelse som person og menneske, da ville *phronesis* skulle fjernes fra forståelsen, omgangen med og handlingerne i henhold til værdierne – hvilket kan postuleres at være umuligt. Det enkelte individ ville ud fra denne henseende ikke kunne inddrage tidligere sansemæssige erfaringer og evner til overvejelser, hvilket rejser et spørgsmål om, hvorvidt man i aristotelisk perspektiv overhovedet kan forstå og arbejde med værdier – eller tillægge værdier betydning. Det ville i aristotelisk optik være problematisk, idet det værdifulde er knyttet til individet, og at medarbejderne derfor ikke skarpt kan skelne mellem en personlig og professionel værdimæssig betydning, idet *phronesis* spiller ind. Men at skellet omkring værdiernes betydning i stedet må tilhøre situations- og kontekstforskelligheden mellem personlig og professionel regi. Dermed ikke sagt at denne skelnen udelukkende består i kontekstafhængigheden, og at værdier skarpt kan afgrænses til kontekster, men det indikerer, at medarbejderne ikke kan anskue de organisatorisk vedtagne værdier alene som organisationens, men at medarbejderne også personligt opfatter og tillægger værdi til organisationens nedskrevne værdier.

Ud fra et andet perspektiv, i forhold til værdiernes betydning og medarbejdernes anskuelser i forhold til personlige eller professionelle værdier, ville Kant kritisere denne kontekstafhængige opdeling og pointere, at det væsentligste må være om medarbejderne *vil* det moralske. Om den gode vilje *vil*, at individet efterkommer det etiske, hvormed pligten vil være motiv for, at medarbejderne handler i overensstemmelse med moral. F.eks. må det være den gode vilje som fordrer, at medarbejderen ønsker at handle ud fra rummelighed, og da bliver det medarbejderens pligt at efterleve det moralsk rigtige – det vil sige at agere rummeligt overfor andre – hvis dette efterlever det kategoriske imperativ, og medarbejderen kan ønske sig, at det er en almen lov, at alle mennesker agerer rummeligt. Medarbejdernes tilkendegivelser af personlige og professionelle værdier synliggør derved et skarpt skel mellem henholdsvis den aristoteliske og kantianske tilgang til den rigtig adfærd. For, hvor den aristoteliske dydsetiks kontekstafhængighed og *phronesis* specifikt inddrager individets sansemæssige erfaringer og evner til overvejelse bestemt ud fra situationen, da står den kantianske pligtetik og det kategoriske imperativ i modsætning til denne form for inddragelse, af det Kant ville kategorisere som tilbøjeligheder, og baserer sig i stedet på fornuftens logiske ræsonnementer ud fra moralloven til at sikre korrekt moralsk handlen. I forhold til det nederste af citaterne,

*"De læner sig meget op af de værdier jeg har som menneske og kan derfor stå inde for disse værdier i det daglige."* (Bilag 3 – Empiriske data, s. 6)

ville Kant først og fremmest ikke acceptere selve værditænkningen, men, hvis der ses bort fra dette, så ville den kantianske pligtetik forholde sig kritisk til denne opdeling, idet der ikke er forskel på moralske handlinger afhængig af, om det er organisationens værdier, eller *'de værdier jeg har som menneske'* - hvorimod den forskellighed, som kan tolkes i betydningen af værdierne, med baggrund i kontekstafhængigheden i den aristoteliske optik, er forståelig.

Det lader til, at værdierne for de fleste af medarbejderne har betydning i forhold til deres arbejdsmæssige ageren og adfærd.

*"For mig er det vigtig at arbejdspladsen har værdier der stemmer overens med mine egne. Så jeg i praksis kan handle overens med både egne og arbejdspladsens værdier "* (Bilag 3 – Empiriske data, s. 9).

Og,

*"Fordi de (værdierne) skal være fundament for, hvordan vi agerer som fagpersoner. Randers Kommunes ansigt udadtil."* (Bilag 3 – Empiriske data, s. 10)

Der ses i det første citat fortsat en skelnen mellem personlige og organisationens værdier, men betydningen af værdierne er for medarbejderen tydeligt handlingsorienterede. Dog kan der ved denne medarbejder tolkes en frihed i omgangen med værdierne, *'kan handle'*. Denne medarbejder forstår værdierne som handlingsrettede, men der kan tolkes en frihed, i forhold til selvstændige valg i formuleringen. Denne betydning af værdierne som handlingsrettede, men med et fortsat islæt af, at konteksten spiller ind, indikerer en tillægelse af betydning til værdierne, som er nærliggende med den dydsetiske tilgang. Værdierne fremstår først og fremmest som afgørende for medarbejderens adfærd, men der kan også tolkes en socialitet i betydningen. Det virker som om, at adfærden ud fra værdierne skal kunne anerkendes både i henhold til værdiernes personlige og professionelle betydning for medarbejderen.

*"kan handle overens med både egne og arbejdspladsens værdier "* (Bilag 3 – Empiriske data, s.

