

Værdier i Randers Kommune

- *Et reflekteret grundlag for at forstå og arbejde med værdier*

Anneline Tind Pedersen

Anvendt Filosofi

Studienummer: 20153740

Kandidatspeciale

Aalborg Universitet

2. juni 2020

Vejleder: Anita Holm Riis

Omfang: 72,23 sider

Abstract

What is a value? What does values means to us? Values are a part of our everyday lives and are presented in many various words. You often encounter values associated with an organization and its values, for example as a company's values, value management and staff values. Typically, the problem may be that values are in insignificant or too complex. Therefore, this thesis is written with the conviction that – when value-laden words are used in so many situations and in an organizational context - then there is a basis for developing a "reflection tool" in how to understand, approach and work with values in an organization. The existential nature of such a tool will therefore be to provide an understanding of the dynamics of the values that apply to the human being at all. The next step is to understand what a value is. In the following thesis, I account for a basic understanding of value in the light of Aristotle's thinking. The thesis therefore describes Aristotle's concept of virtue considered in an organizational context. Aristotle's concept of virtue deals with the formation of the virtuous man. In the thesis, I describe how this formation is part of a process during which it also can be considered how an employee becomes the good employee. I first explain how Aristotle's concept of virtue can be compared to a modern understanding of a value concept. Secondly, I link the concept of socialization with Aristotle's thinking about formation. Such a link between Aristotle's concept of virtue and the concept of socialization can help to broaden the perspective of the foundation of values. In other words, the thesis analysis shows how discussions can be raised in an organization through Aristotle's thinking in a modern organizational context. It turns out that implementing an organization's values requires socialization and formation, so employees actually practice values. Therefore, in an Aristotelian perspective, we can regard socialization and formation as essential for values to be practiced. Thus, the main purpose of the thesis is to develop focal points that can be used as attention points in a value process. These are focal points that can make it more clear for organizations to work with values. Focus points are intended to support organizations in a value process in order to create awareness of discussion and reflection. Thus, this thesis can be regarded as a reflected basis for working with values.

Indholdsfortegnelse

1.0. INDLEDNING	1
1.1. INTRODUKTION	1
1.2. AFGRÆNSNING	3
1.2.1. PROBLEMFELT OG PROBLEMFOMULERING	4
1.3. SPECIALETS OPBYGNING	5
2.0. FØRSTE DEL: AT FORSTÅ VÆRDIER OG VÆRDIERS FUNKTION	6
2.1. ARISTOTELES OM DYD OG DANNEELSE	6
2.2. OLE FOGH KIRKEBY OM VÆRDIER	19
2.3. OPSUMMERING FØRSTE DEL	24
3.0. ANDEN DEL: AT ARBEJDE MED VÆRDIER I ORGANISATIONER	25
3.1. RANDERS KOMMUNE SOM VÆRDIBASERET ORGANISATION	26
3.1.1. BESKRIVELSE AF RANDERS KOMMUNES NUVÆRENDE VÆRDIGRUNDLAG	27
3.1.2. REFERAT AF SAMTALE VEDR. PROCESSEN BAG DE PERSONALEPOLITISKE VÆRDIER	29
3.1.3. ØNSKET OM AT FORENKLE VÆRDIER	31
3.1.4. REFLEKSIONER OVER RANDERS KOMMUNES VÆRDIPROCES	32
3.2. ARISTOTELES' DYDSBEGREB I EN MODERNE, ORGANISATORISK KONTEKST	36
3.2.1. HVORDAN KAN SOCIALISERINGSBEGREBET BETRAGTES I LYSET AF DYDSBEGREBET?	37
3.2.1.1. HVORDAN HÆNGER DANNEELSE SAMMEN MED PROCESBEGREBET?	37
3.2.1.2. HVORDAN KAN VÆRDIER BETRAGTES I FORHOLD TIL EN SOCIALISERINGSPROCES?	38
3.2.2. HVORDAN INDGÅR VÆRDIER I EN ORGANISATORISK SOCIALISERINGSPROCES?	40
3.2.3. HVORLEDES KAN DET SOCIALE ASPEKT I VÆRDIER BETRAGTES?	45
3.2.4. HVORDAN KAN EN "VÆRDIPROCES" LÆRE AF ARISTOTELES' UDLÆGNING AF "MIDDELVEJEN"?	50
3.2.5. HVORLEDES KAN BEGREBET "SPROGLIGGØRELSE" BETRAGTES I EN ORGANISATION?	54
3.2.5.1. HVORDAN KAN SKELLET MELLEM IMPLICIT OG EKSPPLICIT VIDEN BETRAGTES I FORHOLD TIL EN SPROGLIGGØRELSE?	54
3.2.5.2. HVORDAN KAN EN "SELVFORSTÅELSE" BETRAGTES I FORHOLD TIL ORGANISATORISKE VÆRDIER?	56
3.2.5.3. HVORDAN KAN MEDARBEJDERE LÆRE AT FORSTÅ HINANDENS INDIVIDUELLE OPFATTELSER?	61
3.2.5.3.1. HVAD SKER DER, NÅR DEN ENKELTE MEDARBEJDER BEGÅR EN FEJL I EN ORGANISATION?	64
3.3. OVERSIGT OVER FOKUSPUNKTER	66
3.3.1. ANVENDELSE AF FOKUSPUNKTERNE	67
4.0. TREDJE DEL: AT SKABE SAMMENHÆNG I VÆRDIER	68
4.1. ANTONOVSKY OM EN OPLEVELSE AF SAMMENHÆNG	69
4.1.1. ØNSKET OM AT SKABE SAMMENHÆNG I VÆRDIERNE	71
4.2. PROTREPTISK METODE TIL AT VEDLIGEHOEDE SAMMENHÆNG I VÆRDIER	77
5.0. KONKLUSION	80
LITTERATURLISTE	83

1.0. Indledning

1.1. Introduktion

Værdigrundlag, værdiledelse, værdipolitik, ledelsesværdier, personaleværdier, bærende værdier... Ordene er mange - fælles for dem er indholdet af en eller flere værdier. Man støder ofte på værdier i forbindelse med en organisation, hvor de sædvanligvis indgår som en del af organisationens identitet, en slags "sådan vil vi gerne fremstå" for nye medarbejdere og organisationens omverden. Som ny medarbejder bliver man præsenteret for kollegaer, opgaver og ledelsen, og endvidere hører man om de grundlæggende og bærende værdier, der kendetegner organisationen. I disse værdier skal man kunne se sig selv og med tiden tage dem til sig som den gode medarbejder, man gerne skulle blive. Situationen er oftest, at enten er værdierne så indlysende og generelle, at andre organisationer har værdier magen til, og man sidder derfor med følelsen af, at denne organisations værdier egentligt ikke er særligt gennemtænkte men snarere valgt efter, hvad der præsenterer sig godt. Eller også er værdierne så mange og komplekse, at medarbejderne kan have svært ved at huske dem og forklare betydningen af disse i organisationen. Det kan således være svært at forholde sig til, hvorfor disse værdier netop gør sig gældende for arbejdet i den pågældende organisation. Det kan synes lidt firkantet skitseret, men ikke desto mindre kan der være behov for et dybere og mere reflekteret grundlag for måden, hvormed organisationer tilgår og arbejder med deres værdier.

Specialet er derfor skrevet med den overbevisning, at når værdiladede ord gentages i så mange situationer og i en organisationskontekst - så er der grundlag for at udarbejde et "refleksionsredskab" for, hvordan man i en organisation kan forstå, tilgå og arbejde med værdier. Det eksistentielle for sådan et redskab vil derfor være at udarbejde et forståelsesgrundlag for de dynamikker, der gør sig gældende for, at mennesket overhovedet *har* værdier. Det næste skridt er derfor at forstå, *hvad* en værdi er.

I dette speciale påbegyndes en sådan værdiforståelse ved at betragte dydsbegrebet, der er omdrejningspunktet for Aristoteles' etiske hovedværk, *Etikken*. Det er et dydsbegreb, der åbner for temaer som fornuft, handling og karakter, der alle har afgørende betydning for det menneske, der ønsker at blive et dydigt menneske. For hvad er det, som gør mennesket dydigt, godt, lykkeligt? For Aristoteles er det dyderne, der i en moderne kontekst kan oversættes til værdier – det er værdierne, der gør mennesket dydigt. Sagt mere moderne, så er det værdierne, der gør en medarbejder til den gode medarbejder.

Kernen for dette speciale er derfor at stille skarpt på forståelsen af værdier, og hvilken funktion værdier har for mennesket - ikke mindst i en rolle som medarbejder i en organisation. Som det allerede er blevet nævnt, er det ikke utænkeligt, at organisationer oftest fastsætter nogle værdier, der lyder godt eller matcher organisationen dog uden at have den bagvedliggende forståelse af værdier. Der sker nemlig noget med mennesket, når man træder ind i en organisation og bliver præsenteret for værdierne. Om man forstår værdierne eller ej fra første præsentation, så sker der med tiden oftest en sammensmeltning af medarbejderne og værdierne, således man socialiseres ind i organisationen, og som ledere nok vil betegne det: "bliver en del af temaet".

Specialet vil vise, at organisationer på mange måder kan betragtes i et socialiseringsperspektiv, hvor medarbejderne har til opgave at blive en del af organisationen og dens værdier. I lyset af en værdiforståelse er det derfor relevant at betragte et begreb som "socialisering", da der er grund til at tro, at dette socialiseringsbegreb kan sammenkædes med Aristoteles' dydsbegreb og give mening i en moderne, organisatorisk kontekst. Specialet er derfor også skrevet med et ønske om at gøre det mere overskueligt for organisationer, når de arbejder med værdier.

I forbindelse med udarbejdelsen af dette speciale indgik jeg i et speciale-samarbejde med Randers Kommune. Der skal derfor lyde en stor tak til kommunen, der har bidraget med en række gode informationer.

God læselyst.

1.2. Afgrænsning

Specialet tager hovedsagligt udgangspunkt i en værdiforståelse, der udarbejdes på baggrund af Aristoteles' hovedværk *Etikken*. Det er et værk, der udelukkende behandler den praktiske filosofis virke, hvorfor der afgrænses fra mere teoretiskprægede spørgsmål. Ligeledes bærer problemstillingen præg af et tæt samarbejde med et praksisfelt, Randers Kommune, og der vil derfor være interne informationer, som på sin vis vil forme specialet ved både form og indhold. Det gælder derfor også, at specialets tredje del har et fokus rettet mod Randers Kommunes ønske om at forenkle de personalepolitiske værdier. Hvad der diskuteres for Randers Kommune kan dog stadig give mening i andre organisationer i forhold til at rejse diskussioner i værdiprocesen. Specialet er skrevet med en forhåbning om, at et grundigt og reflekteret grundlag for værdiforståelse kan være til gavn for alle organisationer, ligegyldigt om det er i det kommunale, private eller offentlige.

Selvom specialet har Randers Kommune som praksisfelt, vil specialet ikke indeholde en færdig konklusion på hvilke værdier, der kan være relevante for Randers Kommune i deres forsøg på at forenkle værdier. Kommunens situation vil blive betragtet og diskuteret ud fra et filosofisk perspektiv, der kan bidrage til udarbejdelsen af fokuspunkter, som alle organisationer kan have gavn af at anvende i en værdiproces.

Som nævnt skal specialet læses som et reflekteret grundlag for at arbejde med værdier, og hensigten er således at skabe en dybere forståelse for, hvad en værdi i grunden er. Specialets formål er derfor, som netop nævnt, at udarbejde fokuspunkter, der kan anvendes som et "refleksionsredskab" i arbejdet med værdier. Der udarbejdes dog ikke et redskab i betydningen af en manual, men specialet kan betragtes som en måde, hvorpå ledere og medarbejdere kan lære at tænke i værdier.

1.2.1. Problemfelt og problemformulering

Det kan opsummeres, at specialet har til formål; (1) at undersøge og redegøre for, hvorfor mennesket overhovedet har værdier, og hvad værdier egentlig er – herunder hvilken betydning værdier har for mennesket og dets handlinger, (2) på baggrund af en værdiforståelse at udarbejde fokuspunkter, der kan fungere som et "refleksionsredskab", hvis formål er at gøre det mere overskueligt for organisationer at arbejde med værdier, og (3) på baggrund af de udarbejdede fokuspunkter at betragte, hvorledes begrebet om "sammenhæng" kan forstås i forhold til Randers Kommunes ønske om at forenkle de personalepolitiske værdier.

Problemformulering:

Hvad er en værdi, og hvordan kan man på baggrund af en værdiforståelse fremsætte fokuspunkter, der kan gøre det overskueligt for en organisation, som Randers Kommune, at arbejde med værdier?

1.3. Specialets opbygning

I første del af specialet præsenteres et filosofisk perspektiv for værdiforståelse. Denne forståelse indeholder en redegørelse af Aristoteles' tænkning omhandlende et dydsbegreb. Her redegøres det for, hvorfor mennesket overhovedet har værdier. Dernæst fokuseres der på, hvad en værdi er, og hvilken funktion værdier har for mennesket.

I anden del bevæger vi os ind på mere analytisk grund. På baggrund af en værdiforståelse med fokus på dydsbegrebet betragtes og anvendes temaer fra Aristoteles' tænkning samt Ole Fogh Kirkebys moderne udlægning af protreptikken. Formålet er at betragte, hvorledes disse teorier kan bidrage til en dybere værdiforståelse i en moderne, organisatorisk kontekst. Specialets anden del omhandler derfor en udarbejdelse af fokuspunkter, der kan gøre det overskueligt at arbejde med værdier ude i organisationer. Efter specialets anden del vil læseren have fået et solidt grundlag for at kunne forstå, tilgå og arbejde med værdier. Tanken er, at først når man forstår værdier og værdiers funktioner, kan man arbejde med værdier på en sådan måde, at der skabes en fælles forståelse af værdierne gældende både for medarbejdere og ledere.

Tredje del indeholder en belysning af, hvorledes et begreb om "sammenhæng" kan forstås i forhold til Randers Kommunes ønske om at forenkle de personalepolitiske værdier. Af en dagsorden fremgår det, at direktionen i Randers Kommune ønsker at forenkle værdierne, således der dannes et fælles og sammenhængende værdigrundlag for hele organisationen.

2.0. Første del: At forstå værdier og værdiers funktion

2.1. Aristoteles om dyd og dannelse

Den græske filosof Aristoteles (384 f.Kr. – 322 f.Kr.) har med sit etiske hovedværk, Den Nikomacheiske Etik, præsenteret kendte og indflydelsesrige temaer inden for etik og moralfilosofi (Aristoteles, 2015, s. 7). Det er temaer, der i dette speciale udgør et filosofisk perspektiv for værdiforståelse. I det følgende vil Aristoteles' hovedværk blive omtalt som *Etikken*.

I *Etikken* søger Aristoteles efter *årsager og bevæggrunde*, der blandt andet udtrykkes ved spørgsmålet: Hvorfor handler mennesket? (Ibid.: 7). En sådan undersøgelse af mennesket og dets handlinger finder sted i den praktiske videnskab – en videnskab, som angår dagligdagslivet i noget mere håndgribelig forstand end den teoretiske videnskab. Det praktiske adskiller sig fra det teoretiske ved, at man lærer noget nyt i selve udførelsen af en handling. Derfor har den praktiske videnskab *selve* handlingen som mål (Aristoteles, 2015, s. 18). Det er derfor ikke nok, at mennesket blot har viden om at kunne handle. I den praktiske filosofi er det afgørende, at mennesket rent faktisk vælger handlingen aktivt. Sagt på en anden måde, er målet ikke blot at vide, hvordan det gode menneske *er*, men at *blive* det gode menneske og derved handle som det gode menneske (Ibid.: 18).

I *Etikken* undersøger Aristoteles *dyden*. Ifølge Aristoteles' tænkning må det være gennem dydigheden, at mennesket kan blive et godt menneske og opnå det gode liv. Det er et liv med opnåelse af det højeste, menneskelige gode: *lykken*. Når Aristoteles spørger, hvorfor mennesket handler, vil Aristoteles' svar nemlig være, at mennesket handler, fordi det ønsker at være lykkeligt. I *Etikken* betragtes lykken derfor som et gode, som alle mennesker stræber efter at opnå: "...et liv i overensstemmelse med tanken er det stærkeste og glædeligste, for så vidt netop tanken især kendetegner mennesket. Og således er dette liv også det lykkeligste" (Aristoteles, 2015, s. 255).

2.1.1. Sammenkædning af dydsbegrebet og værdibegrebet

Når jeg i dette speciale sammenkæder dydsbegrebet hos Aristoteles med det moderne værdibegreb, skyldes det, at der ses flere sammenhænge. Dette vil jeg i det følgende gøre tydeligere.

Ordet "værdi" stammer fra det nedertyske *werdie* med følgende beskrivelse i *Politikens nudanske ordbog*: "noget som anses for at være særlig betydningsfuldt og bevaringsværdigt, fx kulturminde el. for at være godt, rigtigt og værd at stræbe efter, fx visse idealer og egenskaber" (Politiken, 2016, s. 1637). Med ord som værdier, idealer, egenskaber og stræben kan man spotte ligheder, der kan sammenkædes til forståelsen af både dydsbegrebet og værdibegrebet. Det giver derfor et indblik i, at det kan give mening at undersøge grundigere, hvad dyden egentligt er, og hvordan man kan forstå dydsbegrebet i forhold til en moderne udlægning af værdibegrebet. Det, som Aristoteles' dydsbegreb kan bruges til i en moderne kontekst, er at få en dybere forståelse af, hvorfor mennesket overhovedet har værdier, og hvordan disse værdier kan fungere i en moderne, organisatorisk kontekst.

Det vil i det følgende vise sig, at Aristoteles' begreb om dyd og dannelse giver mening i en moderne værdiforståelse, da ord som tanke, fornuft, handling og karakter indgår som nøgleord. Det er ord, som gør sig gældende i måden, mennesket dannes på, og som har en indvirkning, ikke kun på den enkelte men også i det fællesskab, som mennesket indgår i eksempelvis i en organisation. Aristoteles' tankegang er derfor relevant, da teorien kan bidrage med temaer i diskussioner, der i en moderne sammenhæng kan rejses i lyset af Aristoteles' tænkning. Det er altså temaer, som organisationer kan betragte og diskutere i det omfang, der giver mening. Formålet ved dette teoretiske ståsted er således at danne et forståelsesgrundlag, der kan bidrage i processer, når organisationer arbejder med værdier. Aristoteles' *Etikken* bidrager således til en grundlæggende forståelse af, hvordan det kan være, at mennesket overhovedet har værdier. Tanken er, at ved at have en forståelse for, hvordan det kan være, at mennesket *har* værdier, giver det grobund for at forstå, hvad værdier egentligt *er*, og hvordan disse anvendes i en moderne, organisatorisk kontekst.

2.1.2. Menneskets ergon

I *Etikken* belyser Aristoteles, hvilken betydning værdier har for mennesket og dets handlinger. Det omhandler, hvilken funktion værdierne har, når mennesket foretager en moralsk, god handling – eller omvendt, vælger ikke at gøre det. I *Etikken* stiller Aristoteles også spørgsmålet om, hvad menneskets *ergon* er (Philosophy, 2001). Ved "ergon" forstås menneskets funktion; altså det som mennesket har til opgave i sit liv. Der må derfor være noget ved det at være menneskelig, som kendetegner det at *være* et menneske - et "formål" for menneskelivet.

I Aristoteles' tænkning betyder det, at mennesket har en naturlig teleologi, et *telos* (Internet encyclopedia of philosophy), der betyder, at mennesket allerede er givet dette formål forud for sin eksistens (Christensen, 2008, s. 58). Ifølge Aristoteles må mennesket have en bestemt funktion på samme måde, som det ses ved dyr og planter. Lad os betragte rovdyr. Her kan man sige, at funktionen er at vokse sig store og stærke og indgå i en flok. Formålet og funktionen er, at dyret med sine sanser og styrke kan blive dygtige jægere. For planter er ernæringen og vækst afgørende, og da må funktionen, når den udøves godt, være årsag til vækst for mange andre planter og væsener. I undersøgelsen af menneskets funktion skriver Aristoteles i *Etikken*:

Denne ville måske kunne findes, hvis vi begreb, hvad menneskets funktion er. Som det gælder for fløjtespilleren og billedhuggeren og enhver håndværker, og overhovedet for alle dem, der har en funktion og beskæftigelse, at det gode og det dygtige synes at findes i udførelsen af funktionen, således synes det også at måtte gælde for mennesket, såfremt mennesket har en funktion.

(Aristoteles, 2015, s. 39)

I aristotelisk forstand må en sådan undersøgelse, og forståelse af menneskets funktion, begynde med en undersøgelse af sjælen. Aristoteles pointerer, at sjælen består af to dele, *den irrationelle del* og *den rationelle del* (Aristoteles, 2015, s. 49-50).

En del af den irrationelle synes at være vegetativt og fælles med dyr og planter. Det er en evne, der ikke er speciel menneskelig men ikke desto mindre årsag til ernæring og vækst. Aristoteles udelukker derfor det at leve som menneskets funktion, da dette liv er fælles med planter. På samme måde udelukkes det sansende liv, da dette liv er fælles med dyr. Ifølge Aristoteles er dyr dog i stand til at sanse, men de kender ikke til det at handle. Derfor kan det at sanse aldrig blive et princip for handling (Aristoteles, 2015, s. 150). Ifølge Aristoteles er det nødvendigt at finde det menneskelige særegne i en undersøgelse af menneskets funktion. Om dette skriver Aristoteles i *Etikken*: "Tilbage bliver da det rationelle væsens praktiske liv (og dette er dels det, som adlyder tanken, og dels det, der besidder den og tænker)" (Aristoteles, 2015, s. 40).

Til at beskrive dynamikkerne for hvorfor mennesket overhovedet har dyder, er det det biologiske ophav, som Aristoteles anvender. Mennesket er den eneste art, der ikke blot besidder det ernærende og sansende liv men også det rationelle liv. Derfor må menneskets funktion og menneskes gode have noget at gøre med det at være menneskelig. I Aristoteles' forstand indebærer det at være menneskelig en form for praktisk handlen og fornuft. Det er noget, som adskiller mennesket fra andre arter, og som gør mennesket i stand til at leve et bedre liv. Det er et bedre liv, da mennesket netop er i besiddelse af fornuften, der, hvis denne bruges godt, kan medføre et fuldkomment liv i lykke (Philosophy, 2001).

Mennesket adskiller sig yderligere fra dyr og planter ved at besidde en anden del af sjælens irrationelle del; *den stræbende del*. Aristoteles beskriver den stræbende del, som den del af mennesket, der er begærende og som en irrationel stræben. Man kan tale om denne del som værende en del af fornuften, men som dog "kæmper imod og modsætter sig fornuften" (Aristoteles, 2015, s. 50). I den rationelle del, som alene er menneskelig, findes to former af fornuft; dels *den rene fornuftdel*, omtalt som *dygtighed* og dels *den praktiske fornuft* omtalt som *kløgt* (Aristoteles, 2015, s. 163).

