

Verdidialogen

Rapport fra første verdisamling

Personal- og Økonomiavdelingen, Universitetet i Tromsø

29.-30. september 2005



Turid Moldenæs, IST

Hilde Pettersen, U-Vett

Begrepsavklaringer

Interessenter

Organisasjoner har mange interessenter. De kan være enkeltpersoner, grupper, eller andre organisasjoner som har interesser i organisasjonens aktiviteter og resultater, alternativt som organisasjonen påvirker med sine beslutninger.

Interne interessenter

Personer og grupper i organisasjonen.

Eksterne interessenter

Personer og grupper utenfor organisasjonen.

Interne kulturelle verdier

De felles grunnleggende antakelser som råder i organisasjonen, eller som man ønsker skal råde.

Omdømmeverdier

De felles grunnleggende antakelsen organisasjonen ønsker skal kjennetegne den i møtet med interessenter.

Innledning

29. og 30. september 2005 ble det gjennomført verdisamling for personal- og økonomiavdelingen ved Universitetet i Tromsø. Totalt deltok om lag 35 av avdelingens 46 ansatte. Bakgrunnen for samlingen var et initiativ fra personal- og økonomiavdelingens direktør, Håvard Bekkelund, våren 2005. Intensjonen er å skape en felles verdiplattform for avdelingen. En felles verdiplattform innebærer både å utvikle kulturelle verdier (interne samhandlingsverdier) og omdømmeverdier (eksterne kommunikasjonsverdier) i samarbeid med de ansatte, gjennom en prosess som strekker seg over noe tid. I planleggingen frem mot verdisamlingen har ressurspersoner fra Institutt for Statsvitenskap og U-Vett vært involvert.¹ De vil også stå for gjennomføringen av prosessen.

Verdiprosessen startet med en verdisamling som gikk over 1½ dag. I dette notatet beskrives prosessen og resultatet av diskusjonene på samlingen. Notatet må betraktes som første steg i den langsiktige prosessen, og som et grunnlag for videre diskusjoner med de ansatte om verdiarbeidet i personal- og økonomiavdelingen. Notatet starter med en kort introduksjon om organisering av verdisamlingen - om hvordan og hvorfor. Videre presenteres de ulike innledningene som ble holdt, og resultatet av gruppearbeidene. Til sist oppsummeres og samordnes resultatene fra gruppearbeidene, før tanker om 'veien videre' presenteres.

Organisering av verdisamlingen

Det organisatoriske opplegget for samlingen er inspirert av ideen om *dialogkonferanser* i aksjonsrettet endrings- og utviklingsarbeid. Metoden er også egnet i utforming av verdigrunnlag, så vel som i utforming av visjoner, mål og strategier for en organisasjon. Slike prosesser har dessuten en stor egenverdi. De fører til læring og utvikling av den enkelte deltaker, så vel som enheten samlet.

¹ Førsteamanuensis Turid Moldenæs, Institutt for statsvitenskap, og rådgiver Per-Mathias Høgmo og stipendiat Hilde Pettersen fra U-Vett.

Dialogkonferanseprinsippet

Dialogkonferanse er en betegnelse for hvordan man kan organisere utviklingsarbeid både i organisasjoner og regioner basert på dialoger og bred medvirkning. I Norge er det særlig Arbeidsforskningsinstituttet i Oslo som har utviklet og forsket på dialogkonferanseprinsippet, og da som en metode for legitime endringsprosesser i aksjonsforskningsøyemed. Ved U-Vett har man benyttet varianter av dialogkonferanser for å tilrettelegge for regionale utviklingsdialoger både i Finnmark (Hammerfest og Båtsfjord) og i Nordland (Brønnøysund).

Formålet med dialogkonferansen er å skape et grundig og velfundert grunnlag for utviklings- og endringsarbeid, samt å sikre støtte for de beslutninger som i den forbindelse må tas. Berørthet og kompetanse er her sentrale deltakerkriterier. Ved å involvere de som er berørt og de som har kompetanse i diskusjonen om for eksempel valg av verdigrunnlag, søker man å oppnå flere ting. For det første er det en utbredt antakelse at organisatoriske endringer lettere lar seg gjennomføre dersom ansatte får medvirke både i prosessen (fremgangsmåten) og i valg av løsninger (verdier). For det andre vil deltakelse i selve prosessen være viktig for bevisstgjøring og læring, samt være viktig for å skape et eierforhold til de beslutninger som til sist må tas om hvilke verdier og om videre gjennomføring. Til sist vil deltakelse være viktig for å oppnå og utvikle en felles forståelse for egen rolle, i dette tilfelle egen avdelings rolle, både som del av en større organisasjon (Universitetet i Tromsø) og som en enhet som selv må forholde seg til ulike grupper av interessenter.