9)

Og i aristotelisk perspektiv knyttes anerkendelsen af den ønskværdige adfærd til fællesskabet omkring personen. Hvilket i henhold til citatet kan lægge op til, at medarbejderen ønsker at handle således han/hun anerkendes for denne handling, ikke kun af arbejdspladsen, men også af det relationelle personlige netværk på arbejdspladsen. Deraf kan tolkes et socialt perspektiv på handlingerne, som Aristoteles fremhæver som værende afgørende for den korrekte værdifulde adfærd, hvilket kan argumentere for, at værdierne for medarbejderne har en dydsetisk betydning.

I det nederste af de foregående citater ses dog en mulig kantiansk betydning i værdierne. Her får værdierne betydning af at, *'skal være fundament'* for, hvordan medarbejderne agerer. Her kan det moralske tolkes konkret som påbud for medarbejderens adfærd, hvilket kan refereres til den kantianske pligtforståelse af værdierne og handlingen derudfra. Ydermere kan der argumenteres for, at kunne tolkes mere end blot en implicit forventning rettet mod alle andre medarbejdere, om at tillægge værdierne denne handlingsmæssige-påbudsbetydning. Altså, at medarbejderne skal indrette deres handlinger ud fra værdierne. Og i samme forventning om at medarbejderne accepterer denne påbudsbetydning, kan argumenteres for en implicit forventning om at medarbejderne forstår værdierne (det moralske i kantiansk optik) ud fra en pligtetiske tilgang.

Ses der derimod i det nederste citat bort fra, at der kan argumenteres for at eksistere pligtetiske referencer, så kan der i referencen *'fagpersoner'* argumenteres for at kunne tolkes en aristotelisk kontekstafhængighed. Og i *'Randers Kommunes ansigt udadtil'*, kan der tolkes en forståelse af, at værdierne tillægges ikke bare organisationen, men fagpersonen som værende noget andet, eller i det mindste noget, som af medarbejderen er adskilleligt fra denne som privatperson.

Værdiernes betydning for medarbejderne tegner derved et billede af, at medarbejderne på en måde kategoriserer værdier, idet mange tilkendegiver, at organisationens værdier stemmer overens med deres egne eller personlige værdisæt. Hvormed der kan argumenteres for, at der eksisterer en opdeling eller skelnen af personlige og professionelle værdier.

*"Det har betydning for hvilken en fagperson jeg er..."* (Bilag 3 – Empiriske data, s. 5).



*"Det er værdier der stemmer overens med mine egne værdier "* (Bilag 3 – Empiriske data, s. 6).

Hvis det gør sig gældende, at værdierne betragtes som tilhørende 'det professionelle liv', så kan der argumenteres for at de medarbejdere, der tillægger sig denne betragtning agerer ud fra en aristotelisk kontekstafhængig værdibetydning. At værdierne betragtes og tillægges betydning i den særlige kontekst, som er arbejdspladsen. Måske kan den eksisterende værdimæssige forståelsesforskel, mellem personlige og professionelle værdier, tillægges at organisationen ikke har tydeliggjort værdiernes betydning godt nok samt klarlagt, hvorledes værdierne skal opfattes. Dette perspektiv peger derved på en erkendelse af, at organisationen har forventet, at medarbejderne ser arbejdspladsen som en del af deres samlede etiske livsførelse – muligvis modsat det reelle billede, at medarbejderne opfatter sig selv som etisk menneske og etisk fagperson – hvilket relaterer medarbejdernes værdibetydning til dydsetikken.

Omvendt kan der i denne tydeliggørelse af, at værdierne stemmer overens med medarbejdernes 'egne' værdier, tolkes elementer af en kantiansk pligtetisk erkendelse af det moralske. For umiddelbart tilkendegiver medarbejderne en samhörighed og accept, som kan ses i et perspektiv, om at de organisatoriske værdier stemmer overens med deres overordnede pligter om at handle etisk som menneske. Anlægges dette pligtetiske perspektiv, rejser der sig dog et spørgsmål om, hvorledes den forståelsesmæssige forskel af værdierne kan forklares? For, hvis alle har et pligtetisk perspektiv, så kan der argumenteres for, at medarbejderne burde have samme forventning til inkorporeringen af moraliteten. Alle burde da være af samme overbevisning om, at værdierne 'skal' (Bilag 3 – Empiriske data, s. 10) være styrende for den organisatoriske praksis og ikke kontekstafhængig. Yderligere, jævnfør problematikken om at værdierne at i aristotelisk optik ikke kan tillæres kontinuerligt gennem arbejdet, kan derimod i kantiansk forstand ses som at det må være pligten, som byder medarbejderne altid, og overfor alt, at skulle handle moralsk i overensstemmelse med det kategoriske imperativ.

Det fremkommer heraf, at mange medarbejdere tænker på værdierne som organisationens og relevante for deres professionelle virke, men samtidig har de behov for, at værdierne har betydning for dem som mennesker. Dette tillægger medarbejdernes oplevelse af værdierne en aristotelisk dydsetisk betydning med baggrund i kontekstafhængigheden. Dernæst er det

tydeligt, at værdierne har betydning for medarbejderne som værende adfærdsoverrettede og fungerende som grundlag for den organisatorisk ønskværdige adfærd. Implicit kan der gennemgående tolkes et relationelt og socialt perspektiv, både i forhold til en mulig tavs viden iblandt medarbejderne, anerkendelse af den enkeltes adfærd, forståelsen af de organisatoriske værdier og måden værdierne kommer til udtryk på – idet flere medarbejdere giver udtryk for, at værdierne ikke udtrykkes og aktualiseres nok – det vil sige, at værdierne er til stede, men der kan argumenteres for, at medarbejderne ønsker værdierne tydeligere aktualiseret.