2.1.3. Aristoteles' dyder

I forhold til dygtighed nævner Aristoteles ideen om *intellektuelle dyder*. De intellektuelle dyder opstår hovedsagligt gennem oplæring, hvorfor disse dyder kræver erfaring og tid. Det kan eksempelvis være, at man bliver god til et bestemt stykke håndværk (Aristoteles, 2015, s. 55). Aristoteles præsenterer også de *etiske dyder*, der vedrører det følelsesmæssige. Det er ikke dyder, der naturligt opstår i mennesket. Mennesket er dog naturlige modtagelige for dem, og de erhverves gennem aktivitet og ved, at udøvelsen af dem bliver en vane: "...dyderne erhverver vi først ved at aktualisere dem, ligesom det gælder for de øvrige kunster. For de ting vi skal lære at gøre, dem lærer vi ved faktisk at gøre dem..." (Ibid.: 55). Det nævnes yderligere i *Etikken*, at de etiske dyder ikke opstår uden kløgten, og at man ikke kan være kløgtig uden etiske dyder (Aristoteles, 2015, s. 163).

I forhold til kløgten refereres der til *phrónesis*, der er den praktiske del af fornuften. Phrónesis er en form for viden, der betegnes som en bestemt evne, som mennesket besidder. Phrónesis anses som værende en dømmekraft for menneskets karakter, og som en evne til at orientere sig med (Aristoteles, 2015, s. 24). Ifølge Aristoteles er mennesket er nødt til at anvende den praktiske fornuft for at foretage moralske, gode valg og handlinger. Hvis det forholder sig sådan, så må menneskets funktion være "...en form for liv, nemlig sjælens aktivitet og handlinger i overensstemmelse med fornuften" (Aristoteles, 2015, s. 40). I den forbindelse undersøger Aristoteles et perspektiv for dannelse. En dannelse, der indebærer, at mennesker er i stand til at anvende den praktiske fornuft og handle som et dydigt menneske. Hvad denne dannelse betyder for mennesket, vil i det følgende blive tydeligere.

Det synes nu væsentligt at redegøre yderligere for Aristoteles' begreb om dyd. Dyd kommer fra det græske *arete* (Lübcke, 2010, s. 156). Arete oversættes normalt til ordet "dyd", der indeholder en bred betydning for grækere. Den græske forståelse af arete indebærer både moralske karaktertræk og dygtighed. Dette beskriver Aristoteles ved, at dyd er en sjæletilstand, der sikrer, at mennesket vælger at gøre det rette i forhold til en konkret situation. Med andre ord er det evner, der gør mennesket "i stand til at handle godt, til at leve godt og til at være

en god udøver af en teknik" (Christensen, 2008, s. 50). Dyd kan derfor forstås som holdninger, der er afgørende for menneskets karakter og i menneskets stræben efter det menneskelige gode, nemlig lykken. Aristoteles nævner eksempelvis vid, venlighed og videnskabelighed som dyder (Ibid.: 50).

2.1.4. Stræben efter lykken

Som det er blevet nævnt, stræber mennesket efter lykken. Aristoteles nævner dog, at lykken også er afhængig af andre ting, såsom kærlighed, venskab, lykke og andre goder (Aristoteles, 2015, s. 188). Da lykken anses som værende det højeste, menneskelige gode, synes en grundigere redegørelse nødvendig. Lykken oversættes til det græske *eudaimonia*, der også rummer en bred betydning i græsk tænkning. Man kan sige, at lykke i moderne sammenhænge ofte forbindes med en bevidsthedstilstand, en følelse af glæde, som vi typisk opnår i samværet med andre. For Aristoteles, og generelt i græsk forstand, er det et begreb for noget vedvarende, og som rummer flere dimensioner af det levede liv. I græsk forstand anses et menneske for lykkeligt, også kaldt *eudaimon*, hvis dette menneske lever "ikke bare et dejligt eller et nemt liv, et liv fyldt med lykkefølelse, men et vellykket liv; dvs. et liv, som lykkes på en lang række områder, i moralsk henseende, til egen tilfredshed og i forhold til de mange muligheder, som et menneskeliv bør tilbyde" (Christensen, 2008, s. 51). Når man derfor ønsker at betragte, hvorvidt et menneskeliv kan kaldes for vellykket, evalueres der derfor på det hele levede liv. Man kan derfor godt møde smerte og modstand i livet, og stadig se på det hele livsforløb som vellykket, så længe det er levet i overensstemmelse med dyden.

Selvom det nu er vist, at den græske forståelse af begrebet "dyd" og "lykke" har en bred betydning, er der alligevel, som nævnt indledningsvist, fællestræk med en moderne beskrivelse af værdibegrebet. Her fremgik det af Politikens nudanske ordbog, at "værdi" er et begreb, der dækker over, hvad der er rigtigt eller forkert, og som er værd at stræbe efter (Politiken, 2016, s. 1637). Dette synes lignende Aristoteles' tænkning om dyderne. Ifølge Aristoteles er det netop ved at besidde dyderne, at mennesket forholder sig rigtigt eller forkert til holdninger og lidenskaber. Man kan eksempelvis forholde sig til det at være vred; det kan enten gøres for voldsomt eller for svagt. Man forholder sig godt, hvis vrede udtrykkes

moderat og på den rigtige måde i forhold til en given situation. Ifølge Aristoteles kan man derfor godt være vred på en god måde, så længe det er, hvad der passer til situationen (Aristoteles, 2015, s. 60-61). På samme måde kan man forholde sig til det at være glad. Overdriver man det, kan man anses som værende useriøs, og udtrykkes glæden for lidt, kan det være, at man fremstår uengageret. Da dydsbegrebet indeholder flere aspekter, vil jeg i det følgende redegøre yderligere for dydens to betydninger, der som nævnt tidligere er den intellektuelle og den etiske.

2.1.5. At sigte mod midten

De intellektuelle dyder, også kaldt de *dianoetiske dyder*, er forstandsdyder med de tre mest fremtrædende: *sophia* (visdom), *phrónesis* (praktisk indsigt) og *techne* (teknisk ekspertise). De etiske dyder er karakterdyder, der hverken opstår "af naturen eller imod naturen" (Aristoteles, 2015, s. 55), som det skrives i *Etikken*. Mennesket er dog naturligt modtagelige for dem, og som det er blevet nævnt, opnår dyderne deres fuldkommenhed igennem vanen (Ibid.: 55). En besiddelse af de etiske dyder gør mennesket i stand til at vælge det rette mellem to ekstremer (Aristoteles, 2015, s. 156). Hvad dette indebærer vil snart blive tydeligere.

Dyden er således en form for holdning, men for Aristoteles er det ikke nok at sige, at dyden blot er en holdning. Det må også fastslås, af hvilken art dyden er. Det må nødvendigvis være sådan, at enhver dyd bringer dyden i en god tilstand, således dydens funktion udføres godt. Aristoteles argumenterer for, at da må menneskets dyd være en sådan holdning, hvorved mennesket bliver godt og udfører sin funktion godt (Lübcke, 2010, s. 62). Med andre ord er dyderne nødvendige for et menneskeliv, da "dyderne (er)¹ de karaktertræk, som bedst tillader os at udfolde vores natur" (Christensen, 2008, s. 55). Dyden må nødvendigvis være "en målrettet holdning, som udtrykker en midte i forhold til os" (Aristoteles, 2015, s. 64).

¹ Jeg har tilføjet (er) i citatet for læsbarheden.

Når Aristoteles taler om en midte, betyder det, at en ting kan opdeles i forskellige størrelser og i lige store, og der nødvendigvis også må være en midte, "*en tings midte*", som det nævnes i *Etikken*. At en dyd har en midte, betyder at der også er to "yderpunkter", to ekstremer, henholdsvis *overdrivelse* og *mangel*.

Hvad angår menneskets handlinger kan man derfor risikere i forsøget på at være dydig, at ramme forkert og enten overgøre eller ikke slå til i sin handling. Rammer man derimod midten af dette, rammer man rigtigt. Dette beskrives som kendetegnende for dyden og som forklarende for, at dyden er et slags midtermål, hvor man må sigte efter midten (Aristoteles, 2015, s. 62). Ifølge Aristoteles er det ikke en let opgave at være god, da "at forholde sig til den rette person i dette omfang på den rette tid og af det rette motiv og på rette måde, det er ikke enhver mands sag og heller ikke let. Derfor er det rette sjældent og rosværdigt og smukt" (Aristoteles, 2015, s. 68).

At det kan være svært at ramme rigtigt i forsøget på at være dydig kan betragtes i et organisatorisk perspektiv. Her er det ikke utænkeligt, at medarbejdere finder det svært at "ramme rigtigt" i forhold til de fastsatte personaleværdier, der måske kan virke svære eller uoverskuelige at efterleve i en travl hverdag. Aristoteles' tankegang om at sigte mod midten er derfor værd at have in mente, når en organisation ønsker at fastsætte værdier eller forenkle eksisterende. I den senere analyse vil jeg komme ind på, hvordan og hvorfor refleksionen over denne "middelvej" også kan være vigtig i en moderne kontekst.

2.1.6. *Det dydige menneske*

Det er blevet nævnt, at det at være det gode, dydige menneske er afgørende for at opnå det menneskelige gode, lykken. En nærmere redegørelse for, hvad det gode menneske er, synes relevant for det videre forløb for forståelsen af værdier, og hvilken betydning disse har.

I *Etikken* fremstår det gode menneske som et, der:

...er i overensstemmelse med sig selv og begærer med hele sin sjæl i ét og det samme. Og han vil sig selv det gode og det, som synes godt, og han gør det (det kendetegner den gode, at han anstrenger sig for at gennemføre det gode) og for sin egen skyld. Nemlig for den tænkende dels skyld, den del, som synes at kendetegne enhver. Og han ønsker at lave og bevare sig selv og især den del, hvormed han tænker (Aristoteles, 2015, s. 224)

Overstående citat indeholder vigtige elementer; nemlig lyst og begær. Ifølge Aristoteles er det grundet lyst, at mennesket foretager dårlige, umoralske handlinger og derved afviger fra det moralske valg. Det kan være krævende at afstå fra lysten, og vælger man at gøre det, gør det oftest ondt, da det kræver noget af mennesket for ikke at forfølge sin lyst. Det er derfor vigtigt, at man tænker på det som en opdragelse allerede fra barnsben, således mennesket "føler glæde og smerte ved de rigtige ting" (Aristoteles, 2015, s. 58). Det gør sig derfor gældende for dyden, at, da den angår handlinger, så vil dyden også handle om glæde og smerte. Det forudsætter, at denne form for dyd består i at gøre det, som er bedst i forhold til lyst og smerte. Ifølge Aristoteles er slethed at foretage umoralske valg: "Det er på grund af lyst eller smerte, at mennesket bliver slette, ved at forfølge lysterne og flygte fra smerterne, enten de af dem man ikke bør, eller når man ikke bør eller på en forkert måde..." (Ibid.: 58).

Der begynder at tegne sig et billede af, at der er flere elementer, man skal forholde sig til, hvis man gerne vil være dydig i Aristoteles' forstand. Det handler både om at gøre det rigtige og samtidigt være vidende om, at det er det rigtige at gøre og stadig have lysten til at vælge handlingen aktivt: "For dyden er ikke blot en

egenskab, som er bestemt af den rette indsigt, men en egenskab i overensstemmelse med den rette indsigt. Og den rette indsigt i disse ting er kløgten" (Aristoteles, 2015, s. 163).

2.1.7. Menneskets karakter

Den praktiske fornuft, kløgten, er i Aristoteles' forstand afgørende i menneskets moralske handlinger, da handlinger både kræver en bevidsthed om det rigtige valg og en standhaftig karakter: "at han er bevidst om hvad han gør, og dernæst at han vælger det, og vælger det for dets egen skyld, og for det tredje, at han handler med en fast og uforandring indstilling" (Aristoteles, 2015, s. 60). Overstående citat omhandler, at det dydige menneske er det menneske, som vælger den praktiske handling aktivt, og da vælges handlingen for handlingens skyld – ganske vist fordi det er det rigtige at gøre. Ifølge Aristoteles bliver det menneskelige gode en sjælens aktivitet i overensstemmelse med dyden, og det menneskelige gode fremstår derfor som "en sjælevirken i dyd og dygtighed" (Christensen, 2008, s. 70).

Ordet *karakter* kommer af det græske *ethos* (Aristoteles, 2015, s. 10), der betyder karakter eller sædvane. Karakteren er blevet nævnt som afgørende for mennesket. Mennesket må nemlig besidde en dannet karakter, således man ved, hvad en moralsk handling består af og hvordan den udføres, vælger at gøre den aktivt og stadig have lyst til rent faktisk at gøre det. For Aristoteles er det netop en betingelse, at "udøvelsen af dyd følges af den rette glæde" (Christensen, 2008, s. 57). Aristoteles skelner mellem det menneske, der blot udøver dyden og det menneske, der glæder sig over den. Samme gør sig gældende ved skellet mellem det menneske, der besidder nok selvkontrol til at følge, hvad den praktiske fornuft anviser til det menneske, hvis motivation har ændret sig på en sådan måde, at motivationen udspringer fra dyden. Der findes derved ikke noget skel mellem, hvad der er det rigtige at gøre, og hvad vedkommende selv ønsker at gøre, da dette kan betragtes som det samme. Som det står i *Etikken*: "Glæden over dyden er således en indikator for, at den dannelsesproces, som erhvervelsen af dyd består i, er ved at være fuldendt" (Christensen, 2008, s. 57). Aristoteles pointerer, at det menneske der endnu ikke føler det naturligt at udføre den dydige handling, men blot gør det for handlingens egen skyld, har endnu ikke udviklet egentligt dyd.

Ifølge Aristoteles er lysten også en nødvendig betingelse for at være lykkelig men ikke tilstrækkelig. Lykken betragtes ikke som selve dyden men altså dét at være dydigt handlende og stadig have tilstrækkelig nydelse og held med sig i form af *kropslige goder* og *ydre goder* (Aristoteles, 2015, s. 188). Det gør sig gældende, at den, der ønsker at være lykkelig, både har brug for de goder, der kommer af lykken men også kropslige og ydre goder. Af de ydre goder kan *ære* nævnes som den højeste gode, og kropslige goder er, når kroppen er i en slags balance, hvor kroppen er sund og rask, og ikke behøver at *blive* rask men derimod *er* rask fra naturens side. Ifølge Aristoteles er det en balance, "som af natur er behageligt..." og "...som forårsager en given naturs aktivitet". (Aristoteles, 2015, s. 190). Ved sådan en balance er der hverken smerte eller behag. Aristoteles argumenterer ofte i *processer* og *bevægelser*, men ved kropslige dyder er stilstanden afgørende. Det er her, at lysten findes i højere grad, da det slette menneske vil synes, at forandring fryder, og dette menneske bryder sig derfor ikke om stilstand. På samme måde er det med den natur, der er let foranderlig (Aristoteles, 2015, s. 190-191).

Det kræver derfor noget af det menneske, der ikke ønsker forandring men forbliver sund og rask, som det er blevet skænket fra naturens side. Her tænkes vel og mærke på det menneske, der er blevet født sund og rask, og som efterfølgende træffer fornuftige valg, der ikke modstrider kroppens naturlige sundhed. En sådan modstrid kan eksempelvis være overspisning, der kan betragtes som en overdrivelse af ernæringen. Ved en sådan situation er kroppen nødt til at blive rask, da mennesket har sat sig selv i en position, der ikke længere er i overensstemmelse med menneskets naturlige natur.

2.1.8. *Et dydigt liv i fællesskab*

Som det er blevet nævnt, er *Etikken* skrevet med det formål at undersøge dyden. Ifølge Aristoteles må det dydige menneske være det menneske, der kan foretage fornuftige og gode handlinger, som ikke blot har indvirkning på sig selv men også på andre mennesker (Aristoteles, 2015, s. 125). Ud fra Aristoteles' tænkning kan vi således betragte mennesket, som værende i stand til at præge andre.

Det står klart, at forudsætningen for det dydige mennesket er indsigt og handling. Da det er blevet tydeliggjort, at dyden viser sig i handling, og da mennesket ikke kan undgå at handle, hvad enten det gøres i overdrivelse eller i mangel, så har det en indvirkning på det menneskelige fællesskab (Aristoteles, 2015, s. 16). Aristoteles skriver om den fuldkomne dyd som en dyd, der ikke blot anvendes af den, som besidder den, men som også anvendes over for andre (Aristoteles, 2015, s. 125). Der viser sig derfor et fællesskabsperspektiv, der giver ganske god mening i forståelsen af værdier i en moderne, organisatorisk kontekst. Ifølge Aristoteles er mennesket bestemt til at leve sammen med andre: "for så vidt han er et menneske og lever sammen med mange vælger han at handle i overensstemmelse med dyden. Han vil altså behøve sådanne ting for at kunne leve som menneske" (Aristoteles, 2015, s. 256-257). Ved dette citat kan et vigtigt element i forståelsen af værdier udledes, nemlig en socialisering. I den senere analyse viser jeg, hvorledes begrebet om socialisering kan betragtes med udgangspunkt i, at når et mennesket er bestemt til at leve sammen med andre, må det nødvendigvis socialisere sig.

2.1.8.1. Socialiseringsbegrebet og protreptisk tænkning

Begrebet "socialisering" defineres som en "proces, hvorunder børn og voksne anspores og hjælpes til at udvikle de færdigheder, normer og personlighedsegenskaber, der er karakteristiske for det samfund eller den gruppe, personen tilhører" (Poulsen, 2017). Ved at betragte den foregående definition ud fra et organisationsperspektiv kan begrebet også sige noget om, hvordan organisationer "socialiserer" medarbejdere – som en måde, hvorpå medarbejderne "spores" i den rigtige retning. I specialets indledning skitserede jeg, at man som ny medarbejder bliver præsenteret for organisationens forskellige dele med det formål at blive "en del af temaet". Der må derfor være en vigtig socialiseringsproces for medarbejdere, hvor formålet er at tillære de værdier, som er vigtige i og for organisationen. Organisationer kan derfor betragtes som en socialiserende instans, hvor man som medarbejder med tiden tilegner sig - og bliver en del af - organisationens værdier.

Da jeg har vist, at dyder er noget, som mennesket erhverver og tillærer sig gennem tid, og som tillige er nødvendigt for at fungere i selskab med andre og i

det hele taget som menneske, fremstår socialiseringsbegrebet særligt relevant i værdidiskussioner i organisationer. Der rejser sig et spørgsmål om, hvordan en proces med fokus på værdier forløber? Hvordan skabes der en opmærksomhed på værdierne, der ifølge Aristoteles kræver tid og øvelse? Og hvordan skabes der en fælles forståelse for værdier, som både medarbejdere og ledere skal kunne se sig ind i? Ifølge Aristoteles kræver besvarelsen af disse spørgsmål en bevidsthed ikke bare om sig selv men også om andre. Selvom Aristoteles ikke nævner socialisering direkte i *Etikken*, kan tankegangen alligevel spores: at mennesket nødvendigvis må besidde bestemte karaktertræk både for at blive det gode menneske, men også for at kunne være i stand til at omgås andre.

Det er tidligere blevet nævnt, at det dydige menneske nødvendigvis må vide, hvad der er det rigtige at gøre og stadig aktivt vælge det. I Aristoteles' forstand kræver det en slags kontakt til sit indre og til sin *menneskelige natur*. Aristoteles betragter det nærmest som helligt, hvis man som menneske er i kontakt med sin menneskelige natur, og således også er i stand til at handle dydigt og ansvarligt. I det følgende vil jeg kort redegøre for Aristoteles' udlægning af protreptikken. Protreptikken var en tilgang, der havde til formål at (ud)danne mennesker, særligt ledere eller andre højtstående i samfundet, ved dyrkelsen af filosofien (Kirkeby, Hede, & Mejlhede, 2008, s. 15). Formålet var at uddanne ledere, der kunne fungere som statsleder i den ideelle bystat. Ifølge Aristoteles var denne en bystat, der både var uafhængig og selvforsynende. (Aristoteles, 2015, s. 9). Bystatens funktionalitet skulle derfor sikres gennem veluddannede lovgivere, der omhyggeligt kunne udvælge både bystatens lokalitet og antallet af borgere (Leunissen, 2017, s. 6). Ved at uddanne ledere fremstod de som dannede mennesker, der var i god kontakt med sin menneskelige natur, og som naturligt kunne lede andre. Formålet var derfor, at det dannede menneske, på bedst mulige måde, kunne bidrage med sin person og sin rolle i samfundet, og på den måde styrke og bidrage til fællesskabet. Det pointeres af Aristoteles, at statslederne var en form for "håndværkere", der var i stand til at lede fællesskabet, og derved samfundet, i den rigtige retning. Disse statsledere var ifølge Aristoteles i besiddelse af intelligens og åndelighed, hvilket medfører frihed, politiske evner samt evnen til at lede andre (Leunissen, 2017, s. 7).

Efter nu at have beskrevet en række centrale temaer i Aristoteles' tænkning bevæger vi os nu videre til en moderne kontekst, hvor disse temaer stadig er relevante. I det følgende præsenteres nemlig en moderne udlægning af protreptikken, der giver god mening i en moderne kontekst, når organisation ønsker at arbejde med værdier. Protreptikken kan ydermere bidrage med en mere moderne tilgang i arbejdet med værdier.

2.2. Ole Fogh Kirkeby om værdier

Den danske, nutidige filosof og professor Ole Fogh Kirkeby (1947*), videreudvikler protreptikken på baggrund af en inspiration af Aristoteles. I Kirkebys udlægning af protreptikken er værdier det vigtigste i et menneskeliv, lige såvel som dyder er det afgørende for det dydige menneske i Aristoteles' tænkning. Kirkebys inspiration og viderefølelse af protreptikken ses blandt andet ved, at det som Aristoteles dengang formulerede som protreptikkens formål, nemlig at vende et menneske mod *noget*, det videreudvikler Kirkeby som "at vende et menneske mod det væsentlige i dets liv" (Kirkeby O. F., *Selvindsigt og samtalepraksis*, 2016, s. 37). Som forrige afsnit viste, så tænkte Aristoteles protreptikken som en tilgang, der skulle uddanne statsledere. I det følgende vil det vise sig, at den moderne udlægning af protreptikken er relevant i flere sammenhænge i forhold til en moderne, organisatorisk kontekst.

Som netop nævnt er Kirkeby inspireret af Aristoteles, hvilket også kan spores i Kirkebys tænkning om, at mennesker handler på baggrund af sine følelser, tanker og begær. Ifølge Kirkeby udtrykkes disse gennem ord og udformes i værdier (Kirkeby O. F., *Selvindsigt og samtalepraksis*, 2016, s. 7). Et nøgleord for protreptikken er refleksion – refleksion over ord og begreber hvorigennem mennesket kan få kontakt til sine indre værdier. Ved en sådan kontakt skabes en bevidsthed både omkring en selv og andre. Kirkeby pointerer, at ved en indre kontakt skabes der en bevidsthed om, hvordan erfaringer har formet ens person og ens værdier (Kirkeby O. F., *Selvindsigt og samtalepraksis*, 2016, s. 169).

Ifølge Kirkeby er protreptikken en tilgang, der kræver selvtænkning, diskussion og refleksion (Kirkeby O. F., *Selvindsigt og samtalepraksis*, 2016, s. 169). Dette kan være elementer, som organisationer overser det vigtige af, eller måske ikke afsætter nok tid til. Det er dog elementer, der synes vigtige i forhold til at arbejde med værdier – særligt med tanke på, at værdier gerne skal kunne give mening for både medarbejdere og ledere. Jeg vil derfor fremhæve selvtænkning, diskussion og refleksion som ”en del af refleksionsredskabet”, der tages med til speciallets anden del. Det er i denne del, hvor jeg vil udarbejde fokuspunkter, som organisationer med fordel kan anvende som temaer i deres arbejde med værdier.