Prinsipper for sammensetting av grupper

I forbindelse med personal- og økonomiavdelingens verdisamling tok opplegget utgangspunkt i at dialogene, eller diskusjonene, skulle struktureres ved hjelp av tre definerte oppgavetekster. Deltakerne ble delt inn i grupper, og det ble vekslet mellom gruppediskusjoner og plenumspresentasjoner. Intensjonen med gruppene var å sikre at alle skulle få komme til ordet, mens

plenumssesjonene ble reservert for presentasjon av gruppenes diskusjoner, og ikke til kommentarer og diskusjoner av dem. Muligens kan det siste synes merkelig, ettersom dialogkonferanseprinsippet er basert på et ønske om å legge til rette for mest mulig dialog med- og mellom de ansatte i avdelingen. Men siden denne verdisamlingen var første steget i en lengre prosess, var det viktig å få frem bredden i de ansattes perspektiver og oppfatninger. Vi ønsket med andre ord å få frem nyansene, heller enn å fremme konfrontasjoner og kompromisser. Hovedintensjonen med plenumpresentasjonene var derfor å sørge for at alle ble best mulig kjent med hverandres synspunkter.

Det bringer oss direkte over til prinsippene som ble lagt til grunn for gruppeinndelingen. På denne samlingen var, som sagt, formålet å identifisere mangfoldet og bredden av interessenter og verdier. Gruppesammensetningen ble derfor basert på homogenitetsprinsippet, og de ansatte delte inn i grupper etter sine respektive avdelingsfunksjoner (personal, arkiv, økonomi, regnskap, og lønn). Det ga den enkelte gruppe muligheten til å rendyrke sitt perspektiv og tilpasse interessenter og verdier til egen situasjon. Dersom gruppene hadde blitt satt sammen med bakgrunn i heterogenitetsprinsippet, det vil si ut fra størst mulig forskjellighet hva oppgaver og kompetanse angår, kunne det ha ført til at prosessene i gruppene primært hadde blitt preget av avklaringer, forhandlinger og kompromisser. De mange nyansene som også finnes innenfor den enkelte funksjonelle enhet ville da trolig gått tapt. Senere i prosessen vil heterogenitetsprinsippet legges til grunn. Det kommer vi tilbake til avslutningsvis.

Oppgavene ble formulert ut fra et ønske om på den ene siden å legge til rette for en diskusjon om avdelingens rolle ved universitetet og i forhold til eksterne omgivelser. På den andre siden ble de formulert ut fra ønsket om å diskutere hvordan den interne samhandlingen i avdelingen i fremtiden skal være. Derfor startet oppgavesekvensen med at alle gruppene skulle identifisere personal- og økonomiavdelingens sentrale eksterne interessenter. Deretter skulle de verdier de ønsket personal- og økonomiavdelingen skal forbindes med i møtet med de ulike interessentgruppene, beskrives og

drøftes. Til sist ble arbeidet innrettet mot å identifisere og diskutere hvilke verdier man ønsket skulle prege den interne samhandlingen i avdelingen.

Dag 1: Tabletten, Farmasibygget

Personal- og økonomidirektøren åpnet samlingen med å presentere bakgrunnen for verdiarbeidet, samt hvilke mål og forventninger han som leder av avdelingen har til dette arbeidet. *Per Mathias Høgmo* fortalte så om sin erfaring med verdiarbeid innen toppfotballen langs tre dimensjoner: enkeltmennesket, laget og samspillet mellom individ og lag.