Overordnet kan der argumenteres for, at værdiernes betydning opfattes forskelligt for medarbejderen som menneske og som fagperson. Og dette trækker tydelige referencer til Aristoteles' kontekstafhængige moralfilosofi, hvor konteksten kan være afgørende for det værdifuldes betydning og derved, at kunne agere moralsk. Flere medarbejdere tilkendegiver en form for accept af organisationens værdier ud fra deres personlige værdiforankring, hvormed de på en måde anerkender organisationen og dens værdier og tilkendegiver derudfra, at kunne tilgå værdierne. Betydningen af værdierne lader altså til at være væsentlig for medarbejderne. I aristotelisk perspektiv ville det understøtte, at værdierne eksisterer i og er afhængige af fællesskabet og relationerne. Men, hvorfor kommer værdierne så ikke til udtryk i organisationen? Er det på grund af opfattelsen af, at værdierne tilhører en professionel sfære, at de ikke sprogligt kommer til udtryk og ikke italesættes i de professionelle relationer eller i det organisatoriske fællesskab? Hvis denne antagelse er korrekt, så ville konteksten, at værdierne tilhører organisationen og den professionelle sfære, kunne være samtidig årsag til, at værdierne ikke udtrykkes relationelt og socialt. Hvormed arbejdet med værdier i organisationen på en måde, i aristotelisk dydsetisk forstand, spænder ben for sig selv, idet måden at lære de rette vaner og den rette karakter på ikke fungerer i praksis. Hvis medarbejderne, grundet det at de er på arbejde, ikke i samme omfang mener, at værdier hører til her, eller at det er for personligt et element til inddragelse på arbejdspladsen, så bliver det svært at arbejde med værdierne udgående fra individets egen værdiopfattelse. Dette kan argumenteres for at understøtter den tavs viden, som ud fra empirien kan tolkes at eksistere i organisationen. Og i tillæg kan der argumenteres for, at det herudfra risikerer at blive organisationens værdier, forstået som distancerede værdier uden personlig overvejelse, relatering eller måske endda anerkendelse, som alene er i spil i organisationen.

En anden tendens der ses i empirien er, at flere medarbejdere tilkendegiver, at værdierne ikke har nogen betydning for dem. Oftest begrundet med, at de ikke kender de nedskrevne værdier eller, at de blot fungerer som *"nogle ideer"* (Bilag 3 – Empiriske data, s. 5), uden egentlig at være aktualiseret eller anvendt. F.eks. på spørgsmålet om, hvad værdierne betyder for respondenterne svarer én,

*"Desværre ikke nok, da de ikke bliver arbejdet konkret med – eller forholdt sig til"* (Bilag 3 – Empiriske data, s. 6)

Her tegner sig igen, jævnfør den tidligere analyse, en tendens til at medarbejderne ikke oplever værdierne komme sprogligt til udtryk i organisationen - og ikke at være aktualiseret i organisationen. Det kan tolkes i citatet, at medarbejderen implicit tilkendegiver, at han/hun gerne ville tillægge værdierne betydning, men at dette ikke er muligt, da de ikke kommer til udtryk. Og yderligere kan argumenteres for, at der i ordene *'forholdt sig til'* kan tolkes at eksistere en understøttelse af tilkendegivelserne, der sås tidligere, om at værdierne ikke aktualiseres i relationerne. Hvilket i aristotelisk perspektiv er problematisk, idet det understøtter, at medarbejderne ikke i deres sociale fællesskab tillærer og tilpasser deres adfærd kontinuerligt ved at se, spejle, agere, reagere, kritisere og anerkende hinandens adfærd. I aristotelisk perspektiv ville det være i denne adfærd, at individet vedvarende lærer og videreudvikler de gode vaner og den rette karakter. Og, hvis ikke denne udvikling finder sted, da kan det i aristotelisk optik blive vanskeligere at forholde sig til fællesskabets værdier samt, der kan argumenteres for, at dette kan påvirke den enkeltes oplevelse af betydning af værdierne.

Aristoteles henfører værdierne til fællesskabet og relationerne, hvormed organisationens nedskrevne værdier, jævnfør citaterne og respondenternes tilkendegivelser, risikerer at miste noget af deres betydning, idet værdierne ikke udtrykkes relationelt. Kant ville forholde sig kritisk til denne sociale og fællesskabstanke og i stedet mene, at den enkelte via fornuften burde være i stand til at handle korrekt. Derudover ville Kant påpege, at fornuften er afgørende for, at det moralske får den korrekte betydning for den enkelte medarbejder. Hvorfor perspektivet Kant tillægger er, at den enkelte medarbejder bør, med fornuftsevnen, kunne erkende betydningen af det moralske, og handle korrekt herefter.