Ifølge Kirkeby er det via værdierne, at mennesket er i stand til at analysere og vurdere handlinger. Ligesom Aristoteles mener Kirkeby, at det er igennem værdierne, at man enten retfærdiggør eller afskyer handlinger (Kirkeby O. F., *Selvindsigt og samtalepraksis*, 2016, s. 169). I Kirkebys forstand er værdier iboende i mennesket, og værdier er en forudsætning for erkendelse. En erkendelse, der afhænger af, at mennesker forstår og er i stand til at vurdere situationer.

I en moderne, organisatorisk kontekst synes det derfor relevant at anvende temaer fra protreptikken, da disse kan bidrage til at italesætte tanker og følelser. Man kan antage, at alle medarbejderne har en opfattelse af, hvilke værdier der er vigtige at have i en organisation, og det derfor er et vigtigt element at forholde sig til i en organisation. Ifølge Kirkeby har vi alle værdier med os, som vi kan anvende i vores forståelse. Værdier kan derfor, både for medarbejdere og ledere, ses som "et permanent forestillingsobjekt og et beredskab ved erfaring, følelse og handling" (Kirkeby O. F., *Selvindsigt og samtalepraksis*, 2016, s. 170). Det står klart, at værdier, både for Aristoteles og Kirkeby, er en naturlig del af mennesket, og disse er afgørende for menneskets liv.

Som jeg redegjorde for i afsnittet om Aristoteles' dydsbegreb, er værdierne afgørende for mennesket og således også afgørende for de sociale sammenhænge, som mennesker indgår og socialiserer sig i - i dette tilfælde organisationer. Jeg vil i den forbindelse fremhæve endnu et vigtigt element fra protreptikken, nemlig selvforståelsen. En selvforståelse kræver, at man forstår sine egne værdier.

Jeg vil i den senere analyse vise, hvordan betragtningen og italesættelsen af medarbejderes "selvforståelse" kan bidrage i en fælles diskussion over organisationens værdier. Det er en "selvforståelse", der bidrager i refleksion over, hvordan en given værdi føles og opleves for arbejdet i en organisation. Ifølge Kirkeby betyder en sådan selvforståelse, at man kan "tale relevant, oprigtigt og alvorligt med sig selv om det væsentlige og vigtige i livet" (Kirkeby O. F., *Selvindsigt og samtalepraksis*, 2016, s. 35). I protreptisk forstand må man som menneske være i stand til at italesætte sine tanker og ideer. Med andre ord italesætte det, som synes væsentligt både for en selv men også for fællesskabet, nemlig værdierne (Kirkeby O. F., *Selvindsigt og samtalepraksis*, 2016, s. 170).

Når Kirkeby skriver "når de basale værdier er erfaret og forankret i hjertes grund, bliver handling simpel, handlekraft selvfølgelig og begivenheden behersket med let hånd" (Kirkeby, Hede, & Mejlhede, 2008, s. 17), udtrykker det også en nødvendighed for en grundlæggende forståelse af værdier. Med sådan en forståelse får mennesket lettere ved at handle "på den rigtige måde". I en organisatorisk sammenhæng kan det forstås ved, at medarbejderne handler efter, hvad der for organisationen synes at være det rigtige at gøre. Jeg vil derfor også fremhæve Kirkebys begivenhedsbegreb som et vigtigt tema i protreptikken. Når Kirkeby pointerer, at man må beherske en begivenhed, indebærer det, at man er i stand til at forholde sig kritisk. At forholde sig kritisk omhandler også, at man erindrer og taler åbent i og om en given situation. Det er derfor vigtigt i forståelsen af værdier, at man kan forholde sig kritisk overfor, at noget betyder, som det gør. Det kan være, at der er en konkret situation, som forbindes med en værdi. Det afgørende er, at der dykkes ned i forståelsen og betydningen – hvad er det, som gør, at man tænker lige præcis det om oplevelsen? Hvilken værdi ligger bag? Er der forskel på, hvordan medarbejdere og ledere ser og forstår situationen?

Ifølge Kirkeby er det når mennesket husker, at det forholder sig. Det er her, at man erindrer tidligere erfaringer og gør sig en form for sammenligninger. Erfaringer er derfor nogle, man må være kritisk indstillet overfor. I Kirkebys forstand er erfaringer individuelle, hvorfor man vil opfatte situationer forskelligt alt efter, hvad den enkelte har oplevet (Kirkeby, Hede, & Mejlhede, 2008, s. 26). Når en organisation drøfter værdier, er det derfor vigtigt at have i tankerne, at

værdier til dels opfattes og forstås efter individuelle synspunkter. Det er individuelle synspunkter, der medfører, at man fortolker forskelligt. I en organisation kan det derfor være givende at betragte, hvorledes individuelle synspunkter kan deles med andre i et forsøg på at opnå en fælles forståelse af værdier. At noget opfattes og betragtes forskelligt kan være en hindring, når en organisation ønsker sammenhængende værdier. Jeg vil i den senere analyse vise, hvorledes de individuelle synspunkter kan diskuteres i forhold til en organisations værdier.

2.2.1. Protreptisk metode

I forbindelse med protreptikken er det relevant at betragte elementer fra den protreptiske metode. Det er en metode, der almindeligvis bruges i en samtale mellem protreptikeren og "Den anden", som Kirkeby kalder den anden deltagende person i samtalen (Kirkeby O. F., *Selvindsigt og samtalepraksis*, 2016, s. 267). Metoden kan ses som en "selverkendelsesproces", hvor hovedformålet for den protreptiske metode er at "tilskynde den anden til at tage sit liv alvorligt" (Kirkeby O. F., *Selvindsigt og samtalepraksis*, 2016, s. 405). I et organisatorisk perspektiv kan det muligvis virke lidt voldsomt, hvis medarbejderne skulle deltage i en protreptisk samtale - vel og mærke med en, der ville være i stand til at fungere som protreptiker. Tanken er snarere at præsentere en metode, der med sin tilgang kan bidrage til at løfte diskussioner i organisationerne. Det gælder nemlig for den protreptiske metode, at protreptikeren - det kan være ledelsen i en organisation - må gøre det klart, hvorfor samtalen er igangsat, og hvad formålet er. Samtidigt er det vigtigt at tydeliggøre, at der ikke er nogle rigtige eller forkerte svar. Derimod er det en fælles opgave at undre sig og sætte nogle ord på det, der tænkes, hvilket kan være et fint udgangspunkt for en diskussion i en værdiprocess.

For organisationer kan det derfor give god mening, hvis en leder inviterer sine nærmeste medarbejder til en samtale, der kan dreje sig om en grundindstilling. For at tale om en grundindstilling kan man, ifølge den protreptiske metode, tage udgangspunkt i en værdi, og hvad der kan tilknytte sig af begreber (Kirkeby O. F., *Selvindsigt og samtalepraksis*, 2016, s. 406). Det kan eksempelvis være en værdi som "ordentlighed", hvor "ansvarlighed" og "ærlighed" måske kan være associerede begreber til værdien. Organisationerne har derfor mulighed for at lade

sig inspirere af metoden på en sådan måde, at der åbnes for diskussion omkring de "selvfølgeligheder", der kan være i et værdigrundlag. De fleste medarbejdere kan blive enige om, at man skal være ordentlig – men hvad betyder det egentligt?

Det gælder også for den protreptiske tilgang, at der ikke er nogen, som fælder domme over andre, eller hvad andre siger. Man kan forestille sig, at nogle medarbejdere vil være bekymrede for at udmelde deres mening eller tanke. Dette skal undgås, og det er derfor vigtigt, at protreptikeren, eller den som leder samtalen, forsøger at skabe symmetri (Kirkeby O. F., *Selvindsigt og samtalepraksis*, 2016, s. 406-406). Jeg vil i den senere analyse også vise, hvorledes begrebet om symmetri kan betragtes i forhold til Randers Kommunes pejlemærker for ledelse.

I protreptisk forstand kan symmetri opnås ved, at den der stiller et spørgsmål - eksempelvis en leder - selv besvarer nogle spørgsmål. I en organisation kan man forestille sig, at en leder er den, som leder samtalen, og her kan lederen sætte sig selv mere i spil ved at deltage aktivt i samtalen. Det afgørende for en protreptisk samtale er, at den forløber på en uformel måde, hvor der er plads til at tænke, undre sig og ikke mindst reflektere over samtalen og i det hele taget processen, der er sat i gang.

Der er nu gennemgået nogle temaer fra den moderne udlægning af protreptikken, der i den senere analyse bidrager til udarbejdelsen af specialets fokuspunkter.

2.3. Opsummering første del

Der er nu afdækket et filosofisk grundlag til en værdiforståelse, hvis formål er at udforme fokuspunkter, der kan gøre det overskueligt for organisationer at arbejde med værdier. Jeg vil nu opsummere hovedpointer fra første del. Formålet er at skabe en dybere forståelse omkring hvad en værdi er. Udgangspunktet er at igangsætte en proces med fokus på at værdier, og sådan en forståelse må opnås ved at undersøge hvorfor mennesket overhovedet har værdier. I *Etikken* beskriver Aristoteles en grundlæggelse forståelse af, hvorfor mennesket har værdier: mennesket adskiller sig biologisk fra andre væsener, hvorfor mennesket fremstår som det eneste fornuftsvæsen med mulighed for at handle fornuftigt. Da mennesket besidder denne rationelle del i sjælen, stræber mennesket efter at opnå lykken. For at opnå et vellykket liv må man leve et liv i overensstemmelse med dyden. Her gælder det, at det er de etiske dyder, der sikrer menneskets moralske karakter. De etiske dyder opstår ikke naturligt for mennesket, men skal indøves og med tiden gøres til en vane. Det betyder således, at der kræves noget af det menneske, der ønsker at leve dydigt.

I en moderne organisatorisk kontekst giver det mening at betragte Aristoteles' tese om, at det gode liv opnås via dyder, idet der kan rejses diskussioner i lyset af denne tænkning. Det kan være en diskussion om, hvorledes man fra organisationens side bliver den gode medarbejder. I Aristoteles' forstand kræver det en dannelse for at blive det dydige menneske – i organisationers tilfælde - den gode medarbejder. Af Aristoteles' dydsbegreb fremgår en dannelsesproces, der medvirker til en socialisering af mennesket, som både er gavnligt for den enkelte og for fællesskabet. Aristoteles betegner mennesket som et fællesskabsvæsen. Et væsen, der nødvendigvis må leve sammen med andre, da det er gennem aktiviteter, der vedrører andre, at dyderne opnår deres fuldkommenhed.

Hvordan man forstår sig selv og andre, er derfor også et vigtigt element. Det er en selvforståelse, der opnås ved, at man forstår sine egne værdier såvel som andres. Proteptikken kan derfor bidrage til en dybere bevidsthed om værdier gennem diskussion og refleksion. Proteptikken bidrager også med en moderne vinkel i forhold til at fremsætte de tematiske fokuspunkter.

3.0. Anden del: At arbejde med værdier i organisationer

Specialet tages nu et skridt videre, og formålet for anden del er at arbejde hen imod fokuspunkter, der kan gøre det overskueligt for organisationer at arbejde med værdier. Fokuspunkterne udarbejdes på baggrund af specialets første del, hvor jeg redegjorde for en grundlæggende værdiforståelse. En værdiforståelse, hvor Aristoteles' dydsbegreb blev præsenteret og sammenkædet med en moderne forståelse af værdibegrebet. Ydermere kan protreptikken bidrage i en moderne værdiforståelse med dens tilgang til at tilgå og arbejde med værdier. Formålet med teorierne er derfor at betragte, hvorledes de kan bidrage til en dybere værdiforståelse i organisationer samt anvende de præsenterede temaer på en sådan måde, at specialet kan betragtes som et "refleksionsredskab". Det skal nævnes endnu engang, at der ikke udarbejdes et redskab i betydningen af en manual. Specialet skal læses som et reflekteret grundlag for at arbejde med værdier. Det kan ses som en måde, hvorpå man kan lære medarbejdere og ledere at tænke i værdier.

Det er ikke ualmindeligt, at det kan være svært at forstå værdier og arbejde med disse, når man sidder rundt om bordet i en organisation. Hvordan bliver et team enige, og hvordan skaber man en fælles forståelse for værdier, der kan opfattes forskellige? Hvem skal indgå i processen, når en organisation ønsker at efterse sine eksisterende værdier eller fastsætte nyt værdigrundlag? Det er bare nogle af de spørgsmål, der sikkert virker bekendte, og som forhåbentligt lettere kan besvares ved at læse dette speciale.

Da specialet også har et praksisnært fokus, nemlig Randers Kommune, beskrives kommunens historik i forhold til dennes værdiproces. Dette anses som værende relevant, da det kan konkretisere en problemstilling, der også kan være relevant for andre organisationer og deres værdier. En aktuel problemstilling kan meget vel inspirere til igangsættelse af en værditænkning og diskussion hos andre organisationer. Det bidrager også til udarbejdelsen af fokuspunkter, da disse nemmere tilknyttes en praksis fremfor hvis specialet udelukkende havde været hypotetisk. Anden del af specialet begynder derfor med en beskrivelse af Randers Kommunes værdigrundlag og proces bag de personalepolitiske værdier.

3.1. Randers Kommune som værdibaseret organisation

Strukturen på de følgende sider består af afsnit, der som netop nævnt beskriver Randers Kommunes arbejde med værdier. Jeg vil i det følgende redegøre for kommunens nuværende værdigrundlag, kommunens ønske om at forenkle værdierne samt en beskrivelse af, hvorledes processen forløb, dengang personalepolitikken blev udarbejdet i Randers Kommune. Dette kan give et indblik i, hvordan kommunen indtil nu har tilgået værdierne og arbejdet med dem i organisationen. Denne "historiske" beskrivelse er vigtig, da det ikke er ligegyldigt for en organisations nye tiltag, hvordan medarbejderne tidligere har oplevet tiltag på samme område. Det kan f.eks. skabe alt fra åbenhed til afvisning i forhold til, hvordan sådanne processer tidligere har forløbet. Senere i analysen vil det vise sig, at forventninger er vigtige at italesætte for at undgå konflikter.

Redegørelsen af Randers Kommune følges af refleksioner, man kan gøre sig på baggrund af Randers Kommunes beskrevne værdiproces. Her viser jeg nogle overvejelser, som Randers Kommune kan overveje og diskutere i den kommende forenklingsproces. Efter gennemgang af redegørelsen for Randers Kommunes personalepolitiske værdier og værdiproces vil jeg vise, hvordan en sammenkædning af socialiseringsbegrebet og værdibegrebet i et aristotelisk perspektiv er relevant i en moderne, organisatorisk kontekst. Herved kan det betragtes, hvorledes Aristoteles' dydsbegreb kan bidrage med temaer i en værdiproces – ikke kun hos Randers Kommune, men generelt i organisationer.

3.1.1. Beskrivelse af Randers Kommunes nuværende værdigrundlag

Af Randers Kommunes hjemmeside fremgår det, at kommunen er en værdibaseret organisation. Den værdibaserede organisation består af et værdigrundlag sammensat af flere dele. Værdigrundlaget består således af en personalepolitik, et ledelsesgrundlag benævnt de "Syv pejlemærker" samt fire værdier. Randers Kommune beskriver de fire værdier som et særligt "DNA", der kendetegner Randers som område. Den følgende redegørelse af værdigrundlaget indeholder citater, der alle er hentet fra Randers Kommunes *Personalepolitik* (side 5).

3.1.1.1. Personalepolitikken

Randers Kommunes personalepolitiske værdier består af seks bærende værdier: Ordentlighed, Ligeværdighed, Forskellighed, Udvikling, Frihed og Åbenhed.

Ordentlighed beskrives som en værdi, der handler om, at "Alle behandler hinanden – og andre – med respekt og hensyn", og medarbejdere og ledere "... har tillid til hinanden". Samtidig er "Ordentlighed" beskrivende for, at alle medarbejdere og ledere siger det, som de mener og dertil gør det, som de siger, de vil. Ordentlighed er således også dækkende for, at aftaler bliver overholdt.

Ligeværdighed omhandler, at medarbejdere og ledere "... taler med og til hinanden – ikke om hinanden", og at medarbejdere og ledere "... respekterer meninger og synspunkter, uanset hvem der fremsætter dem, og drøfter dem alene på baggrund af deres indhold".

Forskellighed er dækkende for, at ingen - hverken medarbejdere eller ledere - er ens, og at sådan skal det også være. Yderligere handler "Forskellighed" om, at "Mangfoldighed er en styrke for organisationen" og at ingen diskriminerer.

Udvikling indebærer, at "Opgavernes indhold og løsning er under konstant udvikling" og at "Alle medarbejdere medvirker til udvikling af nye og bedre løsninger". Dertil er "Udvikling" beskrivende for, at alle medarbejdere og ledere "... søger personlig og faglig udvikling", og at alle "... er risikovillige uden at være ufornuftige".

Frihed er en værdi dækkende for, at der under ansvar for organisationen er frihed til at handle (Personalepolitik, 2016, s. 5).

Åbenhed handler om, at medarbejdere og ledere "... kommunikerer åbent og via de rette kanaler", og at medarbejdere og ledere ytrer sig, når det er nødvendigt. "Åbenhed" handler også om, at man i kommunen "... giver ros og ris" og "... giver hinanden konstruktiv kritik". Samtidigt er det vigtigt, at "Alle kan og bør give information om deres sagsområde" (Personalepolitik, 2016, s. 5).

3.1.1.2. Ledelsesgrundlaget

Randers Kommunes ledelsesgrundlag består af syv pejlemærker, hvis hensigt er at støtte ledere i deres ledelse. Ifølge Randers Kommune udtrykker pejlemærkerne forventninger, der kan omsættes til alle ansatte. De syv pejlemærker er:

- Du sætter borgerne i centrum
- Du yder bedst mulig service inden for de politiske givne rammer
- Du er tydelig og skaber resultater sammen med dine medarbejdere
- Du skaber rum for opfindsomhed, innovation og samskabelse
- Du formidler vores fælles værdier og sætter retning
- Du er synlig og fremmer trivsel og talentudvikling blandt medarbejdere og ledere
- Du sikrer handling (Personalepolitik, 2016, s. 9).

3.1.1.3. Randers' DNA

DNA'et består af værdierne Rummelig, Solid, Virkelyst og Anderledes. I kommunens Personalepolitik beskrives DNA'et som kendetegnende for alle borgere og medarbejdere i Randers Kommune (Personalepolitik, 2016, s. 3) .

3.1.2. Referat af samtale vedr. processen bag de personalepolitiske værdier

Referatet indeholder udvalgte dele af en samtale, jeg havde med en HR- og arbejdsmiljøkonsulent fra Randers Kommune omhandlende processen bag kommunens værdier. Samtalen forløb over telefon med en varighed på ca. 45 min. Samtalen blev optaget, og efterfølgende noterede jeg de væsentlige dele. Samtalen er vigtig for dette speciale, da den har givet en række gode informationer, som jeg kan bruge til refleksionen over implementeringsprocessen af værdier og til den senere udarbejdelse af fokuspunkter. I den senere analyse vil det vise sig, at processen er et vigtigt led i en aristotelisk analyse, idet implementering af værdier omhandler dannelsesprocesser og socialiseringen af medarbejdere.

I samtalen nævner HR- og arbejdsmiljøkonsulenten, at processen bag de personalepolitiske værdier var lang. Yderligere nævnes det, at der var stor inddragelse af både medarbejdere og ledere i processen. Denne inddragelse skete blandt andet ved at inkludere hovedudvalget. Hovedudvalget, der består af kommunaldirektøren, direktører fra alle forvaltninger, ledere, medarbejderrepræsentanter samt arbejdsmiljørepræsentanter, var alle deltagende i processen. En af hovedudvalgets opgaver er gensidigt at informere, drøfte og udarbejde retningslinjer vedrørende personale-, samarbejds- og arbejdsmiljøforhold, der har betydning for hele kommunen, hvorfor hovedudvalget nødvendigvis både må bestå af medarbejdere og ledere, således det sikres, at alle niveauer i organisationen er inddraget. Udarbejdelsen af de personalepolitiske værdier skete ved fremlæggelse af forskellige forslag i forhold til, hvad de personalepolitiske værdier kunne bestå af. Forslagene blev løbende diskuteret og kommenteret af både medarbejdere ude i organisationen og hovedudvalget. Ifølge HR- og arbejdsmiljøkonsulenten har HR-afdelingen udarbejdet et første udkast til hvilke værdier, der kunne være relevante i en personalepolitik. Efterfølgende har hovedudvalget arbejdet videre med dette udkast. Det var også hovedudvalget, der endeligt godkendte de fastsatte værdier, der nu gør sig gældende for kommunens personalepolitiske værdier.

Ifølge HR- og arbejdsmiljøkonsulenten er kommunens "MEDindflydelse" vigtig. "MEDindflydelse" er et begreb, der blandt andet omhandler, at alle medarbejdere og ledere har indflydelse i beslutninger, der er afgørende i en proces med værdier. Alle medarbejdere og ledere er således repræsenteret i en værdiprocess via inddragelse af arbejdsmiljørepræsentanten og tillidsrepræsentanten fra hver forvaltning. HR- og arbejdsmiljøkonsulenten pointerer det vigtige i, at alle var enige i beslutningen om, hvilke personalepolitiske værdier, der skulle gælde i Randers Kommune. Efter de personalepolitiske værdier var godkendt og fastsat, blev der fokuseret på at få implementeret værdierne i organisationen. Der blev derfor afholdt et event, hvor alle på forhånd havde fået udleveret personalepolitikken. Formålet var at signalere, at der nu skulle arbejdes med værdierne i praksis. Planen var derfor at igangsætte en debat om, hvorledes værdierne kommer tættere på kerneopgaverne i kommunen.

Ifølge HR- og arbejdsmiljøkonsulenten blev der også udarbejdet dialogkort for at igangsætte en dialog om værdierne. Dette er kort, der lægger op til en diskussion om, hvad værdierne omhandler. Et dialogkort kunne eksempelvis lyde: "Ta' en snak om Ordentlighed" og med tilknyttede spørgsmål såsom: "Hvordan kommer Ordentlighed mest tydeligt til udtryk i vores opgaveløsning?", "I hvilke situationer oplever vi at være mest udfordrede i forhold til at udvise Ordentlighed i vores arbejde?" og "Hvad skal vi gøre mere af for at fremme Ordentlighed i vores arbejde?". Dialogkortene blev bl.a. brugt ved teammøder, hvor den pågældende leder ved hvert møde havde taget én af de personalepolitiske værdier med. Ifølge HR- og arbejdsmiljøkonsulenten blev der afsat ca. 30 min til at tale om værdierne i et uformelt forum.

I 2016 blev værdierne revideret. Det var blot en skriftlig revidering, og værdiernes form og udtryk blev derfor ikke ændret. I stedet var der fokus på, at personalepolitikken var korrekt formuleret. I forbindelse med denne revidering blev der afholdt en workshop med det formål at gøre de personalepolitiske værdier levende. Kommunen havde desuden inviteret en ekstern konsulent, der skulle styre processen. Til eventen kunne medarbejdere, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter gå rundt til stande, hvor eksempelvis en af standene indebar en diskussion om værdierne (Arbejdsmiljøkonsulent, 2020).