Bakgrunnen for personal- og økonomiavdelingens verdiarbeid

Personal- og økonomidirektøren trakk linjene tilbake til sammenslåingen av to tidligere atskilte avdelinger, til en avdeling, den nåværende personal- og økonomiavdeling. Avdelingen hadde allerede gjennomført ett seminar der det ble fokusert spesielt på den endring en slik sammenslåing kan innebære. Her fikk de ansatte blant annet presentert erfaringer fra andre omstillingsprosesser ved Universitetet i Tromsø. Et begrep det ble fokusert på, var *service* og de virkemidler som skal til for å yte service, som god informasjon og kommunikasjon. For å plassere verdiarbeidet i et bredere perspektiv, presenterte personal- og økonomidirektøren videre en overordnet organisasjonsmodell der organisasjonen ses som bestående av fem delsystem: administrativt system, strukturelt system, menneskelig/kulturelt system, strategisk system og teknologisk system. Modellen kan være nyttig for å reflektere rundt organisasjonens utvikling ved å gå inn i de ulike delsystemer og vurdere hvordan endringer i et av systemene fører til endringer i de andre systemene. Alle delsystemene må være i balanse for at organisasjonen skal

fungere optimalt. Avdelingen har arbeidet en del med struktur og arbeidsteknikker/systemer og rutiner. Direktøren understreket at han nå ønsket at avdelingen skulle ha et økt fokus på de menneskelige og kulturelle systemer, herunder også det strategiske delsystem med oppmerksomhet mot visjoner og verdier. Intensjonen er å skape bevissthet omkring den enkelte ansattes verdimeslige ståsted. Det ble vist til et stadig økende fokus på etikk og verdier både i næringslivet og i offentlig forvaltning. Personal- og økonomiavdelingens arbeidsoppgaver (personalspørsmål, dokumenter, økonomi) innebærer blant annet forvaltning av et sensitivt materiale og informasjon som har stor betydning for enkeltmenneskene i organisasjonen. Det ligger med andre ord et maktpotensial i avdelingen som det er viktig at alle er seg bevisst. Sammen med det økende eksterne fokuset på etiske problemstillinger, herunder at det å opptre på en etisk god måte har en markedsføringsverdi, er dette gode grunner til å være opptatt av verdispørsmål. Verdier er ment å gi retning i det daglige arbeidet og skal skape bevissthet om hvordan den enkelte bør handle i forhold til ulike dilemmaer og spørsmål, herunder også gjøre de rette prioriteringer når det gjelder hva som gagnar Universitetet.

Direktøren presenterte avslutningsvis verdisamlingen som en start på en lengre prosess, der identifisering av interessenter og verdier er første steg. Oppfølgingen vil bli presentert så snart den er klar. De ansatte vil trekkes aktivt med i den videre prosessen, noe som vil gjøre dette til en utfordring for den enkelte, og ikke kun ledelsen.

Lagbygging og verdier

Per Mathias Høgmo skrev sin hovedoppgave på Norges Idrettshøgskole om totalbelastning og utbrenthet. Bakgrunnen var at det på den tiden fantes lite forskning om 'burn out' i Norge. Han hadde også vært i Milano med 16 åringer som skulle representere Norge. Disse ungdommene manglet glød og engasjement, noe han syntes var merkelig all den tid mange av dem hadde fått oppfylt sine høyeste ønsker. De følte imidlertid at de ikke strakk til. Høgmo forsket på denne gruppen ungdom i 2 år. De fleste av dem sluttet med

fotball. I det norske kvinnelandslaget i fotball slutter på sin side de fleste i 26-27 års alderen, til tross for at 'gullalderen' for kvinnelige fotballspillere er rundt 30 år. Bakgrunnen er at det blir for tøft med intensiv trening i tillegg til arbeid og studier. Høgmos utgangspunkt for å forstå 'burn out' og forebygge 'burn out' har vært å ta hensyn til 'hele mennesket'. På dette grunnlaget har han bygd sitt lagbyggingskonsept, som han så presenterte.

Lagbyggingskonseptet bygger på følgende verdier: innovasjon, involvering og inspirasjon. *Innovasjon* handler om at det enkelte individ har et selvstendig ansvar for å tenke innovativt. Det er ikke kun en oppgave for treneren og lederen. *Involvering* betyr at man ønsker å legge til rette for at alle på laget eller i organisasjonen må føle at de deltar i viktige beslutninger som berører dem eller lagets og organisasjonens utvikling. *Inspirasjon* handler enkelt sagt om å ta dine medmennesker og kolleger på alvor, se dem og støtte dem, i medgang og motgang.