Derudover tilkendegiver flere medarbejdere i empirien, at værdierne ikke har betydning for dem. Der tegnede sig et billede af, at dette muligvis var resultatet af, at organisationens værdier i så minimal grad kom sprogligt til udtryk. Dette åbner op for en diskussion om, hvordan medarbejdere ansat i en proklameret værdibaseret organisation enten slet ikke kender organisationens værdier, eller ikke tillægger dem nogen værdi. Hvorvidt dette kan være yderligere en måde at tydeliggøre en forskel mellem personlige og professionelle værdier, er uvist. Men der opstår et perspektiv om, at dette kan være en måde at markere, at værdier er personlige og ikke alene kan fungere som en del af arbejdslivet. Derudover kan der argumenteres for, i disse medarbejders afvisning af værdierne, at eksistere en negativitet eller nedlæthed omkring organisationens værdier, f.eks. på spørgsmålene om, hvad værdierne betyder for dig, og hvordan værdierne fik betydning i en situation,

*"Aner det ikke "* (Bilag 3 – Empiriske data, s. 9).

Eller

*"Ikke det store "* (Bilag 3 – Empiriske data, s. 6).

I første citat kan der argumenteres for, at kunne tolkes, at medarbejderen har en decideret afvisende holdning overfor værdiarbejdet. Og det andet citat har, om end ikke samme afvisning eller ligegyldighed i sig, men indeholder dog et argument om, at værdierne ikke har betydning for medarbejderen. I forhold til tilkendegivelserne om at værdierne ingen betydning har, kan det diskuteres, om dette i virkeligheden er udsagn relateret til, hvor lidt værdierne har af betydning generelt i organisationen – og der kan stilles spørgsmålstegn ved, om dette kan refereres tilbage til det manglende sproglige udtryk af værdierne relationelt mellem medarbejderne. Yderligere åbner dette op for en diskussion i forhold til, om værdiernes betydning reelt er op til det enkelte individ. På trods af at være en værdibaseret organisation kan der argumenteres for, at værdierne tilhører det enkelte individ og er forankret i en tilegnelse af tavs viden, som sammen med den enkelte medarbejders personlige værdiopfattelse og forståelse er afgørende for betydningen af værdierne.

## Metodisk diskussion

Den metodiske tilgang til dette speciale har på visse punkter været alternativ, og jeg har truffet nogle metodiske valg, som kan diskuteres.

Først og fremmest var det essentielt for mig, at få medarbejderne i organisationen i tale, men jeg var meget fokuseret på, at undersøgelsen i mindst mulig omfang skulle præges af at være foretaget af en anvendt filosofistuderende. Jeg var interesseret i at få medarbejderudtalelser, som var upåvirkede af, at medarbejderne var placeret i samme rum som, eller udspurgt af en person med en særlig baggrund. Formålet var at få unuancerede og mest mulig oprigtighed i medarbejdernes beskrivelse af at arbejde med værdier i en værdibaseret organisation. Af denne årsag udelukkede jeg interview som undersøgelsesmetode, på trods af den mulighed det kunne have givet for at udspørge i dybden og muligvis finde betydelige underelementer af det sagte. Det kan diskuteres for og imod, idet interviewmetoden kan argumenteres for, at kunne have givet flere nuanceringer i medarbejdernes tilgang til værdierne og en dybere forståelse. Men dette medførte intentionen om at forsøge at skabe en form for kvalitativt spørgeskema. Efter aftale med organisationen fik jeg tilladelse til, at besvarelsen af spørgeskemaet måtte tage længere tid end blot afkrydsning i form af multiple choice, hvormed det blev muligt at få beskrivelser og forklaringer fra medarbejderne – og vigtigst af alt med deres egen ord.

I tillæg til valget om at bruge spørgeskema, og det kvantitative islet det sætter, vurderede jeg, at undersøgelsen havde brug for en del respondenter. Med baggrund i at jeg ikke fik interviewmetodens mulighed for at spørge uddybende, vurderede jeg, at det var vigtigt med så mange respondenttilkendegivelser som muligt for at kunne tillægge undersøgelsesresultaterne vægt. Det kan diskuteres, hvorvidt 29 respondenter er sufficient i forhold til at tillægge undersøgelsen afgørende værdi, men samtidig repræsenterer respondenterne ligeligt en organisation på to forskellige punkter centralt/decentralt – og er tilmed ligeligt fordelt i forhold til alder og i nogen grad også anciennitet.

Yderligere i forhold til respondenternes tilkendegivelser kan det fremhæves, at alle respondenter har været fuldkommen anonymiseret for organisationen samt at medarbejderne har været orienteret om, at besvarelsen på intet tidspunkt kunne tilgås af organisationens ansatte. Dermed kan der argumenteres for, at besvarelsen er ærlige – muligvis også mere

ærlige end, hvis det havde været en intern organisationsundersøgelse, hvor medarbejdere kunne formodes at være påvirkelige, hvormed udtalelserne ville kunne postuleres at få en mere positiv vinkel. Dette perspektiv kan dog også rettes mod specialets undersøgelse, idet der kan være tilkendegivelser, som er præget af at fremstille organisationen (eller måske medarbejderen selv) i et særligt lys, idet man udtaler sig som ansat i organisationen, og det er organisationens værdigrundlag der stilles spørgsmål til.