3.1.3. Ønsket om at forenkle værdier

Ifølge internt materiale fra Randers Kommune besluttede direktionen tilbage i marts 2019, at der skal ske en forenkling af organisationens nuværende værdisæt. Dette med formålet at "skabe en større sammenhængskraft i afsættet for ledelse og udførelse af kerneopgaven i Randers Kommune." (Randers Kommune, 2019). Det nævnes, at organisationens nuværende værdisæt blev, som nævnt, revideret i 2016. På trods af revideringen dengang består værdisættet af en række forskellige og ikke-sammenhængende værdier. Det er derfor et ønske at udarbejde et fælles grundlag for personalepolitiske værdier:

I kraft af at Randers Kommune er en værdibaseret organisation, skal de personalepolitiske værdier fungere som et fælles grundlag, som kan guide beslutninger i praksis for både medarbejdere og ledere. Derfor er værdierne det, der omkranser både vision, politikker, strategier samt handleplaner (Randers Kommune, 2019).

Yderligere nævner Randers Kommune, at - når der sættes ord på det værdifulde i organisationen - så får det en afsmittende effekt på selve organisationskulturen. Samtidigt vil det medføre, at det bliver en slags fortælling om DNA'et for kommunen. Ønsket er derfor at skabe en sammenhæng mellem udviklingen af organisationen og markedsføringen af Randers Kommunes identitet. Det nævnes også i dagsordenen, at værdigrundlaget skal være troværdigt, således det har en sammenhæng til de værdier, der allerede lever i organisationen, men værdigrundlaget skal dertil også forenes med de værdier, der skal være en "rettesnor" fremadrettet. Det tilføjes, at værdierne skal være så enkle, at de kan fortolkes i mange sammenhænge og ligeledes "have kant", hvilket gerne skulle medføre, at værdierne huskes og "har den rette forstyrrelse" (Randers Kommune, 2019).

3.1.4. Refleksioner over Randers Kommunes værdiproces

Randers Kommune har fastsat nogle bærende værdier, der er vanskelige at se sig uenige i. Som medarbejder hos Randers Kommune vil man sandsynligvis være enig i, at eksempelvis "ordentlighed" og "åbenhed" er vigtige værdier på en arbejdsplads. Jeg vil dog alligevel fremhæve nogle eventuelle problematikker ved kommunens personalepolitiske værdier, der er værd at reflektere over i den planlagte forenklingsproces af værdierne. Det er problematikker, som jeg også vil anskue senere i analysen. I det følgende fremhæver jeg også en række gode initiativer, som Randers Kommune igangsatte i forbindelse med implementeringen af værdierne.

Som medarbejder i Randers Kommune vil man sandsynligvis kunne stille sig spørgende overfor, hvad "ordentlighed" egentligt betyder i organisationen og i det daglige arbejde? En værdi som "ordentlighed" kan have mange betydninger. Handler "ordentlighed" om måden, hvorpå medarbejdere og ledere behandler hinanden? Eller handler det om måden, som arbejdsopgaver bliver udført? Er det snarere, at medarbejdere og ledere er loyale over for hinanden? Der kan hurtigt opstå mange spørgsmål om betydningen af "ordentlighed" afhængig af hvilken kontekst, værdien betragtes i.

Det samme gør sig gældende ved værdien "åbenhed", for hvad betyder åbenhed? Handler "åbenhed" om at tale frit, eller handler "åbenhed" om måden, hvorpå arbejdsopgaver tilgås? Indebærer det, at medarbejdere og ledere inddrager hinanden i sit arbejde? I specialets første del redegjorde jeg for Aristoteles' tese om den gyldne middelvej. Ved at betragte ideen om den gyldne middelvej fremstår et tematisk begreb, der kan bidrage til refleksion over værdiers aktiviteter, og dertil skabe en bevidsthed om, at værdiers aktiviteter ikke altid er lette at udøve og efterleve.

Ifølge Aristoteles er det ikke nemt at udøve værdier "på den rette måde". Denne formulering omhandler, at det netop ikke er let at være dydig, og udøvelsen kan risikere at ende i to ekstremer; overdrivelsen eller manglen. Den gyldne middelvej kan derfor bidrage til refleksion over problematikken: at det er let enten at overdrive eller mangle noget i selve aktiviteten, når en værdi

forsøges at udøvet. I en organisation er der ingen, der kan være så åbne, at de mister enhver kritisk sans. På den anden side kan man heller ikke være så lukket, at man ikke lytter til andre. Senere i analysen vil jeg uddybe, hvordan Aristoteles' gyldne middelvej kan bidrage i en refleksion og diskussion i en værdiproces.

Når en organisation fastsætter værdier, er det derfor nødvendigt at tydeliggøre værdier i det daglige arbejde gennem diskussion. Det er en diskussion i forhold til konkrete arbejdsopgaver og relationer. For at få "socialiseret" den enkelte medarbejder, er medarbejderen nødt til at være en del af diskussionen, således der ikke opstår markante forskelle i opfattelsen af værdierne. Sådanne individuelle opfattelser vil jeg komme nærmere ind på senere i specialet.

Organisationer, som Randers Kommune, kan også betragte inddragelsen som et vigtig del af processen. En inddragelse, der omhandler, at både medarbejdere og ledere indgår i en diskussion omhandlende en fælles forståelse af værdier i organisationen. I afsnittet vedrørende referatet af en samtale med HR- og arbejdsmiljøkonsulenten, står det klart, at kommunen allerede har forsøgt at inddrage medarbejderne i forbindelse med fastsættelsen af de personalepolitiske værdier. Her blev flere gode initiativer vist: et udvalg af både medarbejdere og ledere til at fastsætte de personalepolitiske værdier, en efterfølgende udarbejdelse af dialogkort og afholdelse af event med fokus på at debattere værdierne. Det er initiativer, der viser, at Randers Kommune er godt på vej til at tænke inddragelse i implementeringsprocessen af værdier, således processen også fremstår som en socialiseringsproces, hvorigennem medarbejdere "socialiseres" i forhold til at forstå og indgå i værdierne.

Dialogkortene kan betragtes som en god måde at opfordre alle til at formulere sig angående værdierne. Specialets første del viste, at netop det at formulere sig skaber indsigt i værdien. Det er blandt andet her, at Kirkebys udlægning af protreptikken er relevant i en organisatorisk kontekst. I protreptisk forstand er refleksion over ord og begreber en måde, hvorpå man kan få kontakt til værdierne. Det er også en måde, hvorpå man kan opnå en selvforståelse. Det vil i den senere analyse vise sig, at den enkeltes medarbejders forståelse af værdier kan bidrage til en fælles forståelse i organisationen. Ligeledes giver det i protreptisk forstand god

mening at afholde et event, hvor formålet i Randers Kommune netop var at debattere de personalepolitiske værdier. En sådan debat er vigtig, da den kan betragtes som en god måde at inddrage alle medarbejdere. Ved at debattere bidrager alle til en fælles bearbejdning af værdierne, således at alle blev mere bevidste om dem. I protreptisk forstand er denne bevidsthed om værdierne altafgørende, da medarbejdere og ledere derigennem bliver mere bevidste om sin egen rolle i organisationen - såvel som andres. Ifølge Kirkeby må mennesket kende sig selv og egne værdier, før det kan bidrage til et fællesskab.

Ifølge HR- og arbejdsmiljøkonsulenten blev dialogkortene også medtaget og anvendt på teammøder, hvor formålet var at debattere værdierne i fællesskab. I lyset af Aristoteles' tænkning og Kirkebys udlægning af protreptikken fremstår spørgsmålene som gode at medtage i et arbejde med værdier. Et spørgsmål som: "I hvilke situationer oplever vi at være mest udfordrede i forhold til at udvise Ordentlighed i vores arbejde?" opfordres der op til en dybere diskussion af begrebet. Kommunen spørger således ikke bare til, hvad "ordentlighed" er, men søger også en afgrænsning af værdien gennem "negative eksempler". Grænsen søges altså der, hvor man som medarbejder eller leder udfordres.

I protreptisk forstand giver det god mening at søge grænsen, således medarbejdere og ledere bliver i stand til at navigere inden for denne. Hvis en medarbejder er i stand til at navigere inden for grænsen, kan det antages at kræve en god bevidsthed om værdien. Ifølge Kirkeby kan en sådan bevidsthed opnås ved at erindre begivenheder, da det er når et menneske erindrer begivenheder, at det forholder sig kritisk. I Kirkebys forstand er det netop vigtigt at forholde sig kritisk, da det vil skabe en forståelse for, hvorfor noget betyder det, det gør. Med andre ord en forståelse, der let kan være taget for givet.

Ved at erindre, fortolke og forholde sig kan medarbejdere og ledere også lære at håndtere situationer, der kan være udfordrende. Hvis en medarbejder derfor erindrer en situation, hvor vedkommende blev udfordret, er det givende at sætte ord på det, der skete. Hvad var det, der udfordrede? Var det noget specifikt? Har jeg oplevet noget lignende? I så fald, hvad gjorde jeg dengang? Hvad ville jeg gerne have gjort anderledes? Ved at italesætte og diskutere dette, kan der drages

sammenligninger, der kan medføre en bedre bevidsthed om grænsen i forhold til udøve aktiviteten. En bevidsthed om, hvornår en værdi som "ordentlighed" udfordres, kan derfor medføre en større forståelse for, hvornår værdien lykkes i det daglige arbejde.

Randers Kommune viser altså mange gode initiativer, hvor medarbejdere og ledere inddrages i forsøget på at fremme diskussion. I kommunens formulering vedrørende ønsket om at forenkle de personalepolitiske værdier, signaleres dog ubevidst det modsatte, da kommunen tydeligt har gjort sig gode tanker om, at værdierne har til formål at hjælpe medarbejderne. Det fremstår dog problematisk at anvende et ord som "rettesnor" om værdierne, således at værdierne har til formål at fungere som en "rettesnor". Et ord som "rettesnor" kan sende et signal om, at værdierne er fastlagte på forhånd og ikke står til diskussion. Selvom det ikke er kommunens hensigt, signaleres det, at den grundlæggende værdiforståelse ikke nødvendigvis er båret af en bevidsthed om de dannelses- og socialiseringsmæssige aspekter, der gør sig gældende i processen, når et værdigrundlag skal udbredes. Det er derfor en formulering, der ikke er i overensstemmelse med kommunens tidligere, gode aktiviteter i værdiprocesen.

3.2. Aristoteles' dydsbegreb i en moderne, organisatorisk kontekst

Jeg har nu beskrevet Randers Kommunes værdigrundlag samt processen bag de personalepolitiske værdier, hvor jeg på udvalgte steder har perspektiveret fremstillingen med pointer hentet fra Aristoteles og Kirkeby. I det følgende vil jeg udarbejde fokuspunkter i lyset af Aristoteles' og Kirkebys tænkning. Dette vil jeg gøre ved at inddrage temaer fra Aristoteles' dydsbegreb og Kirkebys moderne udlægning af protreptikken, som jeg redegjorde for i specialets første del. Det skal dog nævnes, at Aristoteles' dydsbegreb stammer fra en anden tid – en tid hvori Aristoteles taler om det enkelte menneske og fællesskaber på en anden måde, end jeg gør i dette speciale. Jeg vil derfor gøre det klart, at jeg overfører individ- og fællesskabsperspektivet på en anden måde, end Aristoteles havde tænkt det, men ikke desto mindre vil det i det følgende vise sig, at Aristoteles' tænkning er relevant i en moderne, organisatorisk kontekst.

Randers Kommunes "historiske" arbejde med værdierne vil fortsat indgå i specialet som en vigtig del af analysen, og tillige bidrage til udarbejdelsen af fokuspunkter. På baggrund af Randers Kommunes ønske om at forenkle de personalepolitiske værdier kan der argumenteres for, at der er et reelt behov for disse fokuspunkter, da fokuspunkterne bidrager til en refleksion over at tydeliggøre værdier og handlinger i en værdiproces. Formålet ved fokuspunkterne er netop at fungere som anbefalinger til organisationer i deres arbejde med værdier. Det betyder, at de kan tænkes som temaer, som Randers Kommune, og andre organisationer, kan have gavn af at anvende i processen, når der arbejdes med værdier.

Analysen vil derfor fremstå som tematisk, hvor temaerne betragtes i forhold til socialiseringsbegrebet. Dette begreb har allerede vist sig som vigtigt i en værdiproces, da socialiseringen i en moderne, organisatorisk kontekst har betydning for, hvordan en medarbejder dannes og udvikler sig i en organisation. Undervejs i analysen udarbejder jeg de nævnte fokuspunkter, der senere opsummeres ved en samlet oversigt.

3.2.1. Hvordan kan socialiseringsbegrebet betragtes i lyset af dydsbegrebet?

Jeg vil begynde denne del med at præcisere en række aspekter ved begrebet "proces", hvor jeg sammenkæder disse med socialiseringsbegrebet i et aristotelisk perspektiv. Det vil vise sig, at i betragtningen af Aristoteles' dydsbegreb er dannelses- og socialiseringsprocesser helt afgørende i måden, som værdier praktiseres på.

3.2.1.1. *Hvordan hænger dannelse sammen med procesbegrebet?*

Ifølge Aristoteles har dyderne afgørende betydning for dannelsen af mennesket. Det er en dannelse, der vedrører menneskets moralske karakter. Et menneskes karakter består af karaktertræk, som Aristoteles kalder dyder. Her er det de etiske, eksempelvis venlighed, der ikke opstår naturligt som karaktertræk, men som har afgørende betydning for menneskets moral. De etiske dyder kan dog tillæres og blive til en vane gennem aktiv udførelse. Det er først, når et menneske finder det naturligt at udføre den pågældende dyd, at dyden kan siges at være fuldt opnået og integreret som en del af den moralske karakter. Ifølge Aristoteles er værdierne altså nogle, der skal tillæres gennem en udøvelse. I Aristoteles' forstand er det derfor ikke lige med det samme, at et menneske lærer, hvordan en værdis aktivitet udøves. Det kræver tid, opmærksomhed og en aktiv, praktisk handling.

Det at forstå, lære at udføre og tilegne sig værdier kan derfor betragtes som en dannelsesproces, der strækker sig over tid. Når dannelse er afgørende for det menneske, der ønsker at blive dydigt, og dydigheden opnås af en aktiv udøvelse af dyderne, giver det derfor mening at betragte, hvorledes begrebet om dannelse kan bidrage i en organisatorisk kontekst. På den måde kan vi betragte, hvordan værdier bidrager til at danne medarbejdere, således de i – organisationens øjne – bliver gode, dygtige medarbejdere.

Når jeg derfor fremhæver definitionen af socialiseringsbegrebet i specialets første del, er det med henblik på at sammenkæde ideen om, at socialisering sker gennem en proces med Aristoteles' tese om, at det gode liv opnås gennem dannelse og ved at opnå etiske dyder.

I definitionen af socialiseringsbegrebet indgår begrebet "proces", der er beskrivende for, at socialiseringen forløber gennem en proces, hvor både børn og voksne udvikler sig på baggrund af ansporing og hjælp. Ifølge en moderne dansk ordbog er begrebet "proces" grundlæggende beskrivende for et forløb, hvor der sker en forandring eller en forbedring ved ens person og personlige egenskaber (Den Danske Ordbog). Det giver derfor god mening at betragte begrebet "proces" både i forhold til socialiseringsbegrebet og i Aristoteles' udlægning af menneskets dannelse. Det kan udledes, at der i begge tilfælde indgår en proces med henblik på at erhverve sig værdier, der sikrer, at mennesket bliver dydig – og medarbejderen bliver dygtig.

Jeg vil således fremhæve begrebet "proces" i form af en dannelsesproces, der kan betragtes som et vigtigt tema, når organisationer arbejder med værdier. Når medarbejdere forstår, lærer at udføre og med tiden tilegner sig organisationens værdier, kan denne forståelse og læring derfor betragtes som en del af en proces. En dannelsesproces, hvor medarbejdere dannes på baggrund af de værdier, der gør sig gældende for at blive den gode og dygtige medarbejder inden for organisationens rammer.

3.2.1.2. Hvordan kan værdier betragtes i forhold til en socialiseringsproces?

Ud fra definitionen af "socialisering" fra Gyldendals ordbog forløber socialisering i en proces gennem "ansporing" og "hjælp". Ved at betragte disse ord omhandler socialiseringen en proces, hvorved et menneske bevidst opmuntres, overtales eller hjælpes til at opnå bestemte færdigheder (Den danske ordbog).

Ifølge definitionen af socialiseringsbegrebet indebærer socialisering en proces, hvorigennem et menneske udvikler og tilegner sig færdigheder og kompetencer med henblik på et kunne indgå i et bestemt formål. Vi kan derfor forestille os en situation, hvor en socialiseringsproces eksempelvis omhandler, at en leder opfordrer teamet til at reflektere over, hvordan en bestemt opgave bedst håndteres i overensstemmelse med værdien "åbenhed". Det kan være, at medarbejderne på baggrund af refleksionen bliver tilbudt at deltage i kurser, hvis formål er at lære at kommunikere tydeligt, og dertil opnå undervisningskompetencer inden for et bestemt område i organisationen. Værdierne kan derfor betragtes som en del af

socialiseringen i en organisation, da medarbejderne erhverver nye kompetencer og dermed tilegner sig kvaliteter, der kan sikre udøvelsen af eksempelvis "åbenhed" i forskellige situationer. Med andre ord er det ved at medarbejdere lærer at undervise - vel og mærke på en måde, der kan siges at være i overensstemmelse med værdien åbenhed - at medarbejderen i sidste ende udøver værdien "åbenhed". Når en medarbejder udøver værdien "åbenhed", kan der, i dette tilfælde, argumenteres for, at medarbejderen vil være i stand til at beherske opgaver, der indebærer en undervisning af andre.

I et aristotelisk perspektiv betyder det, at - når værdien "åbenhed" udøves godt – så medfører værdiens funktion, at medarbejderne bliver bedre rustet til at håndtere og forholde sig til forskellige situationer – i dette tilfælde i en organisatorisk undervisningssammenhæng. Ifølge Aristoteles er det netop ved at foretage en "åben handling", at man med tiden tilegner sig åbenhed. Med andre ord må medarbejderen lære, hvad det vil sige at udvise åbenhed i organisationen og dens opgaver. Med en sådan forståelse socialiseres medarbejderen med tiden, således medarbejderen naturligt efterlever "åbenhed" i dennes daglige arbejde.

Hvis jeg forsøger at overføre det til en organisatorisk kontekst, kan der argumenteres for, at det giver god mening at sammenkæde Aristoteles' tese om værdiernes funktion med procesbegrebet. Aristoteles' ide om værdiernes funktion indebærer, på samme måde som socialiseringsbegrebet, en proces, hvor et menneske målrettet erhverver sig færdigheder og dannes mod et bestemt formål. Det er også blevet vist, at tilegnelsen af værdier sker gennem træning og aktiv udøvelse, hvorfor værdiernes funktion også må betragtes som en proces, da en opnåelse af værdierne og deres funktion – såfremt den udføres godt – medfører, at medarbejdernes socialiseres til at blive gode medarbejdere.

Hvis jeg derfor overfører Aristoteles' tese om, at det gode liv opnås gennem dyderne til en moderne, organisatorisk kontekst, kan man anskue værdiernes formål i organisationen som værende et forsøg på at socialisere medarbejderne i en retning, hvor de med tiden – set fra organisationens perspektiv – bliver gode og dygtige medarbejdere. Jeg vil i efterfølgende afsnit komme nærmere ind på værdiernes funktion i en organisatorisk kontekst.

På baggrund af sammenkædningen af Aristoteles' dydsbegreb og socialiseringsbegrebet, kan det derfor udledes, at det er vigtigt, at organisationer betragter og forstår værdier som værende en del af en proces. I de forrige afsnit har jeg vist, at dannelse og socialisering er vigtige dele i en organisations implementering af værdier. Undervejs har jeg nævnt, at værdierne tillæres og erhverves over tid. Når en læring strækker sig over tid, kan det udledes, at der i definitionen af procesbegrebet også indgår et tidsforløb.

Værdier kan derfor ikke blot opfattes som "et punkt på dagsordenen" men i stedet for som en længerevarende proces. En proces, der indebærer, at organisationer nødvendigvis må afsætte tid til at arbejde med værdier. Jeg vil derfor fremhæve, at det første vi kan lære fra Aristoteles' dydsbegreb er, at tilegnelsen af værdier indebærer aktiv træning og opmærksomhed. Jeg vil kalde det en "værdiproces", der kræver tid og træning. Det første fokuspunkt, der kan gøre det overskueligt for organisationer at arbejde med værdier, er derfor:

- At arbejde med værdier må betragtes som en proces, der kræver tid, træning og opmærksomhed i organisationen.

3.2.2. Hvordan indgår værdier i en organisatorisk socialiseringsproces?

Jeg vil nu vende tilbage til Aristoteles' ide om værdiernes funktion betraget i forhold til socialisering af medarbejdere. Det følgende omhandler derfor, hvordan organisationer kan betragte værdiers funktion, når de ønsker at arbejde med værdier.

Ifølge Aristoteles har værdierne en funktion. En funktion, der sikrer, at mennesket er i stand til at foretage en aktiv, praktisk og fornuftig handling. Jeg har i det forrige vist, at organisationer kan betragte værdiernes funktion som en funktion, der sikrer, at medarbejdere kan håndtere forskellige situationer. Ligeledes kan værdiernes funktion betragtes som en måde, hvorpå organisationen "sporer" medarbejdere i retningen mod at blive gode medarbejdere. Ud fra dette vedrører værdierne både den enkelte medarbejder og organisationen som helhed.

I en moderne organisatorisk kontekst kan funktionen betragtes både som en støtte i medarbejdernes konkrete arbejdsopgaver og er endvidere medvirkende til at socialisere medarbejderne til at blive gode medarbejdere.

I Aristoteles' forstand er det gode menneske et menneske, der lever i overensstemmelse med dyden, og det dydige liv er vel og mærke også det lykkelige liv. Man kan derfor stille spørgsmålet, hvordan trivsel på arbejdspladsen hænger sammen med værdierne og værdiernes funktion? Hvorledes kan vi drage en parallel mellem Aristoteles' pointering af sammenhængen mellem dyd og lykke til sammenhængen mellem en organisations værdigrundlag og trivsel? I det tidligere afsnit vedrørende Randers Kommunes ledelsesgrundlag beskrives et af pejlemærkerne som: "Du er synlig og fremmer trivsel og talentudvikling blandt medarbejdere og ledere". Af nævnte pejlemærke er der tre begreber, som en leder skal praktisere i sin ledelse; synlighed, trivsel og talentudvikling. Til at besvare overstående spørgsmål fokuserer jeg først på ordet "trivsel".

Af pejlemærket fremgår "trivsel" som en lederopgave, idet lederen skal sikre trivsel hos sine medarbejdere. Af Politikens nudanske ordbog stammer etymologien bag "trivsel" fra ord som "lykke" og "adfærd". Desuden beskrives det "at trives" som at "udvikle sig godt og være veltilpas" (Politiken, 2016, s. 1505).

På baggrund af pejlemærket kan vi forestille os en situation, hvor en leder forsøger at fremme og sikre trivsel hos sine medarbejdere. Såfremt det lykkes at sikre trivsel, kan det antages, at det også resulterer i et godt arbejdsmiljø bestående af tilfredse medarbejdere, der trives i organisationen. Der kan derfor argumenteres for, at medarbejderne, der trives, også er i stand til at udvikle sig på baggrund af en leders initiativer og aktiviteter. Ligeledes er medarbejdere, der trives, i stand til at udrette gode resultater på organisationens vegne.

I en aristotelisk analyse er det bemærkelsesværdigt, at etymologien bag et ord som "trivsel" kommer af et ord som "lykke". Ved at betragte Aristoteles' tænkning om værdiers funktion som et resultat af dydig handling er det relevant at drage en parallel mellem dyd og lykke, og værdigrundlag og trivsel. I begge tilfælde indgår en nødvendig aktivitet, der kan sammenkædes.