Deretter presenterte han *arenamodellen*, som nettopp bygger på ideen om 'det hele mennesket, og som gjør det mulig å tenke systematisk om hvordan man kan legge til rette for at den enkelte skal trives og ha det bra i idrett som i arbeid. Utgangspunktet er at man kartlegger de ulike arenaer den enkelte befinner seg på, for eksempel i løpet av en uke. Med arenaer tenkes det på arbeid, hjem, jobb, fritid, søvn m.m. Poenget er at det er en 'smittfaktor' mellom arenaene. Arenaene 'smitter' med andre ord over på hverandre. Dermed vil trivsel og prestasjoner på en arena virke inn på trivsel og prestasjoner på en annen.

Til sist illustrerte Høgmo noen øvelser, og ga eksempler på hvordan konkrete spille- eller samhandlingsregler kan utformes, samt forholdet mellom slike spilleregler og mer overordnede verdier.

Dag 2: Scandic Hotell



Turid Moldenæs startet med å redegjøre for begrepene interessenter, omdømme, og kultur som var utgangspunktet for de tre gruppeoppgavene det skulle arbeides med i løpet av denne dagen (jfr. dagens program). Deretter gjennomgikk *Hilde Pettersen* opplegget for dagen og de respektive gruppeoppgavene, før

deltakerne samlet seg i de respektive gruppene.

Programmet for dagen ble lagt opp slik:

08.30-08.50 Introduksjon: Omdømme, kultur og interessenter

08.50-09.30 Gruppeoppgave 1: Identifisering og prioritering av interessenter

09.30-10.30 Plenumspresentasjon av gruppeoppgave 1 (5 minutter per gruppe)

10.30-10.45 Kaffepause

10.45-11.15 Plenumsdiskusjon om interessentvalg

11.15-12.00 Gruppeoppgave 2: Identifisering av verdier for prioriterte interessenter

12.00-13.00 Lunsj



- 13.00-13.45 Plenumspresentasjon av prioriterte verdier (5 minutter per gruppe)
- 13.45-14.45 Gruppeoppgave 3: Identifisering av organisasjons avdelingsverdier
- 14.45-15.30 Plenumspresentasjon av identifiserte avdelingsverdier (5 minutter per gruppe)
- 15.30-15.45 Avslutning og veien videre

Omdømme, kultur og interessenter

Dagens sterke fokus på verdier kan forstås som en tidstypisk trend. På den ene siden handler det om omdømmeverdier. Det er verdier som kommuniseres utad, til organisasjoners omgivelser, eller interessenter. Slike verdier skal signalisere til utenforstående hvem 'vi' som kollektiv eller organisasjon er; hva 'vi' ønsker å stå for og bli forbundet med, og bli vurdert i forhold til. Det skyldes at moderne organisasjoner, det være seg private som offentlige, i dag måles på sine etiske standarder, og ikke kun på produktkvalitet. Slike etiske standarder kan eksempelvis være samfunnsansvar av ulik karakter og etterlevelse av lovverk. Det florerer faktisk av internasjonale omdømmemålinger og kåringer, og litteraturen på området er voksende: Hvordan måle omdømme, og hva betyr et godt omdømme? Hvordan reparere et skadet omdømme?, er noen av de spørsmål som de berøres. Et eksempel på omdømmekåring kan være kåringen av 'mest beundrede bedrift'. Også i Norge foretas det denne type målinger, om enn i noe mindre omfang enn internasjonalt. Men det er trolig kun et spørsmål om tid før også norske og offentlige virksomheter utfordres på slike bedømminger. Bakgrunnen for den økte oppmerksomheten mot omdømme, omdømmeverdier og omdømmemålinger, er at man tror omdømme har betydning for bunnlinja i en bedrift, og man tror at et godt omdømme er viktig når det gjelder å trekke til seg kunder, attraktiv arbeidskraft, og for å oppnå annen type støtte fra mange typer interessenter. For universitetenes del kan omdømme ha betydning for kampen om studentene, de gode administratorene og de dyktige forskerne, og for tillit og støtte i samfunnet.