De teoretiske valg omkring brugen af Immanuel Kants pligtetiske moralfilosofi og Aristoteles' dydsetiske moralfilosofi, til at diskutere problemstillinger mellem empirien og problemformuleringen med, er foretaget med baggrund i, at bringe pligten og en teoretisk handlingsvejledende filosofi kritisk i spil overfor den dydsetiske relationelle, kontekstafhængige og socialt forankrede tilgang, i forhold til en filosofisk diskussion og problematisering af værdiernes udtryk og betydning i organisationen.

## Refleksioner og overvejelser

Funktionen af specialets undersøgelser har ikke været at dokumentere noget i fuldstændig forstand. Men ønsket har været, ud fra de empiriske data, at generere en diskussion og i nogen udstrækning at understøtte en argumentation for, hvorledes værdier kommer til udtryk i en organisation, og hvilken betydning de har for organisationens medarbejdere.

I forhold til specialets undersøgelsesfelt har jeg reflekteret over elementer som kunne have påvirket undersøgelsens resultater. Havde jeg indhentet empirien senere i processen, ville jeg have haft mulighed for at kunne stille spørgsmål til medarbejderne, som i højere grad kunne have været rettet specifikt mod de teoretiske pointer, som adskiller dydsetikken og pligtetikken. Hvis jeg skulle gøre det om, så kunne jeg dermed have rettet nogle spørgsmål mere direkte på forskellene i det teoretiske felt, f.eks. i forhold til de medarbejdere der giver udtryk for, at værdierne er nogle man 'skal' efterleve, hvad mener de egentlig hermed, skal dette forstås ud fra en aristotelisk forståelse af forventninger fra fællesskabet, eller er det i en kantiansk optik udgående fra pligtetiske motiver om moralsk handlen? Denne afspejling af teoretiske pointer kunne have givet en ekstra dimension, men den viden havde jeg ikke, hvormed jeg ikke havde

mulighed for at gennemskue, at udspørgen af denne karakter og rettet herimod, kunne have været væsentligt at undersøge og inddrage.

Omkring metodiske overvejelser, hvis jeg havde valgt at det empiriske indhold f.eks. også skulle have omfattet interviews, så ville dette kunne have givet mig muligheden for at få uddybet forståelser og holdninger fra medarbejderne, hvilket spørgeskemamethoden ikke tillader, og dermed kunne dette have givet en yderligere dimension til det empiriske undersøgelsesfelt og samtidig muligvis have åbnet op for endnu større indsigt i medarbejdernes kendskab og oplevelse af betydning af de organisatoriske værdier. Men omvendt ville dette udelukke inddragelse af samme antal medarbejdere og muligvis også have udelukket, at undersøgelsen bygger på medarbejdere fra forskellige organisatoriske placeringer. I min optik kan der argumenteres for, at begge elementer er vigtige, uddybende forklaringer kan være brugbare, men i ligeså høj grad har jeg vurderet, at det var essentielt, at det var en bredere flade af organisationen, som lå til grund for undersøgelsen – hvilket dermed udelukker, at et særligt fokus på værdierne, som kunne være resultatafgørende for specialets undersøgelse, kunne eksistere, i modsætning til, hvis undersøgelsen var begrænset til f.eks. én afdeling i Randers Kommune.

## 6. Konklusion

Som følge af specialets analyse, fortolkning og diskussion af, på hvilken måde Randers Kommunes nedskrevne værdier kommer til udtryk i organisationen, ud fra henholdsvis de empiriske data, Aristoteles' dydsetik og Immanuel Kants pligtetik har vist sig følgende konklusioner.

De organisatoriske værdier udtrykkes ikke sprogligt relationelt mellem medarbejderne i organisationen, men i højere grad er det op til den enkelte, hvorledes denne lader dem komme til udtryk. Endvidere at værdierne kommer til udtryk i aristotelisk optik som tavs viden implicit i det organisatoriske fællesskab. Værdierne kommer primært til udtryk i medarbejdernes adfærd, som tavs viden i aristotelisk forstand, som anerkendes i fællesskabet.

De nedskrevne værdier kommer til udtryk eksplicit i form af bekendtgørelse eller annoncering for organisationen som helhed, men ikke relateret til den enkelte medarbejder. Og når værdierne kommer til udtryk, kan det i høj grad tilskrives den enkelte medarbejders personlige tilgang til at arbejde med og inddrage værdier. Hvilket i nogen grad kan tolkes som en implicit organisatorisk anerkendelse af medarbejderne som moralsk gode mennesker, jævnfør de dydsetiske moralfilosofiske forudsætninger, og som agerende i henhold til det i situationen ønskværdige, udgående fra de gode vaner og karakteren tillært som tavs viden i det organisatoriske fællesskab.

Som følge af analyse, fortolkning og diskussion af, hvilken betydning Randers Kommunes nedskrevne værdier har for organisationens medarbejdere, ud fra de empiriske data, Aristoteles og Immanuel Kant kan konkluderes følgende.

Betydningen af værdierne er en adfærdsmæssig betydning, og det lader til, at værdierne fungerer som tavs viden for organisationens medarbejdere. Men, undersøgelsen har indikeret, at der på visse punkter kan argumenteres for, at nogle medarbejdere har pligtetiske elementer i den betydning de tillægger værdierne.