I forhold til værdiers funktion gælder det, at det er ved at udføre den pågældende dyd på rette måde, at et menneske bliver dydigt. Med andre ord er det ved at handle i overensstemmelse med dyden, at mennesket bliver dydigt. Vi kan derfor forestille os en situation, hvor det samme gør sig gældende for en organisations værdigrundlag, da udøvelsen af dyden kan sammenlignes med en praktisering af en organisations værdigrundlag. Det kan derfor udledes, at det er ved at praktisere værdierne, og handle i overensstemmelse med organisationens værdier, at der opnås trivsel på en arbejdsplads. Der kan således argumenteres for, at det er ved at udøve værdierne, at værdier implementeres som værdigrundlag, og selve praktiseringen resulterer i, at medarbejderne trives. Vi kan derfor også forestille os en situation, hvor trivsel er afgørende for, at medarbejderne rent faktisk praktiserer organisationens værdier. Trives medarbejderne ikke i forhold til organisationens rammer, kan det antages, at værdierne blot opfattes som intetsigende og ikke som et reelt værdigrundlag.

Man kan dog stille spørgsmålet, hvordan det undgås, at et værdigrundlag ikke blot etableres på baggrund af opstillede og intetsigende værdier? Ifølge Aristoteles er det i en aktiv, praktisk handling, at værdierne viser sig, og en sådan dydig handling kræver indsigt. Lad os derfor betragte Aristoteles' tese om, at indsigten i en aktiv, praktisk handling er nødvendig, før handlingen kan praktiseres. I kommunens pejlemærke omhandlende at sikre trivsel kan det udledes, at ledere, gennem en aktiv praktisering af værdier, fremmer og sikrer trivsel hos medarbejderne. Man kan derfor også spørge, hvilken indsigt en leder i Randers Kommune skal have for at praktisere værdierne og efterleve pejlemærkerne for ledelse? Handler det om, at lederen skal have personalepolitiske indsigter?

I Aristoteles' forstand er indsigten i værdierne også afgørende for, at man kan sikre handling hos andre. Ved at overføre denne tese til ledernes pejlemærke kan der argumenteres for, at der kræves en indsigt i personalepolitiske værdier, før lederne kan sikre trivsel hos medarbejderne. Med andre ord må en leder besidde en grundlæggende forståelse og indsigt i, hvad de personalepolitiske indebærer og betyder både for medarbejderne, og hvorledes værdier gør sig gældende i det daglige arbejde. På baggrund af specialets første del, hvor jeg redegjorde for Aristoteles' dydsbegreb og protreptiske tankegang, kan indsigten i, hvad en værdi

er, og hvilke dynamikker, der gør sig gældende for, at et menneske overhovedet har værdier, støtte og sikre, at en leder praktiserer ledelse på baggrund af de personalepolitiske værdier. Hvis en leder har en grundlæggende værdiforståelse, kan det i protreptisk forstand betyde, at man også er i stand til at lede andre på baggrund af et værdigrundlag.

Af pejlemærket indgår det også, at en leder skal være synlig, men hvad betyder det egentligt at være synlig? Hvad betyder denne synlighed i forhold til en indsigt i værdierne? Hvis vi antager, at synlighed omhandler, at der implicit gøres noget aktivt, så antager vi også, at aktiviteten resulterer i noget. Synlighed kan derfor være forbundet med resultater. Det kan antages, at en værdi som "åbenhed" kan være svær at praktisere uden at være synlig i fysisk forstand.

Da synlighed kan betragtes som noget, der er forbundet med resultater, kan synlighed også betragtes som en indsigt i, hvordan de personalepolitiske værdier praktiseres. Med andre ord kan en leders pejlemærke om at være synlig, betragtes som en aktivitet, hvorigennem der sættes handling til ordene. Hvis en leder blot meddeler, at åbenhed er vigtig i en organisation men eksempelvis altid holder døren lukket til kontoret, signalerer lederen ikke synlighed. En lukket dør kan derimod signalere, at lederen ikke vil forstyrres. Hvis en medarbejder gentagende gange – i forsøget på at få kontakt til lederen – i stedet møder en lukket dør, kan det sandsynligvis resultere i en afstand mellem medarbejder og leder. Denne afstand, og manglen på synlighed, kan resultere i, at der ikke sættes handling til ordet "synlighed". Der kan derfor argumenteres for, at denne afstand ikke bidrager til at opretholde åbenhed i en organisation. Hvis vi derimod forestiller os, at lederen holder døren åben, signalerer lederen implicit – og ved at synliggøre sig i fysisk forstand – at medarbejderne er velkomne til at træde ind.

Lad os betragte det nævnte pejlemærke for ledelse igen. Her nævnes det også, at ledere har til opgave at fremme talentudvikling hos sine medarbejdere. Man kan derfor også spørge, hvordan talentudvikling hænger sammen med en organisation og dens værdier?

Hvis vi betragter Aristoteles' ide om, at et menneske udvikler sig ved at gennemgå en træning, kan der argumenteres for, at denne træning også indebærer en udvikling af et talent. Det står efterhånden klart, at træningen forløber gennem en proces, hvorigennem værdier tillæres, og hvortil der opnås en indsigt i, hvordan en værdi føles, såfremt den udtrykkes passende efter den pågældende situation. Jeg har i specialets første del redegjort for, at mennesket er naturligt disponibelt for at blive det gode menneske. Ved at betragte selve udviklingen og muligheden for at blive det gode menneske kan det antages, at det også er relevant at betragte dannelsesprocessen, som en proces, hvor der også indgår et element om udvikling af et talent. Et talent, der kan antages at være et menneskeligt talent.

Som jeg også redegjorde for i specialets første del, så sikrer den særegne, menneskelige funktion, at mennesket er i stand til anvende den praktiske fornuft. Ifølge Aristoteles er det netop ved fornuftige handlinger, at dyderne viser sig. Med andre ord giver talentudvikling god mening i et aristotelisk perspektiv, da man kan betragte talentudvikling som værende en del af en proces, hvorved medarbejderne – på baggrund af en besiddelse af den særprægede, menneskelige praktiske fornuft - udvikler og tillærer sig værdierne. Hvis vi antager, at talentudvikling omhandler udviklingen af et menneskeligt potentiale, så antager vi også at det omhandler en forbedring, hvorved medarbejderne har mulighed for at udvikle sig og blive dygtige medarbejdere.

I et aristotelisk perspektiv giver det således god mening at sammenkæde værdigrundlaget med trivsel, på samme måde som dyd og lykke sammenkædes hos Aristoteles. Forudsætningen for et værdigrundlag er trivsel, lige såvel som trivsel afhænger af grundlæggende værdier. I Aristoteles' forstand kan mennesket ikke være lykkelig uden dyderne. Hvis jeg overfører denne tankegang til en moderne, organisatorisk kontekst, kan der argumenteres for, at hvis en medarbejder ikke trives på baggrund af organisationens værdier, vil det højst sandsynligt resultere i, at værdigrundlaget ikke praktiseres af medarbejderen.

Værdigrundlag og trivsel fremstår derfor som to begreber, hvis praktisering afhænger af hinanden, og som begge kræver en indsigt og handling. Hvis vi derfor antager, at medarbejderne opnår en større indsigt i, hvordan værdierne og

værdierne funktion gør sig gældende i en organisation, kan det antages, at det vil resultere i en reel praktisering af værdigrundlaget. Praktiseringen af værdigrundlaget vil derfor være båret af en bevidsthed om, at dannelse og socialisering er nødvendige aspekter i en værdi- og dannelsesproces. Jeg vil derfor fremsætte specialets andet fokuspunkt:

- Værdier er medvirkende til at socialisere og udvikle medarbejderne i organisationens ønskede retning, og endvidere fremme trivsel på arbejdspladsen.

3.2.3. Hvorledes kan det sociale aspekt i værdier betragtes?

I dette afsnit fokuserer jeg på det sociale aspekt i værdier. Jeg har netop vist, at værdierne er medvirkende til at socialisere medarbejdere i en organisation. En socialisering, hvor medarbejdere må lære at forstå organisationens værdier, og hvor en tilegnelse af værdierne medfører, at medarbejdere fungerer i sociale sammenhænge. Jeg vil derfor betragte, hvorledes det sociale aspekt indgår i en værdiproces. Lad os betragte og sammenligne Aristoteles' ide om mennesket, der ønsker at blive dydigt, og socialiseringsbegrebet, der omhandler et moderne menneske, der ønsker at indgå i en bestemt gruppe.

Ifølge Aristoteles er mennesket et fællesskabsvæsen, der kun trives, såfremt det indgår i et fællesskab. I Aristoteles' forstand er vi ikke født med etiske dyder, hvorfor det kan udledes, at vi er nødt til at erhverve os etiske dyder – med andre ord sociale værdier – der kan sikre en social adfærd. Tidligere i specialet redegjorde netop for, at de etiske dyder ikke opstår naturligt for mennesket, men at mennesket dog er naturligt modtagelige for disse dyder.

Der kan derfor argumenteres for, at det sociale perspektiv i værdier er vigtigt at betragte i en organisation set i lyset af Aristoteles' tænkning om mennesket som et *socialt væsen* (Aristoteles, 2015, s. 232). Det kan antages, at før mennesket bliver et socialt væsen – altså et menneske, der er i stand til at leve sammen med andre - er man nødt til at opnå nogle værdier, der sikrer en sådan adfærd. I sociale sammenhænge nævner Aristoteles venskabet som en form for dyd eller noget, som indebærer dyd. Ikke desto mindre beskriver Aristoteles i *Etikken*, at

venskabet er blandt det mest nødvendige i livet, og at ingen ville vælge at leve alene (Aristoteles, 2015, s. 195). Ved at anskue "venskabet" som Aristoteles betragter det - som en art af en dyd eller som indebærer dyd – kræver det noget af det menneske, der ønsker at leve dydigt, da et venskab kun kan opstå ved at besidde og beherske dyder, der sikrer en sådan social adfærd. Med andre ord fremstår mennesket som et, der er nødt til at erhverve sig dyder, der sikrer evnen til at indgå i venskab og andre sociale sammenhænge.

Lad os betragte "venlighed" – venlighed er en dyd, som Aristoteles nævner i *Etikken*, der kan betragtes som en socialt anliggende dyd. Besidder og behersker man ikke venlighed, vil man hurtigt kunne påbegynde konflikter og uoverensstemmelser med andre. Hvis vi forestiller os en situation, hvor man mødte andre med en adfærd, der kan betragtes som en stor kontrast til venlighed – det kan eksempelvis være arrogance - vil man højst sandsynligt ikke være i stand til at indgå et venskab med andre, og ej heller have forståelse for hvad et venskab indebærer. Det vil være en situation, hvor den ene – den som besidder og forstår sig på venlighed – ikke vil kunne holde den anden ud på grund af dennes arrogance.

Når jeg bruger et ord som "beherske" omhandler det – som jeg allerede har været inde på - at man i en aristotelisk tankegang enten kan udvise værdier – i dette tilfælde venlighed - for svagt eller for voldsomt. Hvad det indebærer, vil jeg komme nærmere ind på senere i specialet.

I *Etikken* skriver Aristoteles om at indgå i et venskab: "Man må altså være velvilligt stemt overfor hinanden og ønske hinanden godt" (Aristoteles, 2015, s. 197). På baggrund af overstående citat kan det udledes, at et venskab indebærer en interesse overfor hinanden, og at man ønsker, at andre har det godt. Når det ifølge Aristoteles er afgørende, at et menneske omgås andre for at opnå dyder – dyder der sikrer et vellykket liv – og at venskabet indebærer en naturlig interesse for andre, må der også her være et vigtigt socialt perspektiv at betragte i en organisatorisk kontekst.

Hvis vi derfor overfører dynamikken, som Aristoteles beskriver i venskabet – som værende noget af det vigtigste, da det indebærer, at et menneske fungerer socialt via dyderne – til en organisatorisk, moderne kontekst, kan denne dynamik også betragtes i forhold til kollegiale forhold. Jeg vil senere i analysen vise, at venskabet i et kollegialt perspektiv også indebærer individuelle betragtninger.

Det står nu klart, at ifølge Aristoteles sker en dannelse, altså en tilegnelse og forståelse for dyderne, kun hvis et menneske er sammen med andre mennesker, da socialt samvær muliggør opnåelsen af etiske dyder. Da de etiske dyder kan betragtes som afgørende for menneskets moral, er de også afgørende for de handlinger, som et menneske foretager sig. Da det er blevet vist, at indsigten i handlinger er afgørende, og da mennesket indgår i sociale sammenhænge, kan man stille spørgsmålet, hvorvidt man kan præge andre? Hvis vi forestiller os en situation, hvor en leder forsøger at handle i overensstemmelse med værdien "åbenhed" – men mangler en grundlæggende indsigt i, hvad åbenhed reelt er – kan man yderligere stille spørgsmålet om, hvorvidt en leder så kan præge sine medarbejdere ubevidst?

Ifølge Aristoteles indvirker vores handlinger på hinanden og i det fællesskab, som vi indgår i. Det kan derfor antages, at vores handlinger på en arbejdsplads derfor også må indvirke på et organisatorisk fællesskab. Som jeg netop har nævnt, kan der dog være en problematik omhandlende en prægning. Det kan være en ubevidst prægning i form af manglende indsigt i de personalepolitiske værdier, hvilket kan resultere i, at værdierne ikke praktiseres. Det kan også være en manglende indsigt i form af, at en leder ikke ved, hvordan medarbejderne opfatter de personalepolitiske værdier, og endvidere hvordan værdierne praktiseres i overensstemmelse med værdigrundlaget. Hvis en leder antager, at værdierne er forstået og tillært ved blot at fortælle om værdierne, kan en eventuel konsekvens være, at den enkelte medarbejder udelukkende praktiserer værdien på baggrund af et individuelt synspunkt. Det er et individuelt synspunkt, der antageligvis ikke er baseret på en fælles forståelse og inddragelse i form af diskussion.

Med henblik på at skitsere problemstillingen vil jeg tage udgangspunkt i eksemplet, som jeg præsenterede indledningsvist for specialet. I forhold til at

præge hinanden ubevidst kan vi forestille os en situation, hvor en nyanset medarbejder begynder i en organisation og møder formuleringen "sådan plejer vi at gøre". Den nye medarbejder bliver højst sandsynligt præget af de øvrige medarbejdere, der "pr. automatik" løser deres opgaver. Med andre ord tilegner den nye medarbejder sig blot organisationens rammer uden en større indsigt i de grundlæggende værdier. Der rejser sig derfor et spørgsmål omhandlende, hvorvidt en sådan "socialisering" er givende for organisationen, hvis det sker på baggrund af en manglende indsigt i organisationens værdier? Jeg vil senere i analysen komme nærmere ind på, hvordan problematikker om individuelle opfattelser kan belyses og diskuteres i et protreptisk perspektiv.

I afsnittet, hvor jeg redegjorde for Randers Kommunes ønske om at forenkle de personalepolitiske værdier, beskrives formålet ved forenklingen. Formålet er, at værdierne skal kunne fungere som en "rettesnor". Som jeg har vist i afsnittet vedrørende mine refleksioner over formuleringen, sender kommunen et ubevidst – og lidt uheldigt – signal til medarbejderne. I forbindelse med forenklingsprocessen ønsker kommunen også, at værdierne har den "rette forstyrrelse". Selvom en formulering som at "have den rette..." giver genklang til aristoteliske tanker, signalerer et ord som "forstyrrelse" en form for uorden, en forvirring og en uoverskuelighed. I Aristoteles' forstand medfører en tilegnelse af værdier et vellykket liv – med andre ord ro og harmoni – og som endvidere hindrer, at et menneske bliver forstyrret eller påvirket negativt i større grad. Ganske vist nævner Aristoteles i *Etikken*, at et menneske kan blive udsat for krævende situationer, hvor det kan "gøre ondt" at foretage det rigtige valg, og det at være dydigt nogle gange kan føles tungt. I langt de fleste tilfælde vil det dydige menneske dog glædes ved at være dydig. Når Randers Kommune bruger en formulering som "forstyrrelse", hvad menes der så? Man kan derfor spørge, hvorledes man kan betragte "forstyrrelse" som et positivt formål i en organisations værdier? Med udgangspunkt i Aristoteles' tese, der siger, at en praktisk, aktiv handling er nødvendig i udøvelsen af værdier, kan det så udledes, at et mennesket nogle gange må "forstyrres" for at udføre en sådan handling? Det står klart, at indsigten er afgørende for en handling, og som jeg redegjorde for i specialets første del kan mennesket let kan forfølge sin lyst og vælge at lytte til den irrationelle del af sjælen. Hvis vi derfor antager, at et menneske indimellem er nødt til at

"forstyrres", før det aktivt vælger at sætte sig imod lyst og begær, kan man betragte "forstyrrelsen" som et positivt formål. Det kan derfor udledes, at Randers Kommunes formulering om, at værdierne skal "have den rette forstyrrelse" kan betragtes som en positiv påvirkning fra organisationens side. En påvirkning, der resulterer i, at medarbejderne bliver bedre bevidste om nødvendigheden af organisationens værdier, og yderligere bliver motiveret for at tillære sig dem.

Med tanke på at dyderne ikke opstår naturligt i et menneskeliv, og da det er let at følge lyst og begær, kan det antages, at værdierne i visse tilfælde indebærer en "motivation". Vel at mærke pointerer Aristoteles i *Etikken*, at en dydig handling udføres for handlingens egen skyld, og mennesket derfor ikke behøver anden motivation end indsigten i - og glæden ved - at gøre det rigtige. Da dyderne tillæres gennem en aktiv udførelse, kan det antages, at der alligevel må være en "motivation" – eller "et kald" - for at blive den gode medarbejder.

Hvis vi derfor forsøger at overføre denne tankegang til en moderne, organisatorisk kontekst, kan vi betragte "motivationen" ud fra Aristoteles' overbevisning om, at mennesket har en funktion, der indebærer at menneske besidder – og anvender – den praktiske fornuft. Hvis det derfor er givet, at et menneske skal blive godt – og medarbejderen god – kan der argumenteres for, at der findes noget underliggende i vores eksistens, der kan motiveres og påvirkes af omgivelserne, således potentialet for at blive god og dygtig udledes. I *Moderne Dydsetik* skriver Anne-Marie S. Christensen: "Man kan sige, at mennesket er naturligt disponeret for at blive et moralsk væsen" (Christensen, 2008, s. 56). Det kan derfor udledes - når et menneske har mulighed for at *blive* et moralsk væsen – så har det således også mulighed for det modsatte; at være et umoralsk menneske. I dette spænd mellem det moralske og umoralske menneske giver det mening at betragte et ord som "forstyrrelse", da det kan udtrykke noget om motivationen bag det gode menneske og den dygtige medarbejder. På baggrund af dette fremstiller jeg tredje fokuspunkt:

- Værdier er en forudsætning for et fællesskab. En organisation må derfor betragte handlinger som indvirkende på sociale sammenhænge.

3.2.4. Hvordan kan en "værdiproces" lære af Aristoteles' udlægning af "middelvejen"?

Som det blev vil jeg vise hvordan og hvorfor refleksionen over "middelvejen" også kan være vigtig i en moderne kontekst. Jeg vil derfor betragte Aristoteles' ide om at "sigte mod midten" omtalt som en gylden middelvej. Ifølge Aristoteles kan dyden betragtes som "en målrettet holdning, som udtrykker en midte i forhold til os" (Aristoteles, 2015, s. 64). Det betyder, at dyden er et slags midtermål, hvor dyden har en midte og to yderpunkter; overdrivelsen og manglen.

I afsnittet vedrørende Randers Kommunes værdier nævnte jeg, at det kan være problematisk at udøve værdien "åbenhed". Problematikken omhandler, at det kan være vanskeligt at udøve værdien "åbenhed" uden at risikere at udføre aktiviteten enten for ekstremt eller derimod for svagt. I Aristoteles' forstand betyder det således, at det er svært at være dydig "på den rette måde" (Aristoteles, 2015, s. 68). Som eksempel på problematikken beskrev jeg, at ingen - hverken medarbejdere eller ledere i en organisation - kan være så åbne, at den kritiske sans forsvinder. Omvendt kan de heller ikke være så lukkede, at de ikke lytter til andre. Når jeg derfor bruger formuleringen "på den rette måde", skyldes det, at Aristoteles markerer besværligheden ved at være dydig, og det derfor ikke er let at praktisere værdier. Af det følgende vil det dog vise sig, at Aristoteles' middelvej omhandler en balancering af værdiers aktiviteter. Det er en balancering, der kan bidrage til en refleksion over værdierne.

Jeg vil som eksempel på en balancering nævne Aristoteles' syn på vrede. Her gjaldt det, at man godt kan være vred "på den rigtige måde". At være vred på den rette måde betyder, at man udviser vrede på en moderat måde. Der udvises derfor ikke mere eller mindre vrede end det, som passer til den pågældende situation. Ved dette eksempel på vrede omhandler det en følelsesbetonet situation, der sandsynligvis kan fremprovokeres af en overdrivelse eller mangel i udøvelsen af "åbenhed". Hvis en medarbejder overdriver, fremstår uden kritisk sans eller virker frembrusende, kan vedkommende risikere at overskride en grænse i forhold til en anden medarbejder. Det kan medføre konflikter og resultere i, at den anden medarbejder føler vrede og skuffelse over måden, hvorpå kollegaen reagerede og håndterede en opgave. På samme måde

kan en mangel i udøvelsen af "åbenhed" sandsynligvis resultere i en afstand mellem to kollegaer.

Når vi derfor betragter en værdi som "åbenhed" med risiko for to ekstremer: mangel på kritisk sans, eller at man ikke lytter til andre, kan der argumenteres for, at aktiviteten indebærer en balance. I Aristoteles' forstand en balancering i selve udøvelsen af værdien. Dette vil jeg gøre tydeligere denne gang ved et eksempel på en mindre følelsesbetonet værdi: "ordentlighed". Som det fremgik af afsnittet vedrørende en beskrivelse af Randers Kommunes personalepolitiske værdier, er en af værdierne "Ordentlighed". Man kan derfor stille spørgsmålet, hvad "ordentlighed" betyder? Hvornår er en medarbejder "ordentlig" på den rette måde? Hvornår overdriver en medarbejder "ordentlighed", og hvornår udtrykker en medarbejder "ordentlighed" for svagt?

Hvis en medarbejder oplever, at vedkommende ikke kan udføre sit arbejde, således at det lever op til alles forventninger, handler det ikke blot om den konkrete udførte opgave. Det handler også om, hvad disse forventninger går ud på. Man må med andre ord også kigge på forventningerne og få diskuteret disse med sine kollegaer, om hvorvidt sådanne forventninger er rimelige. Dette kan hjælpe medarbejderen til at finde en balance mellem væsentlige og uvæsentlige kriterier for "ordentlighed". En sådan balancering er derfor vigtig og afgørende i udøvelsen af en organisations værdier, da denne balancering, ifølge Aristoteles, foregår i sociale sammenhænge – med andre ord - i fællesskabet med andre.

Yderligere har jeg vist i afsnittet vedrørende mine refleksioner over kommunens personalepolitiske værdier, at det kan være givende at søge grænsen for værdierne. Her er Aristoteles' middelvej også relevant, da balanceringen kan medvirke til at synliggøre grænserne. I en værdiproces kan det derfor også være givende at diskutere, hvornår, hvordan og hvorfor en værdi lykkes eller omvendt ikke lykkes. Når Randers Kommune derfor - via dialogkort - spørger medarbejderne, hvornår "ordentlighed" mest kommer til udtryk, og hvornår medarbejderne udfordres på at udøve "ordentlighed", kan det betragtes som en opfordring til diskussion og belysning af en værdis afgræsning og balancering, hvorved succesoplevelser, forventninger og mangler italesættes.