På den andre siden må et godt omdømme ikke kun fremstå som en ytre staffasje, som tomt og rituelt snakk uten mening og innhold, verken for interessentene, eller for de som har sin arbeidsplass i organisasjonen. Dersom verdier skal virke utad, må de ha sin forankring innad, i organisasjonens sjel, i menneskene som arbeider der. Derfor snakker vi ikke bare om omdømmeverdier, men og om interne kulturelle verdier, om organisasjonskultur. Med *organisasjonskultur* tenkes her på de uskrevne regler og virkelighetsoppfatninger som råder i en organisasjon og som påvirker hvordan organisasjonsmedlemmene tenker, snakker og handler, og hva de oppfatter som riktig og galt. Det er de verdiene som gradvis bygges inn i 'ryggmargen' vår, blir ubevisste, og gir retning for hvordan vi opptrer i forhold til hverandre i arbeidssituasjonen. Budskapet er: Det er vanskelig å skape et godt omdømme om ikke det indre liv i en organisasjon fungerer. Derfor bør man bestrebe seg på å skape et best mulig samsvar mellom de verdiene man ønsker å bli forbundet med utad, og de verdiene man ønsker skal legges til grunn for den interne samhandlingen.

Når det gjelder verdier er det videre to poeng som skal understrekes. Det ene er at verdier kan binde en forholdsvis stor og sammensatt avdeling som personal- og økonomiavdelingen, sammen. De kan fungere som en form for 'avdelingslim'. De representerer noe felles, til tross for forskjellighet, og til tross for at de kan forstås og tolkes på ulike måter. Verdier skal ikke være noen kvelende tvangstrøye som tvinger til konformitet og følges av represalier fra ledere og kollegaer om de ikke lojalt etterleves. I stedet skal de være en lisens til konstruktiv kritikk og dialog. Verdier er kort sagt en erklært tillatelse til å holde den åpne diskusjonen varm. De skal være en standard for jevnlig å kunne drøfte: Hvordan har vi det på jobb og hvorfor? Hvordan ønsker vi å ha det, og hvordan skal vi få det til?

Omdømmeverdier handler om vårt møte med 'den andres blick'. Organisasjoner er som personer, forfengelige. Men det er og gjennom 'den andres blick' vi lærer og blir bevisste på hvem vi selv er. Det hevdes at like fra de første spede dager og uker av våre liv, er vi avhengige av sterk øyekontakt med andre. Det er selve grunnlaget for utviklingen av vårt

selvbilde, eller identitet. 'Den andre' er det vi her kaller interessant, den vi som organisasjon skal speile oss i. *Interessenter* er de grupper av aktører eller enkeltaktører som påvirkes av de beslutninger vi som organisasjon eller avdeling tar, internt som eksternt. Det er de som finnes utenfor vår egen avdeling og som påvirkes av det vi foretar oss. Vi skiller altså som allerede nevnt, mellom interne og eksterne interessenter. De interne har vi allerede definert for dere: avdelingsledelsen, kollegaer i personal og økonomi-avdelingen, universitetsstyret, og universitetsledelsen. De eksterne skal dere selv definere. Eksempler kan imidlertid være: departement, lokalsamfunn, organisasjonene i arbeidslivet, studenter, vitenskapelige ansatte osv.

Forutsetninger for å lykkes med verdiarbeidet

De viktigste forutsetningene for å lykkes med verdiarbeid som med andre utviklings- og endringsprosesser, er deltakelse eller bred medvirkning (involvering) og ledelsens engasjement. Betydningen av bred medvirkning har vi allerede omtalt i forbindelse med dialogkonferanseprinsippet. Ledelsens engasjement vil i det følgende utdypes, og da med utgangspunkt i det vi kan kalle et symbolperspektiv på ledelse.

Et symbol er et tegn, en handling, eller et utsagn som tillegges en bestemt mening. Et symbol står for noe mer og annet enn seg selv. Et illustrerende eksempel er hakekorset, som opprinnelig var et norrønt symbol, et kors eller krusifiks. I dag forbindes det imidlertid med nazisme, folkemord og moralsk forkastelige handlinger. På samme måte er ledere symboler,

for og i organisasjonen. De står for og forbindes med noe utover seg selv. Ledere er symboler på handlekraft, besluttomhet og kontroll. Derfor er de viktig utad. De er også symboler innad, for sine ansatte. Ledere er symboler



som samler innad og gir legitimitet og støtte utad. De er helter og tilskrives æren om organisasjonen gjør det bra, og de er skurker og må ta ansvaret dersom det går dårlig. De beundres og de misunnes. Et nærliggende eksempel som illustrerer ledere som symboler, er de hyppige lederskifter vi ser i dag, både innen næringslivet og innen toppidrett. Ikke minst er trenerskiftene innen toppfotballen hyppig. Kanskje kan det at ledere er symboler forklare leders økonomiske fallskjermer. Vi forarges moralsk av dem, men toppledere har en utsatt jobb, og ofte kan kritikken være høyst urettferdig. Med en utforsigbarhet blir det nok viktig å sikre sin fremtid. Tiden på 'tronen' kan bli kort, og ledere kan bli bedt om å forlate organisasjonen. De må ofte ta ansvar for forhold de som ledere egentlig ikke har særlig kontroll over, som naturkatastrofer og aksjekurser.