Derudover, at værdierne tillægges en betydning i professionel henseende på den måde, at medarbejderne forstår værdierne som tilhørende organisationen og relaterer sig til dem som professionelle fagpersoner – værdierne får betydning ud fra en professionel kontekst. Dog er det vigtig for medarbejderne, at de organisatorisk professionelle værdier stemmer overens med medarbejdernes personlige værdiforståelse. Betydningen har for medarbejderne vist sig at kunne tillægges en aristotelisk dydsetisk kontekstafhængighed, hvor værdiernes betydning afgøres ud fra kontekst og fællesskab. Endvidere, er værdierne i høj grad afhængige af den enkelte medarbejders personlige tilgang til og forståelse af værdier. Og værdierne har en implicit relationelt betydning og fungerer som socialt anerkendelsesperspektiv, hvor medarbejderne tænker på og af hensyn til hinanden – hvilket understøtter en aristotelisk værdiforståelse og betydning i fællesskabet.

I et kantiansk perspektiv fremkommer der gennem specialets undersøgelse en kritisk pointe, idet der herudfra overordnet kan stilles spørgsmålstegn ved, om hele brugen af værdigrundlag for en organisation er overflødig, ud fra det perspektiv at medarbejdere er autonomt tænkende



mennesker, som selv kan komme frem til, hvad der er det rigtige ved at benytte sig af deres egen fornuft og det kategoriske imperativ. Endvidere at der kan være en ekstra dimension, som man skal være opmærksom på, i forhold til det at være medarbejder i en organisation, da man ikke nødvendigvis altid kan handle ud fra de organisatoriske værdier, da andre ting kan være i spil i måden man udøver og handler moralsk på – hvilket da ville kunne resultere i, at medarbejdere må handle i direkte modsætning til et organisatorisk værdigrundlag, idet handlingen og situationen fordrer noget andet.

## 7. ...Og specialets værdier i forhold til den generelle organisationsteori

De fremkomne resultater rejser nogle diskussioner i forhold til generel værdibaseret organisationsteori, idet der ses nogle tendenser, som kan argumenteres for at være anderledes end den generelle teoretiske opfattelse.

Først og fremmest tegner der sig et billede af, at der hersker stor usikkerhed i forhold til medarbejdernes konkrete kendskab til organisationens nedskrevne værdier. Kendskabet sås i empirien at være ca. 20 %, hvilket for en værdibaseret organisation ikke kan antages at leve op til de organisatoriske forventninger. Bearbejdningen af specialets indhentede empiri har forsøgt at belyse, hvorvidt kendskabet muligvis har en sammenhæng med, at værdierne ikke kommer til udtryk i organisationen. I forhold til flere værdiorienteret organisationsteoretiske anskuelser passer dette godt ind i deres pointering af, at det er essentielt at værdier i organisations regi tydeliggøres, formuleres og i særdeleshed bringes i spil i organisationen. Dermed understøtter specialets undersøgelse disse teorier, f.eks. Ingelise Konrads og Helle Heins, at værdierne skal udbredes og aktualiseres – som blev inddraget og pointeret i forhold til specialets indledning og værdiernes nutidige betydning, hvor de bebudede, at værdierne skal være synlige og skal bringes i spil for at få værdi.

Derimod rejser specialets undersøgelse en diskussion overfor den værdiorienterede organisationsteori i henhold til medarbejdernes opfattelse og forhold til at arbejde ud fra værdier. Hvor den generelle teori, blandt andet Nikolaj Kure, Ingelise Konrad og Ole Thyssen,

anser værdierne i den værdibaserede organisation som motivations- og engagementsfaktor for medarbejderne i deres virke i organisationen, så er det ikke enslydende med det undersøgelsens respondenter giver udtryk for. Værdierne fungerer i større stil som rettesnor, hvormed de anses som adfærdsorienterede i forhold til at skabe en ensretning i organisationen – men dette gør sig kun gældende for ca. halvdelen af medarbejderne. Den resterende ca. halvdel af medarbejderne tilkendegiver enten at have udarbejde deres eget personlige værdigrundlag ud fra organisationens værdier,

*"Har udarbejdet et personligt grundlagt ift. værdierne og min adfærds set i en arbejdskontekst, for at blive mere opmærksom på at få dem med i mit arbejde, så det ikke bare bliver ord på et stykke papir "* (Bilag 3 – Empiriske data, s. 5)

Eller, at de ikke kender værdierne og at de ikke har nogen betydning for dem,

*"Jeg kender dem ikke "* (Bilag 3 – Empiriske data, s. 6)

Det kan derved diskuteres om antagelsen generelt i organisationsteorien omkring, at medarbejdere motiveres mere af værdier og dermed engagerer sig mere i organisationen, egentlig mere skal ses som et håb for værdiinddragelsen.

I tillæg dertil tegner undersøgelsen et billede af, at medarbejderne skelner mellem personlige og professionelle værdier, hvilket yderligere kan skabe en barriere mellem den generelle teoris forventning om, at værdierne skal fungere som motivationsfaktor udgående fra individets personlige værdigrundlag til inddragelse i arbejdet i organisationen. Der kan deraf argumenteres for, at der rejser sig en diskussion omkring selve medarbejderelementet af teorierne om værdibaserede organisationer. For, hvis teorien er, at medarbejdernes personlige værdigrundlag skal motivere og anspore deres arbejde i organisationen, så indikerer denne undersøgelse, at medarbejderne opfatter værdier kontekstafhængigt, hvorfor værdier kan tilhøre arbejdspladsen, eller den fagperson de er, og mulige andre værdier værdsættes af medarbejderne som privatpersoner.