Tanken om en sådan balancering kan også spores i forhold til formuleringen af kommunens værdi "Udvikling". En værdi om "udvikling" kan sige noget om, at kommunen har en bevidsthed om, at værdierne kan være svære at praktisere eller i hvert fald indeholder et element om udvikling. "Udvikling" beskrives nemlig som dækkende for, at opgavers indhold og løsning er under konstant udvikling, og at alle medvirker til denne udvikling. Det betyder også, at alle medarbejdere og ledere søger personlig og faglig udvikling ved at være risikovillige – men ikke ufornuftige. Det gælder også ved værdien "udvikling", at personlig og faglig udvikling opnås ved, at medarbejdere og ledere er risikovillige. Dog må de ikke være så risikovillige, at det resulterer i en ufornuftig adfærd.

I lyset af Aristoteles' tænkning kan der i denne formulering spores en implicit balancering. En balancering om at turde satsе noget men samtidig besidde en dømmekraft, der sikrer, at en medarbejder kan vurdere, hvornår en risiko bliver for stor eller kan medføre alvorlige konsekvenser for organisationen. Det kan eksempelvis være en vurdering af, hvorvidt en medarbejder vurderer sig i stand til at løse en opgave på baggrund af egne kompetencer og viden.

Ifølge Aristoteles er "mod" et midtermål mellem frygt og tillid. I *Etikken* nævner Aristoteles, at hvis et menneske besidder et overmål af frygtløshed, kan det betegnes som noget lignende², at et menneske er *for* risikovillig. Hvis et menneske besidder et overmål af tillid, betragtes mennesket som dumdrigt. Modet er derfor værdifuldt for et menneske, såfremt det beherskes af den rette mængde af frygt og tillid. Det kan derfor udledes, at det også omhandler en balancering mellem at være modig men ikke *for* modig, og derved risikere at foretage dumdrigtige handlinger. En organisation, som Randers Kommune, kan derfor rejse en diskussion om, hvornår en "risikovillig handling" snarere bliver frygtløs, og hvornår den nærmer sig dumdrigtighed.

² Det fremgår i *Etikken*, at et overmål af "frygtløshed" ikke har et navn. Ifølge Aristoteles er der mange navnløse tilfælde (Aristoteles, 2015, s. 63).

Det, som en organisation derfor kan medtage fra Aristoteles' udlægning af den gyldne middelvej, er, at den kan bidrage til refleksionen over værdierne. Det kan såvel være en refleksion over værdiernes betydning, men det kan ganske vist også være, hvordan svære situationer bedst håndteres. Ved at reflektere over dette indebærer det også en refleksion over selve processen: hvad fungerede, hvad fungerede ikke? Det kan eksempelvis være overvejelser om, hvordan man bedst håndterer sin vrede, sin frustration og forventninger til hinanden som kollegaer.

Jeg har tidligere vist i analysen, at begrebet "proces" er afgørende i en værdiforståelse, da værdier blandt andet indebærer en socialiseringsproces. Man kan derfor indtænke Aristoteles' middelvej som en del af denne proces, og som bidrag til at medarbejdere og ledere bliver mere bevidste om at sætte ord på de tavse forventninger, der kan være til hinanden. Aristoteles' middelvej kan derfor betragtes som en refleksion over, hvordan der kan skabes en balance i udøvelsen af værdier og derved undgå konflikter og uoverensstemmelser. "Balance" fremstår derfor som endnu et vigtigt element i en værdiforståelse, der kan bidrage til at gøre værdiprocessen mere overskuelig. Det fjerde fokuspunkt er derfor:

- Værdier handler om balancering. En balance, hvor der løbende sker overvejelse og refleksion, således der er fokus på eksempelvis, hvordan opgaver bedst håndteres.

3.2.5. Hvorledes kan begrebet "sprogliggørelse" betragtes i en organisation?

Jeg vil i det følgende diskutere, hvad det betyder, at vi "sprogliggør" inden for en organisation. "At sprogliggøre" betyder ganske vist, at der sættes ord på noget, men når jeg betragter sprogliggørelsen i en organisatorisk kontekst, skyldes det, at sprogliggørelsen også kan betyde, at man i organisationer diskuterer, italesætter og diskuterer individuelle synspunkter og handlemåder. Med andre ord er der tale om en indbyrdes kommunikation, og som vi skal se, er en sådan sprogliggørelse et vigtigt modspil til praktisk viden, der tages for givet.

3.2.5.1. Hvordan kan skellet mellem implicit og eksplicit viden betragtes i forhold til en sprogliggørelse?

Jeg vil begynde med at fremhæve skellet mellem det at sprogliggøre noget versus at lade noget forblive implicit. Hvis vi forestiller os en situation, hvor ledere og medarbejdere ikke italesætter deres individuelle synspunkter og betragtninger, er der højst sandsynlig en implicit viden, der tages for givet. For at tydeliggøre dette eksemplificerer jeg min skelnen mellem implicit og eksplicit gennem begreberne *techne* og *phrónesis*.

Techne indebærer en teknisk ekspertise og er lavere rangeret end karakterdyden, *phrónesis*. Både *techne* og *phrónesis* er handlingsorienterede. *Phrónesis* vedrører den praktiske fornuft og indebærer en dømmekraft i kraft af en dannet og fornuftig karakter (Lübcke, 2010, s. 156). Som det fremgår af *Informationsordbogen*, refererer *techne* til færdigheder og praktiske gøremål og betegnes yderligere som en *tavs viden* (Informationsordbogen, 2013). Med andre ord er *phrónesis* og *techne* dyder, der viser sig som en tavs viden. En viden, der indebærer, at mennesket ved, hvordan det skal begå sig. Problemet ved den tavse viden er dog, at selve den viden om, hvorfor vi gør, det vi gør – og hvordan vi gør det – forbliver implicit. Det er en problematik, som også Ole Velfedt viser i bogen *Ubevidst Intelligens* (2002):

Disse færdigheder bygger tilsyneladende ikke på lineær rationel tænkning baseret på logiske følgeslutninger. Tværtimod ser det ud, som om vi opsamler utallige indtryk simultant, integrerer dem i helheder og mønster og sammenligner dem med vore tidligere

erfaringer hentet fra en formidabel fond af praktisk viden. Men vi gør os det ikke rigtig klart, når vi bruger denne viden, og vi husker ikke, hvordan den er opstået (Vedfelt, 2002, s. 51).

Af overstående citat fremgår det, at mennesket ganske vist besidder en praktisk viden, men denne kan antages at forblive implicit og individuel. Med andre ord problematiseres det, at vi glemmer at sætte spørgsmål til de handlinger, vi gør os, og vi glemmer dertil at reflektere over den pågældende handling. Når vores handlinger ikke sprogliggøres, vil det være besværligt at redegøre for vores handlinger.

I aristotelisk forstand kommer den tavse viden til udtryk, når vi har lært, hvordan noget udføres. Det betyder ganske enkelt, at når vi ved, hvordan en handling udføres, behøves der ikke spørges ind til, hvordan den udføres, da handlingen allerede er indlært. Hvis vi derfor forestiller os en situation, hvor ledere i en organisation ikke verbaliserer en bestemt handling – måske fordi lederen finder udførelsen indlysende ved selv at have foretaget den mange gange før - medfører det en manglende sprogliggørelse af handlingen. Det kan eksempelvis være, hvorledes en opgave bedst løses. Der kan derfor argumenteres for, at en sprogliggørelse af det, vi foretager os, er nødvendig, da vi ved at italesætte vores handlinger bliver bedre bevidste om det, vi foretager os.

På baggrund af Aristoteles' karakterdyder, der viser sig i en tavs viden, giver det derfor god mening, hvis en organisation tematiserer arbejdspladsens "tavse viden". Det kan være en tematisering omhandlende, hvordan en arbejdsopgave løses bedst. Det kan også være en tematisering vedrørende hvilke værdier, der gør sig gældende i arbejdsmåden. Det er således en tematisering, der vil få indflydelse på handlinger, da der både spørges ind til, *hvordan* og *hvorfor* den udføres. Tematisering kan betragtes ud fra overbevisningen om, at hverken ledere eller medarbejdere kan regne med, at noget udføres på en bestemt måde – eller med den samme forståelse - såfremt handlingen ikke sprogliggøres. I en organisation kan man derfor tematisere "sprogliggørelse", således skellet mellem implicit og eksplicit viden tydeliggøres, og den tavse viden ikke tages for givet.

3.2.5.2. *Hvordan kan en "selvforståelse" betragtes i forhold til organisatoriske værdier?*

I overstående afsnit har jeg vist, at den "tavse viden" nødvendigvis må italesættes, således implicite handlemåder sprogliggøres i medarbejdernes hverdag og opgaveløsning. Det er en problematisering, der også fremgår af artiklen: Fra værdierne på papiret til hverdagen (2012) publiceret online af Væksthus for Ledelse:

I løbet af de sidste årtier har rigtig mange arbejdspladser arbejdet på at finde det rette værdisæt for organisationen. Metoderne har været mange – lige fra den helt top-down styrede proces, hvor organisationens topledelse egenhændigt beslutter og definerer organisationens værdisæt, som medarbejderne forventes at efterleve – til de involverende processer, som helt fra start inddrager medarbejderne i definitionen af organisationens værdier. Det kommer nok ikke som nogen stor overraskelse, at der i sidstnævnte tilfælde er langt større sandsynlighed for, at medarbejderne føler ejerskab for værdierne – og at værdierne giver mening i relation til deres hverdag. Alligevel er det ingen garanti for, at man undgår udfordringer med at få værdierne implementeret i den enkelte medarbejders hverdag (Rasmussen, 2012).

Af overstående citat problematiseres det, at på trods af en inddragelse i en organisations værdigrundlag, kan der stadig opstå udfordringer om, hvorvidt værdierne rent faktisk implementeres og indgår i medarbejdernes hverdag.

Jeg har tidligere redegjort for, at værdierne i Aristoteles' forstand indebærer en aktiv, praktisk handling og dertil en indsigt i hvilken handlemåde, der er den rette i den pågældende situation. Her gjaldt det, at det dydige menneske er det menneske, der er i stand til "at forholde sig til den rette person i dette omfang på den rette tid og af det rette motiv og på rette måde..." (Aristoteles, 2015, s. 68). Hvis vi antager at det dydige menneske – på baggrund af en indsigt i værdier – behersker en dydig handling, så antager vi også at denne indsigt indebærer en forståelse. Vi kan derfor anskue "forståelsen" som et vigtigt tema i en

værdiproces, da det omhandler en forståelse af det enkelte menneskes karakter. I Aristoteles' forstand er det en forståelse, der sikrer, at den enkelte både har indsigt i, hvad der er det rette at gøre, og stadig aktivt vælger at gøre det. Der kan derfor argumenteres for, at på baggrund af at et menneske nødvendigvis må besidde en forståelse af sin egen karakter for at foretage fornuftige handlinger - med andre ord en selvforståelse - så er det også relevant at betragte denne selvforståelse i en organisatorisk kontekst. Selvforståelsen er således et vigtigt tema, da den kan bidrage med en refleksion over, hvordan den enkelte medarbejder opfatter organisationens værdier. Hvis vi derfor overfører et begreb som "selvforståelse" til en organisatorisk kontekst – fra et protreptisk perspektiv – kan selvforståelsen sige noget om den indsigt, som en medarbejder må have i organisationens værdier, der således gør sig gældende for, hvordan medarbejderne praktiserer organisationens værdier.

En sådan selvforståelse om, hvad der er det rette at gøre, kan i aristotelisk forstand betragtes som en del af dannelsen for at blive et dydigt menneske. Jeg har tidligere i analysen vist, at det er i det sociale fællesskab, at et menneske opnår en forståelse for værdier, lærer at udføre dem og dertil tilegner sig de pågældende værdier, således mennesket bliver dydigt. Der kan derfor argumenteres for, at en selvforståelse – i form af en individuel forståelse for, hvordan en handling udføres - også kan oversættes til en organisatorisk kontekst, hvis denne selvforståelse betragtes som en måde, hvorigennem der er mulighed for at skabe en større forståelse af organisationens værdier. En selvforståelse, der kan bidrage til, at værdierne i højere grad implementeres i medarbejdernes hverdag. Hvis vi derfor forsøger at sammenkæde begrebet om "tavs viden" med Aristoteles' tese om, at det dydige menneske også må vide, hvad der er det rette at gøre, kan en "selvforståelse" betragtes som måden, hvorpå medarbejderne individuelt betragter og opfatter situationer i en organisation.

Som jeg redegjorde for i afsnittet omhandlende protreptikken, er "selvforståelse" et vigtigt begreb i den protreptiske tankegang. I protreptikken indebærer selvforståelse en grundlæggende forståelse af egne værdier såvel som andres. Ifølge Kirkeby er denne selvforståelse altafgørende for, at man kan tale "relevant, oprigtigt og alvorligt" (Kirkeby O. F., *Selvindsigt og samtalepraksis*, 2016, s. 35).

På baggrund af den protreptiske tankegang kan vi forestille os en situation, hvor "selvforståelse" kan betragtes som en tavs viden. Det er en individuel forståelse - og viden om handlinger - der kan antages i mange tilfælde at forblive implicit, når en medarbejder foretager sit arbejde. Der kan derfor argumenteres for, at det vil gavne en organisation, hvis en medarbejders selvforståelse - i form af individuelle synspunkter og betragtninger - sprogliggøres.

I et protreptisk perspektiv kan det udledes, at fordi vi er mennesker, besidder vi en forståelse, der både gør os i stand til at forstå os selv som mennesker, og yderligere gør os i stand til at forstå andre. Med andre ord kan en "selvforståelse" betragtes som en individuel måde, hvorpå vi betragter omverdenen. Ved derfor at italesætte de individuelle synspunkter i forhold til, hvordan organisationens værdier forstås, og hvorledes de gør sig gældende i arbejdet, vil det medføre en bedre bevidsthed om, at der *er* individuelle synspunkter, selvom medarbejdere indgår i et arbejdsfællesskab.

Ifølge Kirkeby opfattes værdier individuelt. Det individuelle synspunkt kommer af, at et hvert enkelt menneske har gjort sig erfaringer gennem livet. Det kan eksempelvis være, at den enkelte medarbejder har haft oplevelser på en arbejdsplads, der indvirker på, hvordan vedkommende opfatter en værdi som "ordentlighed". Det kan være, at "ordentlighed" udvises i en handling, hvor en medarbejder hver morgen sender en status på arbejdsopgaver ud til de nærmeste kollegaer. I et protreptisk perspektiv kan tankegangen om, at mennesker gør sig erfaringer, også betragtes i en organisatorisk værdiproces. Ifølge Kirkeby er det netop ved vores erfaringer, at vi kan drage en sammenligning til andre - og dermed også til andres synspunkter.

Dette giver også god mening i forhold til Aristoteles' middelvej, der er blevet vist som givende i forhold til at synliggøre værdiernes grænser. Erfaringer kan derfor bidrage til en bedre forståelse af, hvorledes den enkelte medarbejder opfatter en værdi, og dermed også hvordan det individuelle synspunkt kan indvirke på en opgaveløsning.

Som jeg redegjorde for anvender Kirkeby ordet "begivenhed", når et menneske erindrer tidligere oplevelser. I det at erindre en begivenhed er den kritiske sans vigtig. Ifølge Kirkeby er det således afgørende, at ethvert menneske forholder sig kritisk over for den pågældende begivenhed. Den kritiske tilgang skal medføre en refleksion over, hvorfor værdier, oplevelser og erfaringer betyder det, de gør. Hvis jeg overfører denne protreptiske tankegang til en organisatorisk, moderne kontekst, kan værdierne og erfaringer betragtes som "redskaber", der kan anvendes til en fælles forståelse af værdier. Ifølge Kirkeby er værdierne en forudsætning for erkendelse, hvorfor organisationer kan betragte Kirkebys begivenhedsbegreb som en måde, hvorpå medarbejdere kan lære at forstå hinandens individuelle opfattelser, og dertil bliver mere bevidste om, at der altså *er* forskelle i forhold til, hvordan medarbejdere opfatter situationer. Det er derfor ikke selvfølgelig, at alle medarbejdere opfatter en bestemt værdi på samme måde.

I artiklen: Det svære, nye lederskab (2008) skrevet af Kirkeby, nævnes det, at "medarbejdere er forment til at stille forventninger til arbejdspladsen" (Kirkeby O. F., Det svære, nye lederskab, 2008, s. 90). Da jeg har vist, at disse forventninger kollegaer og ledere i mellem er nødvendige at betragte i en organisation, kan der argumenteres for, at "forventninger" også indgår som et vigtigt led i forståelsen af medarbejdernes synspunkter.

Af artiklen nævnes det også, at den dialogiske kultur er særligt styrende for medarbejderne, men der opstår et problem i forhold til, at mange organisationer ikke kan leve op til at inddrage medarbejderne i en dialog. Her ses igen problematikken om at sprogliggøre versus at lade noget forblive implicit. Kirkeby skriver således i artiklen: "Personalestyrelsen slår om sig med opfordringer til at give medarbejderne taletid, men det er pludselig ikke længere givet, hvad man skal tale om" (Kirkeby O. F., Det svære, nye lederskab, 2008, s. 90). Det er en problematik, som Randers Kommune viser at håndtere og beherske godt ved at opfordre til diskussion af de personalepolitiske værdier i flere sammenhænge: dialogkort, event omhandlende praktiseringen af værdier i dagligdagen samt teammøder med værdier på dagsordenen.

Det beskrives yderligere i artiklen, at der er et behov for at inddrage individuelle synspunkter, da disse bidrager til udvikling i organisationen:

Det, der er nyt ved lederens praksis, er, at han i langt højere grad end tidligere går tæt på medarbejderen som person. Det gør han ved at tage ansvaret på sig for, at medarbejderen hele tiden bliver bedre. Og det gør han ved at vide meget mere om medarbejderen, end lederen tidligere gjorde (Kirkeby O. F., Det svære, nye lederskab, 2008, s. 92).

Ud fra overstående citat kan det udledes, at en medarbejders individuelle synspunkt og selvforståelse bidrager til udviklingen af den pågældende medarbejder. Når en ledelsesstil indebærer, at ledere "går tættere på" medarbejderen som person – hvilket må betyde at lederen lærer medarbejderen bedre at kende - må dette også indebære en forståelse for den enkelte medarbejder. Som jeg har vist, er det netop denne selvforståelse af ens egen person, der gavner og bidrager til fællesskabet. Det kan derfor udledes, at fordi vi er mennesker med iboende værdier, der har gjort sig erfaringer, så opfatter og fortolker vi situationer forskelligt. Hvordan medarbejdere vælger at håndtere en opgave, afhænger derfor af en selvforståelse formet af individuelle erfaringer.

Kirkeby nævner yderligere i artiklen, at den protreptiske dialog har til formål at vende et menneske mod det væsentlige i sit liv, men "det kan kun ske, hvis den, der bidrager til denne omvending, selv både har gennemgået og løbende gennemgår den" (Kirkeby O. F., Det svære, nye lederskab, 2008, s. 94). Der kan derfor argumenteres for, at sprogliggørelsen af medarbejderens selvforståelse fremmer en udvikling - såfremt medarbejderen deltager aktivt – ikke bare for den enkelte men også i fællesskabet. På baggrund af betragtningen af "selvforståelse" som et vigtigt element i en værdiproces, fremstilles specialets femte fokuspunkt:

- I en organisation kan en "selvforståelse" bidrage til at italesætte implicite handlinger og skabe en forståelse for individuelle synspunkter, således de bidrager til en fælles forståelse og praktisering af værdierne.

3.2.5.3. *Hvordan kan medarbejdere lære at forstå hinandens individuelle opfattelser?*

Ifølge Aristoteles er "ros og kritik er en konstant målestok" (Aristoteles, 2015, s. 16) – en målestok med fokus på det enkelte menneskes karakter. Med ord som "ros og kritik" kan denne målestok betragtes som en måde, hvorpå mennesket modtager en form for "feedback" eller "evaluering" af sin egen moralske karakter. I Aristoteles' forstand omhandler "ros og kritik", at den, der foretager gode moralske handlinger, vil blive rost, og den, der foretager umoralske handlinger, kritiseres. Det kan derfor antages, at denne "ros" kan bidrage i processen hen imod at blive det gode menneske. Hvis vi derfor antager, at den, der foretager gode handlinger, vil med tiden – og gennem aktiv udførelse – roses af andre i form af en anerkendelse.

Hvis vi derfor forsøger at overføre denne tese om "ros og kritik" til en organisatorisk, moderne kontekst, kan vi forestille os en situation, hvor en medarbejder løbende evalueres. I betragtning af Aristoteles' ide om "ros og kritik" af det menneske, der foretager enten gode eller dårlige handlinger, kan det antages, at denne evaluering også kan give mening for den medarbejder, der - i organisationens øjne – har til formål at blive en dygtig medarbejder. Det giver derfor god mening at betragte Aristoteles' tese om, at et menneske enten roses eller kritiseres i en organisatorisk sammenhæng, hvis begrebet om "ros og kritik" betragtes som en måde, hvorpå medarbejderes aktiviteter løbende evalueres. Vi skal i det følgende se, at en sådan evaluering kan bidrage til refleksion over værdierne.

Det er tidligere blevet vist, at refleksionen er et vigtigt element i en værdiproces. Forrige afsnit viste at Aristoteles' middelvej blandt andet kan bidrage med en refleksion over, hvordan værdier bedst balanceres. På baggrund af en refleksion over balanceringen af værdier kan der derfor rejses en diskussion omhandlende forventninger mellem kollegaer. På denne måde italesættes forventninger for at undgå konflikter. Det at evaluere og drøfte værdier kan derfor være afgørende for at undgå konflikter, men hvad nu hvis den enkelte medarbejder har en anden opfattelse af den pågældende værdi?

Hvordan dannes et fælles grundlag, hvis værdier opfattes forskelligt, således en medarbejder fortolker situationer og opgaver efter sit eget individuelle synspunkt?

Ifølge Aristoteles må et menneske nødvendigvis være sammen med andre for opnåelsen af etiske dyder, og da samværet er nødvendigt for at opnå dydigheden, kan det antages, at det også er muligt at forstå hinandens individuelle synspunkter. Hvis det ikke var muligt at forstå andre, selvom de tænker anderledes end en selv, kan det antages, at det heller ikke ville være muligt at indgå i et venskab. Som jeg redegjorde for tidligere, er venskabet ifølge Aristoteles noget af det mest værdifulde, et menneske kan indgå i livet. Hvis den dynamik, som Aristoteles beskriver i venskabet, overføres til kollegiale forhold, vil der også her skulle være plads til individuelle betragtninger. Her gjaldt det nemlig, at et venskab indebærer en naturlig interesse for hinanden. Det kan antages, at en interesse for hinanden, om man er venner eller kollegaer, indebærer, at man også har en interesse i hinandens synspunkter. Jeg har tidligere vist, at det netop er givende at italesætte ens selvforståelse. Det kan derfor udledes, at en sådan selvforståelse også er afgørende for venskabet, da man både må have en forståelse for sig selv og sin ven.