Ledere får dessuten mye oppmerksomhet, både av sine ansatte og av interessenter utenfor organisasjonen. Det gjør de, til tross for at vel 100 års forskning ikke har klart å dokumentere en klar og entydig forbindelse mellom hva ledere gjør og organisasjonens resultater. Selv om vi ikke vet hva ledere betyr, er vi alle stort sett enige om at ledere er viktige og betyr noe for organisasjonens resultater. Vi er også enige om at de betyr noe for kultur, omdømme og trivsel på arbeidsplassen. Dilemmaet kan illustreres med den kjente organisasjonsforskeren James March' formulering om at ledelse er som en lyspære, "any will do". Den norske organisasjonsforskeren Torodd Strand har på sin side stilt spørsmålet "Ledelse noe vi tror på, eller noe som virker?". Kanskje er det slik at ledelse virker fordi vi tror på det? Ledere er romantiske helter som ofte ene og alene beskrives som å overkomme de største hindre på vegne av organisasjonen, på grunn av dyder som kløkt, oppfinnsomhet og utholdenhet. Tenk bare på medienes dyrking av ledere. Tenk på hvor mye tid og oppmerksomhet vi som ansatte bruker på våre ledere. Hvor er de? Hva gjør de og hvorfor? Hva mente de egentlig med det de sa og gjorde? Vi ønsker deres oppmerksomhet. Vi ønsker å bli sett av våre ledere. Ros gjør godt, og ris føles tilsvarende tungt. Det har ofte mer med leders symbolverdi å gjøre, enn med substansen i rosen og risen.

Poenget med å understreke symbolperspektivet på ledelse i forbindelse med verdiprosessen i personal- og økonomiavdelingen, er at personal- og økonomidirektøren er et symbol, enten han ønsker det eller ikke. Han er et symbol på om prosessen er viktig eller ikke. Derfor må han være tydelig på hva han vil med den, at han vil noe med den utover disse to dagene, og han må være synlig i den videre prosessen. Han skal og må alltid være 'det gode eksemplet. Når Per Mathias Høgmo lykkes som fotballtrener med bakgrunn i sitt lagbyggingskonsept og verdigrunnlag, er det fordi han tror på lagbygging og systematisk verdiarbeid, og derfor får han også oss andre til å tro på det. Så enkelt og så vanskelig er det.

Gruppearbeidene: Presentasjon av oppgaver og resultater

I den første gruppeoppgaven skulle gruppene, syv til sammen, drøfte dette temaet:

"I denne oppgaven skal dere kartlegge eksterne interessentgrupper. Det vil si grupper utenfor avdelingen dere påvirker gjennom beslutninger som tas og oppgaver som utføres. Eksempelvis kan dette være: offentlige myndigheter, fagforeninger, samarbeidspartnere, fakultet, enkeltpersoner m.m. Skriv en interessent pr strek nedenfor i interessentmodellen. Lag gjerne flere streker dersom dere trenger det. Velg så ut tre til fire interessenter dere mener er de mest sentrale for avdelingens omdømme".



I tabellen nedenfor er resultatet fra plenumpresentasjonen presentert:

Gruppe	Interessenter	Prioriterte interessenter
Gruppe 1: Økonomi Atle, Jan Erik, Reinert, Tove N., Vidar, Marianne W R	UFD, andre offentlige myndigheter, U&H-institusjoner, fagforeninger, ansatte, vitenskapelige ansatte, fakultet, saksbehandlere, medier, studentorganisasjoner, 'privat sfære', organisasjoner, leverandører, NFR, andre finansieringskilder, R.R,	Myndigheter (spesielt UFD), vitenskapelige ansatte, fakultetene
Gruppe 2: Regnskap I Bodil P., Rannveig, Elida, Bjarnhild, Anne Lise	Administrativt ansatte, studenter, vitenskapelige ansatte, departement/myndigheter, Riksrevisjonen, eksterne finansieringskilder (NFR, EU, mfl.), næringslivet (oppdrag, formidling av kunnskap m.m.), tjenestemannsorganisasjoner.	Vitenskapelige ansatte, administrasjonen, departement/offentlige myndigheter, Riksrevisjonen
Gruppe 3: Personal I Margrethe, Evelyn, Helen, Idar, Gunhild	Fakultetene, NFH, enheter under styret (personalmedarbeidere, fagpersoner, ledere og ansatte), fagforeninger, Troms Kraft, Politiet, Trygdekontoret, leverandører, Ligningskontoret, Skatteetaten, jobbsøkere, folkeregisteret, TBBL, Telenor, Jobbnor, departementene (UFD, MOD)	Fakultetene (spesielt personalmedarbeidere, ledere og ansatte), jobbsøkere
Gruppe 4: Personal II Gunvor, Svein Are, Marit, Siri, Sissel H.	Ansatte, stillingssøkere, ledere, fakultetene, myndigheter (departement, arbeidstilsyn, trygdeetaten), samfunnet (vi forvalter penger/verdier), næringsliv/samarbeidspartnere, personal-og økonomimedarbeidere,	Ansatte, stillingssøkere, personal-og økonomiarbeidere internt
Gruppe 5: Personal III Thale, Astrid, Eirik, Annemari	Myndigheter/tilsynsmyndigheter, fakultetsledelsen, den enkelte ansatte, vernetjenesten, fagorganisasjonene, andre universitet og samarbeidende institusjoner (UNN), publikum (hvordan svarer vi når de ringer oss?), offentlige instanser (kommunale enheter og fylkeskommunale), leverandører av varer og tjenester, andre avdelinger i sentraladministrasjonen, universitetsdirektøren, studenter	Ansatte og studenter (ledelsen og fagorganisasjoner), myndigheter, omgivelsene (publikum, mediene, innbyggerne i Tromsø), leverandører av varer og tjenester

Gruppe	Interessenter	Prioriterte interessenter
Gruppe 7: Arkiv Anne, Anne Sofie, Sissel M, Reidun	Saksbehandlere, ledere, arkivarer, sakspartnere, systemleverandører, randsoneinstitusjoner, IT-personale, mediene, 'folk flest', myndigheter	Arkivarer, mediene, ledere/saksbehandlere
Gruppe 8: Regnskap II/-Lønn Bodil W, Elin, Mona P., Ingunn, Randi, Magne	Lønnstakere/kunder, leverandører, kunder, studenter, 'folk flest', fagforeninger, myndigheter, fakulteter/avdelinger,	

Den andre oppgaven var formulert slik:

"Hvilke verdier ønsker dere skal kjennetegne personal- og økonomiavdelingen i møte med de mest sentrale interessentene? Eksempelvis dersom fakultetsadministrasjonen er en viktig interessent, kan det være verdier som: serviceorientert, troverdig, åpen m.m. Dere trenger ikke vurdere hvorvidt ordene som benyttes er verdier i teoretisk forstand. Dette kommer vi tilbake til senere".

I tabellen på neste side ser vi resultatet fra plenumspresentasjonen:



Gruppe	Interessent	Verdier
Gruppe 1		Hjelpsomhet, Åpenhet, Profesjonalitet – HÅP
Gruppe 2		Troverdig, kvalitet, pålitelig, tilgjengelig, serviceorientert, kvalitetssikring, veiledning, arbeidsmiljø
Gruppe 3		Profesjonalitet
Gruppe 4		Kvalitet, kompetanse, serviceinnstilling, effektivitet, forutsigbarhet, profesjonalitet, entusiasme, engasjement, trygghet, seriøsitet, samarbeidsvilje, lojalitet, respekt, åpenhet, kollegialitet, kontinuitet
Gruppe 5	Universitetet internt	Engasjement, troverdighet, lojalitet, åpenhet
	Offentlige myndigheter	Ansvarlig, etterrettelig, imøtekommende, samarbeidsvillig
	Omgivelser	Kompetent, ansvarlig, framsynt
Gruppe 7	Saksbehandlere/ledere	Serviceorientert, tilgjengelig, produktkvalitet, interessert, imøtekommende
	Arkivarer	Gjensidig kompetansebygging, tilgjengelig
	Mediene	Serviceorientert, tilgjengelig, troverdig, kvalitet på metadata, åpenhet
	IT	Klar og strukturert
Gruppe 8	Offentlige myndigheter	Kompetanse, ryddighet, effektivitet, punktlighet
	Lønnsinntakere	Serviceinnstilling, informasjon/rettledning, ryddighet, effektivitet, pålitelighet, punktlighet, smidighet
	Fakultet/saksbehandlere	Samarbeidsvilje, serviceinnstilling, internopplæring/informasjon, effektivitet, åpenhet, smidighet
	Kunder/leverandører	Service, ryddighet, effektivitet, pålitelighet, punktlighet,