*"Det (organisationens værdier) har betydning for hvilken fagperson jeg er og hvilket et stykke arbejde jeg udfører i dagligdagen..."* (Bilag 3 – Empiriske data, s. 5).

Generelt anses værdier i den værdiorienterede organisationsteori som udgående fra individets personlige forankring og forventes at anspore og motivere medarbejderen samt at skabe en større forbindelse og engagement mellem medarbejderen og organisationen.

Ud fra ovenstående perspektiv rejser der sig fra indeværende speciales undersøgelser diskussioner i henhold til; værdiopfattelsen, at der muligvis for medarbejderne skelnes mellem personlige og professionelle værdier. Værdikendskabet, idet Randers Kommune mener, at de har formuleret deres værdigrundlag ud til alle medarbejdere, men fortsat ses stor usikkerhed omkring medarbejdernes kendskab til værdierne. Og derudover kan argumenteres for, at medarbejdernes inddragelse og aktualisering af værdierne, i henhold til, hvordan de af organisationen er tænkt at skulle komme til udtryk, også fremstår usikker. Undersøgelsen viser, at værdierne sjældent eller aldrig udtrykkes relationelt eller sprogligt i samarbejdet med andre. Og derudover bærer det for medarbejderne præg af at være en individuel tilgang til at arbejde med værdier (eller ikke at arbejde med dem), der er afgørende for, hvordan, eller om, de aktualiseres og kommer til udtryk – modsat intentionen i den værdibaserede organisationsteori, hvor værdierne ønskes bragt i spil og aktualiseret i organisationsarbejdet.

## 8. Litteraturfortegnelse

### Primær litteratur

**Konrad 1999:** Konrad, I. (1999) "Værdier i organisationen, Styringsredskab eller kommunikativ kompetence?" i Biblioteksoverblik årg. 14 nr. 53. BestillingsId: 1555308743444. s. 3 – 10.

**Smith 2010** – Smith, A.M & Smith, V. (2010) "Hvilke ledelsesværktøjer virker i private og offentlige organisationer? En empirisk undersøgelse af Værdibaseret ledelse og New Public Management-værktøjer" i *Ledelse og Erhvervsøkonomi* nr. 01 2010. s. 7-23.

**Hein 2018:** <https://www.djoef.dk/r-aa-dgivning/netv-ae-rkogkarriere/ledelse/artikler/2018/brug-v-ae-rdierne-rigtigt-og-skab-mening.aspx> accessed 14.01.2020.

**Hein 2020:** <https://hellehein.dk/om-helle-hein/> accessed 28.02.2020.

**Eriksen 2009:** Eriksen, C.L. (2009) "Det meningsfulde arbejdsliv – fra antikken til i dag" s. 11-21 i Eriksen, C.L (2009) "*Det meningsfulde arbejdsliv*" 1. opl. Aarhus Universitetsforlag.

**Bakka & Fivelsdal 2014:** Bakka, J.F & Fivelsdal, E. (2014) "*Organisationsteori. Struktur, kultur, processer*" 6. udg. 1. opl. Handelshøjskolens Forlag.

**Gaardsted 2013:** Gaardsted, I. (2013) "Kulturforandringer i organisationer – værdibaseret ledelse 3.0" 1. udg. 1. opl. Nyt Teknisk Forlag.

**Schein 1994:** Schein, E. (1994) "*Organisationskultur og ledelse*" 2. udg. Forlaget Valmuen.

**Salamon 2007:** Salamon, K. L. (2007) "Nyliberal kosmologi? – Åndelighed og værdibasering som arbejdspladsens teologi" i "*Medarbejder eller modarbejder – religion i moderne arbejdsliv*" 1. udg. Forlaget Klim. S. 109 – 127.

**Steven Covey:**

[http://denstoredanske.dk/Erhverv, karriere og ledelse/Erhvervsliv/Management/Stephen R. Covey](http://denstoredanske.dk/Erhverv,_karriere_og_ledelse/Erhvervsliv/Management/Stephen_R._Covey) accessed 12.02.2020.

**Hansen 2018:** Hansen, F.T. (2018) "At møde verden med undren – Dannelse, innovation og organisatorisk udvikling i et værensfilosofisk perspektiv" 1. udg. 1. opl. Hans Reitzels Forlag.

**Thyssen 2010:** Thyssen, O. (2010) "Værdiledelse : om organisationer og etik" 5. udg. 3. opl. Gyldendal.

**Kure 2012:** Kure, N. (2012). "Det meningsfulde arbejdsliv og "religiøficeringen" af organisationen" i "Dansk Sociologi" årg. 23 nr. 3 november 2012. s. 9 – 31.