Jeg vil igen fremhæve Aristoteles' tese om det lykkelige liv. Det er blevet vist, at et menneske stræber efter det lykkelige liv, men dette liv kun kan opnås i selskabet med andre. Det er dog ikke nok at tilbringe tid med andre – livets goder må også deles med andre. Som det står skrevet i teksten: Aristotle, Ethics and Business Organizations (2004), er det i det lykkelige liv også nødvendigt at have et godt, meningsfuldt job, hvis goder kan deles med andre:

Happiness is 'flourishing', and this means fitting into a world of other people and sharing the good life, including 'a good job', with them. A good job, accordingly, is not just one that pays well or is relatively easy but one that means something, one that has (more or less) tangible and clearly beneficial results, one that (despite inevitable periods of frustration) one enjoys doing. (Solomon, 2004, s. 1024)

Af overstående citat nævnes det, at det gode job deles med andre, lige såvel som det gode liv er sammen med andre. Når noget som deles med andre – med andre ord i et fællesskab - stadig skal give mening for den enkelte, kan det anskues fra et protreptisk perspektiv. Som jeg redegjorde for tidligere, gælder det for den protreptiske tankegang, at et menneske vender sig mod det væsentlige i sit liv. Man kan derfor udlede, at før et job kan være "meningsfuldt" både for den enkelte og i et fællesskabsperspektiv, må dette væsentlige italesættes. Der kan derfor argumenteres for, at fordi "det gode job" ligesom "det gode liv" udfolder sig i fællesskaber, hvor man diskuterer tingene, så bidrager de individuelle synspunkter dermed til at implementere værdier på baggrund af en fælles forståelse. Med andre ord kan den enkelte medarbejder bidrage til en fælles forståelse af, hvilke værdier, der gør et job meningsfuldt, således der skabes en bedre bevidsthed om, hvordan "det gode job" opnås og bevares i fællesskabet.

For at vise hvordan de individuelle synspunkter kan betragtes, vil jeg først betragte Randers Kommunes værdi "ligeværdighed". Hvad betyder "ligeværdighed" egentlig? Som det fremgik af afsnittet vedrørende kommunens personalepolitiske værdier, er "ligeværdighed" dækkende for, at medarbejdere og ledere taler med og til hinanden – ikke om hinanden. Dertil respekteres meninger og synspunkter uanset hvem, der fremsætter dem, og endvidere drøftes meninger alene på baggrund af deres indhold.

I afsnittet vedrørende protreptikken redegjorde jeg for, at symmetri er afgørende i dialogen, og at man ikke dømmer andre på forhånd. Symmetri og åbenhed er derfor vigtige elementer i en refleksion over ord og begreber. Symmetri, og at man ikke dømmer andre – med andre ord et (balanceret) åbent sind - kan antages også at indebære at en respekt over for andre. En symmetri i kommunikationen signalerer, at man lytter til andre og giver plads til, at andre også deler deres individuelle synspunkter uanset rolle og rang – med andre ord, at man indgår i en dialog.

Ved at betragte kommunens værdi "ligeværdighed" kan der argumenteres for, at det giver mening at sammenkæde værdien med protreptiske tanker om "symmetri". En værdi som "ligeværdighed" kan betragtes som en måde, hvorpå

der i protreptisk forstand skabes symmetri i kommunikationen blandt medarbejdere og ledere, og der således opfordres til dialog. Ligeværdigheden, og symmetrien, giver mening i protreptisk forstand, hvis betydningen tænkes som, at fordi vi alle er mennesker – og medarbejdere, skal vi behandle hinanden med respekt, og alle har derfor ret til at blive hørt.

3.2.5.3.1. Hvad sker der, når den enkelte medarbejder begår en fejl i en organisation?

Som jeg har vist, er det givende at diskutere og reflektere over værdiernes grænser. En sådan diskussion og refleksion over grænser kan foregå ved at betragte, hvorledes værdier bedst balanceres. . Da det at fejle også er det samme som at overskride en grænse, er det tillige relevant at betragte, hvad der sker, når en medarbejder begår fejl – med andre ord overtræder normen for hvad en værdi indebærer?

Som medarbejder har man sandsynligvis ikke til hensigt at fejle i en organisation, men da tilegnelsen af værdier sker gennem en proces – og da det er svært at være dydig i Aristoteles' forstand - må det også antages, at den medarbejder, der gerne vil være dygtig - indimellem fejler. Der kan derfor antages, at fordi vi er mennesker, og det er menneskeligt at fejle i protreptisk forstand, så vil det forekomme, at en medarbejder fejler. Det står dog skrevet i *Etikken*, at "Enhver slyngel er uvidende om hvad han bør gøre og hvad han bør afstå fra, og på grund af denne fejl bliver mennesker uretfærdige og overhovedet slette" (Aristoteles, 2015, s. 75). Hvis en medarbejder fejler, kan det sandsynligvis ske på baggrund af en uvidenhed, og ikke fordi medarbejderen på forhånd havde til hensigt at fejle og derved ikke leve op til sin funktion. Af overstående citat, og i aristotelisk forstand, kan det udledes, at hvis en medarbejder fejler, så sker det højst sandsynligt grundet uvidenhed. Man kan derfor spørge, hvorledes denne uvidenhed kan betragtes i et organisatorisk perspektiv?

Jeg nævnte tidligere, at evaluering er et vigtigt led i en værdiproces, da evalueringen af medarbejderne og deres arbejde bidrager til en bedre – og fælles - forståelse af de individuelle opfattelser. Det kan derfor udledes, at det også er givende at evaluere, når der sker fejl. Hvis en leder, sammen med sine

medarbejdere, evaluerer og italesætter den pågældende fejl, vil det medføre en bevidsthed om, hvad der gik galt. I sidste ende vil det resultere i en erkendelse. En erkendelse, som Kirkeby fremhæver som en forudsætning for forståelse.

På trods af at Kirkeby betragter erkendelsen som en forudsætning for forståelse, kan vi i organisatorisk kontekst forestille os en kultur, hvor der ikke må begås fejl, da det sandsynligvis kan få konsekvenser for organisationen. Ikke desto mindre vil en fejl medføre, at den enkelte medarbejder – såvel som sine kollegaer – vil blive bevidste om fejlen. Der kan derfor argumenteres for, at kun ved at overskride grænser kan vi få italesat, hvor grænsen går. Hvis en medarbejder derfor overtræder normen for, hvad en værdi indebærer, kan det medføre, at andre - såvel som den der fejler - bliver bedre bevidste om værdien.

I forhold til Randers Kommunes personalepolitiske værdier omhandler værdien "Udvikling" også, at medarbejderne må være risikovillige. Hvis man som medarbejder foretager en handling, hvor der er en risiko for at være *for* risikovillig, kan det også antages, at der er "risiko" for at fejle og at der derfor indimellem også vil ske fejl. Ikke desto mindre kan en fejl medføre en værdierkendelse i fællesskabet, hvorfor specialets sjette fokuspunkt er:

- Det er menneskeligt at fejle, og i en organisation kan evalueringen af fejl betragtes som en mulighed for at skabe bevidsthed, forståelse og erkendelse for værdierne.

3.3. Oversigt over fokuspunkter

På baggrund af en sammenkædning af Aristoteles' dydsbegreb og socialiseringsbegrebet har jeg nu udarbejdet seks tematiske fokuspunkter, som en organisation med fordel kan anvende som refleksionspunkter i en værdiproces. Det er undervejs blevet vist, hvorfor og hvordan disse fokuspunkter kan anvendes i en organisation som Randers kommune, når de ønsker at arbejde med værdier. I det følgende opsummeres disse fokuspunkter:

- At arbejde med værdier må betragtes som en proces der kræver tid, træning og opmærksomhed i organisationen.
- Værdier er medvirkende til at socialisere og udvikle medarbejderne i organisationens ønskede retning, og endvidere fremme trivsel på arbejdspladsen.
- Værdier er en forudsætning for et fællesskab. En organisation må derfor betragte handlinger som indvirkende på sociale sammenhænge.
- Værdier handler om balancering. En balance, hvor der løbende sker overvejelse og refleksion, således der er fokus på eksempelvis, hvordan opgaver bedst håndteres.
- I en organisation kan en "selvforståelse" bidrage til at italesætte implicite handlinger og skabe en forståelse for individuelle synspunkter, således de bidrager til en fælles forståelse og praktisering af værdierne.
- Det er menneskeligt at fejle, og i en organisation kan evalueringen af fejl betragtes som en mulighed for at skabe bevidsthed, forståelse og erkendelse for værdierne.

3.3.1. Anvendelse af fokuspunkterne

I en organisation kan fokuspunkter ses som anbefalinger til, hvordan en værdiproces kan gøres mere gennemskuelig og ligeledes skabe overblik. Fokuspunkterne skal derfor ikke forstås som en tjekliste men snarere opmærksomhedspunkter, hvorigennem diskussioner kan rejses. Fokuspunkterne udgør derfor heller ikke en bestemt rækkefølge men kan inddrages der, hvor de findes relevante i forhold til, hvor en organisation befinder sig i en værdiproces. Det kan eksempelvis være, at en organisation gerne vil opfordre til dialog med sine medarbejdere og derfor medtager fokuspunktet omhandlende en refleksion over balanceringen af værdier.

Fokuspunkterne kan derfor være medvirkende til at udvide perspektivet for en organisations værdigrundlag, således det i højere grad er båret af en forståelse for, at dannelse og socialisering er afgørende i praktiseringen af værdier - ikke bare organisatoriske værdier, men værdier generelt. Af analysen viste det sig, at der er et reelt behov for sprogliggørelsen af implicite handlinger, og der generelt er manglende fokus på at italesætte individuelle synspunkter og fejl. Fokuspunkter kan derfor også være medvirkende til at minde om, at fordi vi alle er mennesker, er vi alle formet af vores egen selvforståelse. Når en organisation derfor ønsker, at værdierne implementeres som værdigrundlag gældende for alle medarbejdere, kan fokuspunkterne være en måde, hvorpå det individuelle perspektiv betragtes i lyset af fællesskabet.

Vigtigt er det at huske på, at lige så vel som værdier er dynamiske, er disse fokuspunkter det også. Den enkelte organisation kan således arbejde videre med fokuspunkterne og derved også sætte sit eget præg på disse. Det kan eksempelvis være, at en organisation, på baggrund af dette speciales fokuspunkter, supplerer med egne punkter, der kan bidrage og støtte til værdiforståelsen i den pågældende organisation. Da jeg har udarbejdet fokuspunkter på baggrund af et forståelsesgrundlag i et aristotelisk og protreptisk perspektiv, udgør disse fokuspunkter også specialets hovedpointer. Efter endt læsning af specialet kan disse fokuspunkter også anvendes som opsummerende pointer, således en organisation hurtigt kan genopfriske værdiperspektiver såfremt der er et behov.

4.0. Tredje del: At skabe sammenhæng i værdier

Specialets fokuspunkter er nu udarbejdet på baggrund af specialets første og anden del, der til sammen udgør et grundlag for på reflekteret vis at forstå og arbejde med værdier. Formålet ved disse fokuspunkter er, som nævnt tidligere, at organisationer, som Randers Kommune, kan have gavn af at anvende fokuspunkter som et "refleksionsredskab" i en værdiproces. Fokuspunkterne kan derfor også være anvendelige, når Randers Kommune igangsætter en forenklingsproces af de personalepolitiske værdier. Som jeg redegjorde for tidligere i specialet, ønsker Randers Kommune at forenkle de personalepolitiske værdier, således at de ikke længere er "ikke-sammenhængende" for organisationen. Fokuspunkterne vil også være et omdrejningspunkt i denne del af specialet, da begreber som socialisering, dannelse, tid og refleksion er tematikker, som jeg vil fremhæve i forbindelse med Randers Kommunes kommende forenklingsproces.

Når Randers Kommune beskriver et ønske om, at værdierne ikke længere skal være "ikke-sammenhængende", er det oplagt at diskutere, hvad "sammenhæng" egentligt er. Man kan derfor også spørge, hvordan "sammenhæng" kan forstås i forhold til organisatoriske værdier? For at besvare dette lader jeg mig inspirere af den israelske-amerikanske professor i medicinsk sociologi, Aaron Antonovsky (1923-1994), der med sin teori om en *Oplevelse af sammenhæng* behandler, hvad "sammenhæng" helt fundamentalt er.

Ganske vist bruger Antonovsky teorien i en anden kontekst, men ikke desto mindre giver det stadig god mening at hente inspiration fra teorien. Jeg henter derfor inspiration fra Antonovskys teori for at belyse, hvad sammenhæng er, og hvordan en oplevelse af "sammenhæng" kan betragtes i forhold til Randers Kommunes ønske om sammenhængende værdier. En sådan betragtning vil foregå i et samspil med mine egne udarbejdede fokuspunkter. Jeg vil derfor begynde specialets tredje del med at redegøre kort for Antonovskys teori.

4.1. Antonovsky om en Oplevelse af sammenhæng

I Antonovskys teori er der fokus på at tænke *salutogenetisk* frem for *patogenetisk* i den medicinske verden. At tænke salutogenetisk betyder, at opmærksomheden rettes "mod det, der skaber sundhed, og som bevirker, at vi vælger effektive strategier i forskellige livssituationer" (Eide, 2009, s. 52). Teorien tager derfor udgangspunkt i, at mennesket er i stand til at skabe og opleve en sammenhæng selv i udfordrende situationer. Tankegangen er derfor relevant i en organisatorisk sammenhæng, da den kan belyse hvorledes organisatoriske værdier kan være medvirkende til at håndtere – Antonovsky kalder det at mestre - udfordrende situationer, således situationer ikke opleves som forstyrrende og kaotiske.

Ifølge Antonovsky er der tre egenskaber, der er en "forudsætning for mestring": *begribelighed, håndterbarhed og meningsfuldhed* (Ibid.: 52). Det er egenskaber, der, ifølge Antonovsky, er fremtrædende hos dem, der "mestrer livet" og som mangler hos personer, der tynges af store problemer i tilværelsen. Når jeg bruger en formulering som at "mestre livet", skyldes det, at mestringsevnen, i Antonovskys forstand, er tæt forbundet med et menneskes evne til forandring og tilpasning i udfordrende og krævende situationer (Eide, 2009, s. 53). Med andre ord tager Antonovskys teori udgangspunkt i, at menneskelivet ikke udelukkende består af "harmoni og ligevægt men af konstante forandringer, der kræver tilpasning..." (Eide, 2009, s. 53) og derfor må vi også betragte "menneskets iboende tilpasningsevne" (Ibid.: 53). Det er en tilpasningsevne, som Antonovsky betegner mestringsevne.

Ifølge Antonovsky omhandler mestringsevnen en indstilling. Denne mestringsevne omhandler, i hvor høj grad et menneske opfatter de stressfaktorer, som vedkommende møder, som "strukturerede, forudsigelige og forklarlige", og om man "har adgang til ressourcer med henblik på at håndtere udfordringer" og dertil "opfatter disse stressfaktorer som udfordringer (snarere end trusler), som der er god grund til at investere energi i". (Eide, 2009, s. 54). I Antonovskys teori udgør summen af indstillingerne (begribelighed, håndterbarhed og meningsfuldhed) selve oplevelsen af sammenhæng (OAS). Ifølge Antonovsky er oplevelsen af sammenhæng et udtryk for et menneskes mestringsevne (Ibid.: 54).

For at få en oplevelse af sammenhæng må vi derfor kunne fornemme en "begribelighed" i en situation. Dette betyder, at omgivelserne fremstår på en sådan måde, at vi er i stand til at forstå dem. Verden fremstår derfor sammenhængende og struktureret, og skulle der opstå udfordringer og hindringer, er vi i stand til "at omdefinere de stimuli (eller problemer), der møder os, på en sådan måde, at de bliver informative og klare for os og ikke opleves som kaotiske, tilfældige og uforklarlige" (Eide, 2009, s. 54). Med andre ord er der tale om en kognitiv disposition, hvorved mennesket er i stand til at forholde sig til de stressfaktorer, der kan være eksempelvis på en arbejdsplads. Såfremt disse stressfaktorer opleves som et problem for tilværelsen, er man i stand til at finde en løsning på problemet, således de beherskes.

Ligeledes er det vigtigt med en følelse af "håndterbarhed". Når vi i situationer udsættes for noget, der kan virke krævende eller udfordrende, er det vigtigt at have adgang til ressourcer. Ressourcer, der gør det muligt at tackle udfordringerne, således vi opnår en følelse af kontrol. Evnen til at opfatte en situation som håndterbar er forudsat, at vi også har de *tilstrækkelige ressourcer* til at tackle den givne situation. Det kan f.eks. være en pårørende, ven, kollega – altså en person, som man har tillid til. Menneskets evne til at opfatte en situation som håndterbar, hænger også sammen med den kognitive evne til at bedømme en situation (Eide, 2009, s. 54-55).

Den tredje egenskab, og kriterium for oplevelsen af sammenhæng, er meningsfuldhed. Ifølge Antonovsky kan krævende situationer resultere i, at et menneske bliver overvældet af følelser. Med andre ord tilskriver vi situationer og udfordringer en emotionel betydning, hvilket også siger noget om graden af, hvor meget vi deltager og involverer os i en given situation. I Antonovskys forstand er følelser et vigtigt element i en mestringsevne, da følelser ofte påvirker et menneskes indstilling og engagement. Det betyder, at oplevelsen af "meningsfuldhed" også omhandler, i hvor høj grad et menneske er motiveret til at løse et problem, og derved også hvor meget tid og energi, der investeres i at løse problemet (Eide, 2009, s. 55).

4.1.1. Ønsket om at skabe sammenhæng i værdierne

Jeg har nu redegjort kort for Antonovskys definition af en Oplevelse af sammenhæng (OAS) og præsenteret de tre kriterier, der er gældende for, om et menneske er i stand til at skabe og opleve en sammenhæng i en situation. Antonovskys begreb om "sammenhæng" og "mestringsevne" er relevant i en organisation, da det kan være medvirkende til at belyse, hvordan et begreb som "sammenhæng" kan forstås og tilgås, når begrebet indgår som en del af en værdiproces. Samtidigt kan de tre egenskaber være givende i en diskussion om, hvordan 'sammenhæng' kan forstås i lyset af en menneskelig mestringsevne, når mestringsevnen betragtes i forhold til Randers Kommunes ønske om sammenhængende værdier for hele organisationen.

4.1.1.2. Begribelighed

Hvis vi betragter Antonovskys kriterium om begribelighed i forhold til Randers Kommunes værdier, kan "begribelighed" sige noget om, at værdierne skal fremstå som sammenhængende, ordnede og tydelige. Hvis vi derfor oversætter Antonovskys kriterium om "begribelighed" til Randers Kommunes organisatoriske kontekst, kan vi forestille os en situation, hvor organisationen og dens værdier udgør en kontekst, der er forståelig på en sådan måde, at de kan forklares af både medarbejdere og ledere.

Begribelighed kan derfor betragtes som et vigtigt tema, når Randers Kommune ønsker at forenkle værdier. På baggrund af begrebet om "begribelighed" kan der argumenteres for, at før værdierne kan betragtes som sammenhængende, må de nødvendigvis også passe ind i organisationens kontekst, således det er muligt for medarbejdere at vurdere, hvordan værdierne anvendes i praksis. Her kan eksemplet om overleveringen af en opgave fra leder til medarbejder endnu engang anvendes: En medarbejder, der mestrer en høj grad af "begribelighed", kan antages at være i stand til at løse problemer i overensstemmelse med organisationens værdier, da værdierne netop opfattes som nært tilknyttet til praksis.

Hvis en medarbejder derfor oplever en sammenhæng mellem, hvordan en opgave bedst håndteres, og hvordan de personalepolitiske værdier udfolder sig i praksis,

kan der argumenteres for, at medarbejderen vil være i stand til at forudsige, hvordan værdierne anvendes, når medarbejderen får udleveret en ny opgave. Med andre ord kan begribeligheden give et indblik i, hvor godt den enkelte medarbejder føler sig udrustet til at håndtere forskellige opgaver for organisationen.

Når Randers Kommune igangsætter en forenklingsproces, kan det være givende at overveje, hvorledes en "begribelighed" opnås i værdierne. Lad os derfor betragte kommunens værdi om "ordentlighed". Hvordan bidrager "ordentlighed" til at opleve sammenhæng blandt værdierne i organisationen? I afsnittet omhandlende mine refleksioner over Randers Kommunes personalepolitiske værdier viste jeg, at en værdi som "ordentlighed" kan betyde mange ting. Når en værdi kan betyde flere ting, kan det antages, at det kan være svært at opnå en følelse af begribelighed i situationer, hvor det ifølge organisationen er hensigten at anvende "ordentlighed".

Hvis vi derfor antager, at værdien "ordentlighed" har særlig betydning på nogle områder, så må "ordentlighed", og hvordan "ordentlighed" praktiseres, fremstå tydeligt, således en medarbejder ikke er i tvivl om, hvordan værdien bidrager til at løse konkrete opgaver. Hvis vi derfor forestiller os en situation, hvor en leder har en klar forståelse af, at "ordentlighed" omhandler måden, hvorpå papirarbejde udføres, må det også fremgå tydeligt for medarbejderen. Hvis vi derfor antager, at "ordentlighed" praktiseres og videreformidles som en måde, hvorpå papirarbejde bedst håndteres, vil en medarbejder med en stærk oplevelse af 'begribelighed' betragte "ordentlighed" som sammenhængende for, hvordan organisationens papirarbejde udføres. På baggrund af denne tankegang kan der argumenteres for, at det derfor vil falde den pågældende medarbejder naturligt at praktisere "ordentlighed", når vedkommende håndterer administrative opgaver.

Hvis man derimod betragter "ordentlighed" som et spørgsmål om, hvordan man behandler sine kollegaer, må denne adfærd også tydeliggøres. Vi kan derfor forestille os en situation, hvor "ordentlighed" omhandler en norm for, hvordan man behandler hinanden i kollegiale forhold. Det kan eksempelvis være at udvise respekt for hinandens synspunkter eller at være lydhør over for hinandens forslag

i håndteringen af opgaver. Betragtes "ordentlighed" på denne måde i forhold til oplevelsen af en "begribelighed", kan der argumenteres for, at når medarbejdere behandler hinanden efter værdien 'ordentlighed', opnår de en følelse af begribelighed i deres arbejde. Med andre ord hænger 'ordentlighed' sammen med, hvordan opgaver bedst tilgås, og hvordan man bedst indgår i et arbejdsfællesskab.

Det er en tankegang, der også er relevant i forhold til specialets fokuspunkter. Her viste jeg blandt andet, at sprogliggørelsen af implicite handlinger er afgørende, da både forståelsen og praktiseringen af værdier må tydeliggøres, da man ikke kan regne med, at alle har samme forståelse af den pågældende værdi. Jeg har nu vist, at "begribeligheden" kan bidrage til en refleksion over, hvorledes en organisations værdier opleves tydelige, og hvorvidt værdierne betragtes som sammenhængende for, hvordan opgaver bedst håndteres.

4.1.1.3. Håndterbarhed

Det andet kriterium for oplevelsen af sammenhæng er følelsen af "håndterbarhed". På baggrund af specialets første del, hvor jeg redegjorde for Aristoteles' dydsbegreb, kan man spørge, hvorledes følelsen af "håndterbarhed" kan sammenkædes med værdiernes funktion?