**Den Danske Ordbog 2020:** <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=v%C3%A6rdi> accessed 28.02.2020.

**Randers værdier 2020:** <https://www.randers.dk/om-os/vores-fortaeling/kernefortaelingen/> accessed 10.01.2020.

**Boolsen 2008:** Boolsen, M. W. (2008) "Spørgeskemaundersøgelser" 1. udg. 3. opl. Hans Reitzels Forlag. s. 35-87.

**Hansen, Marckmann & Nørregaard-Nielsen 2008:** Hansen, N. M., Marckmann, B. & Nørregaard-Nielsen, E. (2008) "Spørgeskemaer i virkeligheden – målgrupper, design og svarkategorier" 1. udg. Forlaget Samfundslitteratur. s. 61-117, 161-173.

**Lübcke 2010:** Lübcke, P. (2010) "Politikkens Fileksikon" 2. udg. 2. opl. Politikens Forlag.

Den Store Danske – Aristoteles:

[http://denstoredanske.dk/Sprog,\\_religion\\_og\\_filosofi/Filosofi/Oldtidens\\_filosofi/Filosoffer\\_-\\_oldtiden\\_-\\_biografier/Aristoteles](http://denstoredanske.dk/Sprog,_religion_og_filosofi/Filosofi/Oldtidens_filosofi/Filosoffer_-_oldtiden_-_biografier/Aristoteles)

Den Store Danske – Immanuel Kant:

[http://denstoredanske.dk/Sprog%2c\\_religion\\_og\\_filosofi/Filosofi/Oplysningstiden%2c\\_engelsk\\_dei\\_sme\\_og\\_kritisk\\_filosofi/Filosoffer\\_1700-t.\\_-Tyskland\\_-\\_biografier/Immanuel\\_Kant](http://denstoredanske.dk/Sprog%2c_religion_og_filosofi/Filosofi/Oplysningstiden%2c_engelsk_dei_sme_og_kritisk_filosofi/Filosoffer_1700-t._-Tyskland_-_biografier/Immanuel_Kant)

**Aristoteles 2000:** Aristoteles (2000) "*Etikken*" 1. opl., 6. opl. 2015. Det Lille Forlag Frederiksberg.

**Christensen 2011:** Christensen, A.S (red.)(2011) "*Filosofisk etik*" Aarhus Universitetsforlag.

**Kant 1785:** Kant, I. (1785) "*Grundlæggelse af sædernes metafysik*" 2. udg. 8. opl. Hans Reitzels Forlag, København. Oversat af Tom Bøgeskov.

**Henriksen 2011:** Henriksen, L. (2011) "Teknologien i dagligdagen gennem 100 år" i *Kristeligt Dagblad* 4. Juli 2011. <https://www.kristeligt-dagblad.dk/historie/teknologi-i-dagligdagen-gennem-100-%C3%A5r>

Den Store Danske – værdibaseret ledelse:

[http://denstoredanske.dk/Erhverv,\\_karriere\\_og\\_ledelse/Erhvervsliv/Management/v%C3%A6rdibaseret\\_ledelse](http://denstoredanske.dk/Erhverv,_karriere_og_ledelse/Erhvervsliv/Management/v%C3%A6rdibaseret_ledelse) accessed 20.04.2020.

**Børsen 2010:** <https://borsen.dk/nyheder/generelt/etik-vinder-frem-blandt-store-virksomheder-3qy1l> accessed 10.05.2020

Den Store Danske – Etik og Ret:

[http://denstoredanske.dk/Sprog, religion og filosofi/Religion og mystik/Almen etik/Center for Etik og Ret i Natur og Samfund](http://denstoredanske.dk/Sprog,_religion_og_filosofi/Religion_og_mystik/Almen_etik/Center_for_Etik_og_Ret_i_Natur_og_Samfund) accessed 10.05.2020

Randers Kommune – de 4 værdier: <https://www.randers.dk/om-os/vores-fortaelling/de-4-vaerdier/> accessed 10.05.2020.

## Baggrundslitteratur

**Platon – Staten:** Platon (1977) "Staten" 2. opl. Hans Reitzels forlag. Opr. Udk. I Platons Skrifter i oversættelse bd. 4-5, 1934-35.

**Stray 2008:** Jørgensen, P. S. (2008) "*Studielæsning på videregående uddannelser – læsestrategier og læsetekniker*" 1. udg. 2. opl. Forlaget Samfundslitteratur. Kap. 8 s. 55-62.

**Birkler 2009:** Birkler, J. (2009) "*Videnskabsteori*" 1. udg. 6. opl. Munksgaard Danmark, København. s.

**Collin 2017:** Collin, F (2017) "*Videnskabsteori for humanistiske fag*" 1. udg. 1. opl. Hans Reitzels Forlag. s. 207-217.

**Sohlberg 2001:** Sohlberg, P. & Sohlberg, B. (2001) "*Erkendelsens former – Videnskabsteori og forskningsmetode*" 1. udg. Forlaget Klim. s. 203-205.

**Jørnø 2014:** Jørnø, M.L. (2014) "*Videnskabsteori for praktikere. Kvalitative og kvantitative metoder*" 1 udg. 1. opl. Hans Reitzels Forlag. s. 33-43.

## 9. Bilagsfortegnelse

Bilag 1: Specialesamarbejdsaftale med Randers Kommune inkl. tilladelse til SurveyXact

Bilag 2: Spørgeskema udsendt til respondenter inkl. GDPR

Bilag 3: Empiriske data

Bilag 4: Randers Kommunes Personale Politik