Hvis vi betragter følelsen af "håndterbarhed" i et aristotelisk perspektiv, kan det give god mening at sammenkæde "håndterbarheden" med Aristoteles' tese om, at værdierne har en funktion. Dette er relevant, da dyderne i Aristoteles' forstand har en funktion, der – hvis værdierne udføres godt – resulterer i at styrke et menneske på en bestemt måde. I et aristotelisk perspektiv kan følelsen af "håndterbarhed" derfor betyde, at værdierne indgår i organisationen på en sådan måde, at værdierne rent faktisk implementeres i handlinger og i håndteringen af opgaver, således værdiernes funktion er en støtte for medarbejderne i deres arbejde.

Vi kan derfor forestille os en situation, hvor følelsen af "håndterbarhed" kan sammenlignes med medarbejdernes oplevelse af værdiernes funktion. Hvis en medarbejder opfatter en situation som håndterbar, vil det i Antonovskys forstand også betyde, at medarbejderne oplever at have de tilstrækkelige ressourcer til at takle og håndtere den pågældende situation. Hvis jeg derfor forsøger at overføre

begrebet om "håndterbarhed" til organisatoriske værdier, kan der argumenteres for, at værdiernes funktion styrker medarbejderne i deres arbejde, hvilket afspejler sig i ressourcestærke medarbejdere.

Når jeg bruger et ord som "ressourcestærke", inspireres jeg af Antonovskys begreb om *modstandsressourcer*, der eksempelvis er viden, social støtte, sociale bånd, kontrol m.fl. (Eide, 2009, s. 55). Værdierne og deres funktioner kan med andre ord opfattes som modstandsressourcer, som medarbejderne er i stand til at anvende til at løse udfordrende opgaver. Hvis en medarbejder derfor oplever en følelse af "håndterbarhed" i forhold til organisationens værdier, kan der argumenteres for, at medarbejderen også opnår en oplevelse af sammenhæng i forhold til opgaveløsning og organisationens værdier.

I Randers Kommunes kommende forenklingsproces kan det derfor være givende at overveje, hvorledes følelsen af "håndterbarhed" opnås i forhold til værdierne. Her vil jeg fremhæve fokuspunktet omhandlende værdier som en proces, der kræver tid, træning og opmærksomhed. Det kan antages, at følelsen af håndterbarhed opnås med tiden og i takt med, at en medarbejder udfører handlinger i overensstemmelse med organisationens værdier.

Ligeledes vil jeg fremhæve fokuspunktet omhandlende fællesskaber, da værdier viser sig i handlinger, og handlinger indvirker på fællesskabet. Med andre ord kan Randers Kommune betragte "håndterbarheden" i forhold til, hvordan kollegaer støtter hinanden til at opnå en følelse af håndterbarhed, og derved bruge hinanden som "modstandsressourcer". Denne tankegang kan også ses i sammenhæng med fokuspunktet omhandlende sprogliggørelsen af implicite handlemåder og betragtningen af individuelle synspunkter, da jeg har vist, at medarbejdernes "selvforståelse" kan bidrage til at italesætte og forstå værdier i et fællesskabsperspektiv.

4.1.1.4. Meningsfuldhed

Som jeg har redegjort for, omhandler kriteriet om meningsfuldhed, at vi tilskriver situationer en emotionel betydning. Meningsfuldheden indebærer en deltagelse, hvori vi involverer os efter, hvor stort engagementet er. Da meningsfuldheden derfor indebærer en form for aktiv deltagelse fra det enkelte menneske, og da en sådan deltagelse har en indvirkning i livet, kan meningsfuldheden sammenlignes med begrebet om socialisering. En socialisering, som jeg har vist hænger sammen med dannelse, da det kun er i selskabet med andre, at vi lærer om værdierne og deres udførelse.

Da det er sammen med andre, at vi opnår en forståelse for værdier og værdiernes praktisering, vil jeg fremhæve et ord som "arbejdsgang". Hvis vi betragter ordet "arbejdsgang" i en moderne organisatorisk kontekst, kan "arbejdsgang" betyde, at der er en bestemt rytme i forhold til, hvordan og hvornår opgaver løses i løbet af en arbejdsdag. I specialets første del redegjorde jeg for Aristoteles' tese om, at den aktive praktiske handling er nødvendig for at udføre en dydig handling. Jeg viste også, at den dydige handling kræver indsigt. Hvis jeg forsøger at overføre denne tankegang til en moderne organisatorisk kontekst, hvor der indgår en arbejdsgang, kan der argumenteres for at både indsigten og udførelsen af den aktive, praktiske handling også er nødvendig her. Med andre ord kan den enkelte medarbejder ikke vide, hvordan den pågældende arbejdsgang forløber, hvis denne ikke defineres, læres og prøves af. Hvis Randers Kommune derfor ønsker at forenkle værdierne, således de fremstår på en anden måde, må kommunen være bevidst om, at der er tale om en langvarig proces. Det er en proces, hvor medarbejderne må tænke og handle sig ind i værdierne, således der med tiden opleves en følelse af meningsfuldhed i arbejdet. I Antonovskys forstand omhandler følelsen af meningsfulhed også, at vi involverer os og oplever en følelse af engagement. Med andre ord indebærer meningsfuldheden en følelse af engagement, der kan udtrykke, i hvor høj grad en medarbejder involverer sig i sit arbejde.

For at opnå en følelse af meningsfuldhed i arbejdet kan det i Antonovskys forstand omhandle, at vi oplever en følelse af engagement. Ved at overføre begrebet om "meningsfuldhed" til en organisatorisk kontekst, kan der argumenteres for, at en medarbejder, der oplever en stærk følelse af "meningsfuldhed" i sit arbejde, i højere grad vil socialisere sig i overensstemmelse med organisations værdier. I en sådan socialisering vil organisationen højst sandsynligt lykkes med at "spore" og danne medarbejderne til dygtige medarbejdere.

Der kan argumenteres for, at sammenkædning af kriteriet om "meningsfuldhed" og socialiseringsbegrebet er relevant, da jeg tidligere i analysen viste, at det "gode job" ligesom "det gode liv" udfolder sig i fællesskabet, hvorfor fællesskabet i en organisation også indvirker på, hvorvidt en medarbejder oplever en følelse af meningsfuldhed på arbejdspladsen. I et aristotelisk forstand er det netop kun i samværet med andre, at livet bliver lykkeligt at leve.

Socialiseringsbegrebet kan også betragtes i forhold til Antonovskys begreb om et menneskes mestringssevne. Som jeg har redegjort for tidligere, er mestringssevnen en evne til at tilpasse sig forandringer i udfordrende og krævende situationer. Mestringssevnen er en iboende tilpasningsevne, der nødvendigvis må betragtes, da vi mennesker ofte møder forandringer i vores liv. På baggrund af socialiseringsbegrebet, der omhandler et menneske, der erhverver sig færdigheder for at matche en bestemt gruppe – og da en mestringssevne indebærer evnen til at tilpasse sig forandringer – kan man spørge, om disse begreber ikke også kan sammenkædes i forhold til at opleve en følelse af meningsfuldhed?

Lad os betragte et eksempel. Hvis vi forestiller os en situation, hvor en ny medarbejder begynder på en arbejdsplads, kan det antages, at i takt med socialiseringen af medarbejderen sker der også en tilpasning fra medarbejderens side. Det kan være en tilpasning i forhold til dresscode, arbejds gange, og hvordan opgaver håndteres. Det er derfor ikke utænkeligt, at der vil være behov for tilpasninger, når man som medarbejder begynder et nyt sted. Det er en tilpasning, der kan antages at være nødvendig for, at man som medarbejder "smelter ind" i organisationen, og socialiseres til at blive den dygtige medarbejder.

Jeg har nu på baggrund af en inspiration fra Antonovskys teori vist, hvordan et begreb om "sammenhæng" kan betragtes i forhold til Randers Kommunes ønske om sammenhængende værdier i organisationen. På baggrund af overstående analyse viser det sig, at begrebet "sammenhæng" kan være givende at reflektere over, da jeg har vist, at oplevelsen af sammenhæng blandt andet kan bidrage i en diskussion over praktiseringen af værdierne, og hvorvidt medarbejderne føler sig ressourcestærke. Det er også et begreb, der kan give et indblik i, at "ressourcestærke medarbejdere" er i stand til at tilpasse og socialisere sig efter organisationens værdier. Med andre ord kommer ressourcerne ved, at medarbejderne trækker på organisationens samlede ressourcer i form af f.eks. gode kollegaer.

4.2. Protreptisk metode til at vedligeholde sammenhæng i værdier

Som jeg redegjorde for i afsnittet om den protreptiske metode, er det en metode, hvorigennem der kan opnås en bedre bevidsthed om værdier. Den protreptiske metode kan derfor være til gavn i Randers Kommunes forenklingsproces og ikke mindst som en måde, hvorpå der opretholdes en sammenhæng i værdierne. Den protreptiske metode kan derfor bidrage til at vedligeholde værdier i form af en løbende tydeliggørelse og italesættelse af, hvorledes et begreb som "sammenhæng" gør sig gældende i værdiernes betydning og praktisering.

I afsnittet, hvor jeg redegjorde for den protreptiske metode, nævnte jeg et ord som "selverkendelsesproces". Hvis jeg overfører dette ord til et organisatorisk perspektiv, kan det sige noget om måden, hvorpå den protreptiske metode kan bidrage til at fremme forståelse og erkendelse. Jeg har tidligere i analysen vist, at de individuelle synspunkter og betragtninger af organisationens værdier nødvendigvis må italesættes og deles kollegaer imellem. Den protreptiske metode kan derfor fremhæves som en tilgang, der kan bidrage i diskussion og refleksion over værdierne. Ifølge protreptisk tankegang – og i et aristotelisk perspektiv - er værdierne dynamiske frem for latente, og man må derfor som et dydigt menneske – eller en dygtig medarbejder – hele tiden forholde sig til værdierne, og hvordan de anvendes i praksis. Det betyder, at hvis Randers Kommune ønsker at vedligeholde en sammenhæng i værdierne, således at værdierne er ressourcer, der

kan støtte medarbejderne i deres daglige arbejde, må det løbende diskuteres, hvordan sammenhængen opretholdes.

Jeg har tidligere fremhævet, at refleksionen over vores tavse viden – hvorfor vi gør, det vi gør - er vigtig i en værdiproces. I et af specialets fokuspunkter gælder det, at værdier må betragtes som værende en del af en proces. Der kan dog opstå en eventuel problematik i det øjeblik, hvor værdierne er indlærte og implementeret i medarbejdernes handlemåder, da der højst sandsynligt ikke længere reflekteres over handlemåden. Når Randers Kommune derfor igangsætter en forenklingsproces af værdier, og efterfølgende står med tilpassede værdier, der skal udgøre en sammenhæng i organisationen, er det gavnligt løbende at evaluere, hvordan en sådan sammenhæng opleves og fortsat vedholdes.

Et "værktøj" fra den protreptiske metode er refleksionen over en grundindstilling. Som jeg redegjorde for tidligere, kan det være en diskussion omhandlende en grundindstilling med udgangspunkt i en værdi. Et eksempel på dette kan være, at hvis Randers Kommune forenkler værdien "ordentlighed", kan forenklingen tage udgangspunkt i diskussionen om, hvad en grundindstilling er, og hvad ordentlighed i grunden er. Hertil kan det diskuteres, hvilke associerede begreber, der tilknytter sig værdien – det kan måske være ansvar? Der kan derfor rejses et spørgsmål om, hvordan ansvar hænger sammen med ordentlighed og på den måde italesætte situationer, hvor det at udføre en handling i overensstemmelse med værdien "ordentlighed" bidrager til at løse opgaver, der indebærer ansvar.

Hvis Randers Kommune derimod bibeholder "ordentlighed" som en af de personalepolitiske værdier, og i stedet har fokus på at tydeliggøre værdien – således det løbende tydeliggøres, hvordan værdien gør sig gældende i organisationen – kan den protreptiske tilgang betragtes som en mulighed for at italesætte de "selvfølgeligheder", der kan være ved en værdi som "ordentlighed".

Det står efterhånden klart, at den protreptiske metode også gør sig gældende i specialets fokuspunkter, som jeg løbende har udarbejdet. Med andre ord er jeg inspireret af den protreptiske tilgang, da et ord som "selvforståelse" er vigtig i protreptisk tænkning. Den protreptiske metode, og mit fokuspunkt omhandlende

en "selvforståelse", kan anvendes i refleksionen over, hvordan medarbejdernes individuelle synspunkter løbende betragtes. Jeg vil yderligere fremhæve fokuspunktet omhandlende, at det er menneskeligt at fejle. Når en organisation ønsker at vedligeholde en sammenhæng i værdierne, kan fejl opfattes som en mulighed for at opnå en bedre bevidsthed om værdierne.

Fra den protreptiske metode kan organisationer derfor lære, at refleksionen over fejl kan være givende, når man forsøger at forstå hinandens synspunkter. Da et af grundprincipperne i den protreptiske metode er, at man ikke dømmer hinandens betragtninger, kan den protreptiske metode anvendes til åbning for en diskussion om, hvorledes fejl kan være medvirkende til at vedligeholde en sammenhæng i værdierne.

Randers Kommune kan derfor i sin forenklingsproces og vedligeholdelse af værdier inddrage medarbejderne som et vigtigt led i processen. Jeg har tidligere vist, at kommunen allerede tænker i inddragelse af medarbejderne både i processen bag de personalepolitiske værdier og i implementeringen af værdierne. Det er en inddragelse, som jeg på baggrund af dette speciales fokuspunkter, vil anbefale kommunen at bibeholde.

I vedligeholdelsen af kommunens værdier kan den protreptiske metode også betragtes som en måde, hvorpå en leder kan blive bedre bevidst om sin egen ledelsesstil og italesætte forventninger mellem lederen selv og medarbejdere. Med andre ord kan den protreptiske metode styrke selvrefleksionen, der bidrager til vedligeholdelse af organisationens værdier, hvilket hindrer, at værdierne ikke – med tiden - bliver intetsigende og uden handlinger.

5.0. Konklusion

Dette speciale er skrevet på baggrund af en overbevisning om, at der er behov for et reflekteret grundlag til at arbejde med værdier. Når værdier indgår i mange organisatoriske sammenhænge – eksempelvis i en organisations værdigrundlag og personaleværdier – er det nødvendigt at have en grundlæggende forståelse for, hvad en værdi er, og hvilken betydning værdier har for et menneske. Udgangspunktet for specialet har været, at først når man har en forståelse for værdier og dynamikken ved værdiernes funktion, kan man arbejde og implementere værdierne i praksis.

I en organisatorisk kontekst er værdier sædvanligvis tiltænkt personalet, da medarbejdere skal kunne identificere sig med værdierne og med tiden tage værdierne til sig, som den gode medarbejder, man gerne skulle blive. Specialet har derfor peget på en risiko for, at værdier kan blive enten intetsigende eller komplekse. I begge scenarier forhindres der en reel implementering af værdier som værdigrundlag og ligeledes en praktisering af værdierne i medarbejdernes daglige arbejde. I specialet er denne problematik vist i forbindelse med et specialesamarbejde med Randers Kommune. I dialogen med Randers Kommune fremgik kommunens ønske om, at de personalepolitiske værdier skal forenkles i den kommende periode. Randers Kommunes værdier har derfor været et omdrejningspunkt for specialet, og har således også været en praksisvinkel i forhold til udarbejdelsen af specialets fokuspunkter.

For at udarbejde specialets hovedformål, fokuspunkterne, har jeg i specialets første del redegjort for en grundlæggende værdiforståelse på baggrund af Aristoteles' dydsbegreb og Kirkebys udlægning af protreptikken – en moderne udlægning inspireret af Aristoteles tankegang. Jeg har i specialet vist, at dydsbegrebet omhandler en dannelse af mennesket, hvorigennem mennesket har mulighed for at blive det gode menneske. Det er en dannelse, der indebærer, at det enkelte menneske indgår i sociale sammenhænge, hvorved det er muligt at erhverve sig etiske dyder. I betragtningen af Aristoteles' tese om at dannelse – og erhvervelsen af dyder - indebærer en aktiv træning og tid, fremgik et vigtigt element, nemlig selve processen.

Specialets anden del tog derfor udgangspunkt i en sammenkædning af Aristoteles' dydsbegreb og socialiseringsbegrebet. En sammenkædning der viste, at dannelsen og socialiseringen indebærer en proces. Det gav derfor god mening at betragte Aristoteles' dydsbegreb i en moderne kontekst, da jeg i dette speciale har vist, at der kan rejses mange diskussioner i lyset af Aristoteles' tænkning. På baggrund af sammenkædningen af dannelse og socialisering kan det være en diskussion omhandlende, hvorledes en medarbejder bliver til en dygtig medarbejder – vel og mærke i organisationens perspektiv. I specialets anden del har formålet derfor været at vise konkrete temaer, der kan udvide perspektivet for et værdigrundlag, således et værdigrundlag i højere grad er båret af en bevidsthed om, at dannelse og socialisering er afgørende for implementeringen og praktiseringen af værdier.

Det er således temaer, der har inspireret mig til udarbejde seks fokuspunkter, der kan gøre det overskueligt og gennemsigtigt at arbejde med værdier i værdiprocessen for en organisation. På baggrund af specialets første og anden del, der viste et grundlag for på reflekteret vis at forstå og arbejde med værdier, har jeg udarbejdet fokuspunkter, der kan anvendes som et "refleksionsredskab" i form af opmærksomhedspunkter, der med gavn kan anvendes i implementeringen af værdier.

På baggrund af specialets fokuspunkter kan det konkluderes, at arbejdet med værdier i en organisation må betragtes som en proces, der kræver tid, træning og opmærksomhed fra både ledere og medarbejdere. Det er afgørende at betragte værdier som værende en proces, da værdierne netop er medvirkende til at socialisere og udvikle medarbejderne. I den forbindelse har jeg vist, at socialisering og udvikling har en positiv effekt i forhold til at skabe trivsel på en arbejdsplads. Da værdierne har afgørende betydning i sociale sammenhænge, kan organisationer derfor også betragte værdier som en forudsætning for, at et fællesskab opretholdes på arbejdspladsen.

Med tanke på Aristoteles formulering om at det er "besværligt at være god" (Aristoteles, 2015, s. 68), er en vigtig konklusion for dette speciale, at værdier handler om balancering. En balancering, som en organisation løbende kan

overveje og betragte, således der bevares et fokus på, hvordan de personalepolitiske værdier viser sig i opgaveløsninger i det daglige arbejde.

Ved brug af en protreptisk tankegang har jeg fremhævet, at det er givende at italesætte individuelle synspunkter, da disse synspunkter bidrager til en fælles forståelse og praktisering af værdierne. Med andre ord kan tydeliggørelsen af, at der reelt er forskelle i vores betragtninger, være medvirkende til at sprogliggøre og således redegøre for vores implicite handlemåder. Jeg vil derfor fremhæve specialets sjette fokuspunkt, der viser, at det er menneskeligt at fejle, og at organisationer derfor kan betragte evalueringen af fejl som en måde, hvorpå der kan skabes en bedre bevidsthed og forståelse af værdier, der skal udgøre en sammenhæng i organisationen.

I specialets tredje del har jeg fokuseret på Randers Kommunes ønske om at forenkle de personalepolitiske værdier, således de er sammenhængende for organisationen. På baggrund af Antonovskys teori om, hvordan et menneske er i stand til at skabe en oplevelse af sammenhæng, har jeg fremlagt et bud på, hvordan Randers Kommune kan forstå et begreb om "sammenhæng" i en organisatorisk kontekst. Her har jeg vist, at Antonovskys begreber om "begrivelighed", "håndterbarhed" og "meningsfuldhed" kan være givende at betragte i forhold til at ønske sammenhæng i værdier. Det er tre begreber, der kan bidrage til en refleksion over, hvorvidt en medarbejder oplever en følelse af, at organisationens værdier er tydelige og forklarlige, og hvorvidt værdierne opfattes som en støtte og som en ressource til at løse opgaver i organisationen. Jeg har her fremhævet den protreptiske metode som en tilgang, hvorigennem Randers kan vedligeholde en sammenhæng i værdierne.

Litteraturliste

- Arbejdsmiljøkonsulent. (14. 04 2020). *Processen vedr. personalepolitiske værdier*. (A. T. Pedersen, Interviewer) Randers.
- Aristoteles. (2015). *Etikken* (6 udg.). (S. Porsborg, Ovs.) Viborg: Det lille Forlag.
- Christensen, A.-m. S. (2008). *Moderne dydsetik - arven fra Aristoteles* (1 udg.). Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Den danske ordbog. (u.d.). *Anspore*. Hentede 22. 04 2020 fra Den danske ordbog: <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=anspore>
- Den Danske Ordbog. (u.d.). *Ordbog: proces*. Hentede 03. 04 2020 fra Den Danske Ordbog: <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=proces>
- Eide, S. B. (2009). *Til den andens bedste* (1 udg.). Dansk psykologisk Forlag.
- Gyldendal. (23. 05 2017). *Socialisering*. Hentede 14. 03 2020 fra Den Store Danske: http://denstoredanske.dk/Krop,_psyke_og_sundhed/Psykologi/Psykologiske_term_er/socialisering
- Informationsordbogen. (2013). *Informationsordbogen*. Hentede 08. 05 2020 fra Om begrebet Phrónesis: http://www.informationsordbogen.dk/concept_comment.php?cid=5267
- Internet encyclopedia of philosophy. (u.d.). *Aristotle: Politics*. Hentede 23. 04 2020 fra Internet encyclopedia of philosophy: <https://www.iep.utm.edu/aris-pol/>
- Kirkeby, F. O., Hede, T. D., & Mejlhede, M. L. (2008). *Protreptik* (1 udg.). Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.
- Kirkeby, O. F. (2008). Det svære, nye lederskab. *Arbejdsliv* (1).
- Kirkeby, O. F. (2016). *Protreptik* (1 udg.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Lübcke, P. (2010). *Politikens filosofi leksikon*. København: Politikens Forlag.

- Leunissen, M. (2017). *From Natural Character to Moral Virtue in Aristotle*. Oxford Scholarship.
- Personalepolitik. (2016). *Personalepolitik*. Randers: Randers Kommune.
- Philosophy, S. E. (01. 05 2001). *Aristotle's Ethics*. Hentede 20. 02 2020 fra Stanford Encyclopedia of Philosophy: <https://plato.stanford.edu/entries/aristotle-ethics/>
- Politiken. (2016). *Politikens Nudansk ordbog med etymologi* (4 udg.). Politikens Forlagshus A/S.
- Poulsen, A. (23. 05 2017). *Socialisering*. Hentede 14. 03 2020 fra Den Store Danske: http://denstoredanske.dk/Krop,_psyke_og_sundhed/Psykologi/Psykologiske_term_er/socialisering
- Randers Kommune. (u.d.). *Om os: Værdier i Randers Kommune*. Hentede 23. 03 2020 fra Randers Kommune: <https://www.randers.dk/om-os/vaerdier/>
- Randers Kommune. (19. 03 2019). *Værdierne i Randers Kommune. Dagsorden på mødet 26. september 2019*. Randers.
- Rasmussen, T. J. (15. 06 2012). *Artikler: Fra værdierne på papiret til hverdagen*. Hentet fra Væksthus for ledelse: <https://www.lederweb.dk/artikler/fra-vaerdierne-paa-papiret-til-hverdagen/>
- Solomon, R. C. (2004). *Aristotle, Ethics and Business Organizations*. Hentede 05. 05 2020 fra <https://journals-sagepub-com.zorac.aau.dk/doi/pdf/10.1177/0170840604042409>
- Vedfelt, O. (2002). *Ubevidst intellings - Du ved mere end du tror* (2 udg.). Viborg: Gyldendal.