Den siste oppgaven lød slik:

"De interne interessentene er eierne (styret), toppledelsen, avdelingsledelsen og de ansatte selv. Første del av denne oppgaven skal gjøres ved at to og to sitter sammen og diskuterer hva dere opplever som "det beste" og "det verste" på arbeidsplassen. Gå så gjennom det dere kom frem til i gruppene og forsøk å bli enige om hvilke verdier som ligger til grunn for beskrivelsene. Eks dersom "det verste" er at folk kommer for sent, kan det kanskje handle om verdien respekt? Dersom "det beste" er å bli rådspurt av kolleger, er kanskje involvering en viktig verdi for dere?".

I tabellen under er resultatet:

Gruppe	Verdier
Gruppe 1	Trygghet, tillit, åpenhet
Gruppe 2	Involvering, tillit, respekt, bli sett, kvalitet, trivsel
Gruppe 3	Tillit/Kompetanse, effektivitet/kvalitet, trygghet/respekt/lojalitet, engasjement/interesse/imøtekommenhet, Bli sett, respekt, pålitelighet, ansvarlighet, positivitet
Gruppe 4	Seriøsitet, åpenhet/toleranse, respekt, engasjement/entusiasme, anerkjennelse, inkluderende, støttende
Gruppe 5	Kompetanseutnytting, kommunikasjon, omtanke, tillit, lojalitet, involvering, medvirkning, synlighet, respekt
Gruppe 7	Tillit, utfordrende oppgaver, samarbeid, respekt, lojalitet, tilbakemelding, inkludering, bygge fellesskap, trygghet
Gruppe 8	Godt arbeidsmiljø, inkluderende/trygghet/takhøyde, spennende arbeidsoppgaver, gode hjelpemidler, fleksitid, matpause, gratis parkeringsplass, kollegialt samhold, vist tillit/bli verdsatt, bli hørt, kompetanse, ryddighet, tid



Verdier

I tabellen nedenfor har vi forsøkt å sammenstille verdiene, både som eksterne omdømmeverdier og som interne kulturelle verdier. De verdiene og begrepene som står i *kursiv* tekst og farget bakgrunn er nevnt både som interne kulturelle verdier og som omdømmeverdier. De som står i vanlig skrift er kun nevnt som omdømmeverdier.

Verdier sier noe om hva som er ønskelig, fint og verd å strebe etter. Verdier bygger ofte på våre grunnleggende antakelser om hvordan vi oppfatter forholdet mellom organisasjon og omgivelser, hvilket syn vi har på menneskelige handlinger og på relasjoner mellom mennesker. Et mye brukt eksempel på en slik grunnleggende antakelse er dette: Dersom man har en grunnleggende tro på at mennesker av natur er late, og gjerne sluntrer unna om de kan, er det naturlig å forfekte verdier som går ut på at de ansatte må kontrolleres og styres. Slik sett er utgangspunktet at verdier sier noe om hva vi mener er godt og ønskeverdig, og hva vi mener er dårlig og lite etterstrebellesverdig. Verdier er abstrakte idealer, mens det vi gjerne refererer til som normer, er konkrete prinsipper og regler som verdiene hviler på. Selv om normer ofte beskrives som uskrevne regler, sier de noe om forventninger til en bestemt atferd.

I tabellen under har vi presentert noen av ordene som overordnede begreper eller verdier. Vi mener for eksempel at 'åpenhet' er en verdi som kan representeres av et annet mer konkret begrep som imøtekommenhet, toleranse, takhøyde osv. De ordene vi mener representerer noenlunde det samme har vi plassert i samme kolonne. Vi kunne imidlertid like gjerne ha plassert 'toleranse' som overordnet verdi, og dere vil se at flere av begrepene i de respektive kolonnene også kan fungere som slike overordnede verdier. Valg av passende begreper vil det til syvende og sist være opp til dere som ansatte i personal- og økonomiavdelingen å avgjøre i felleskap. Dere vil også se at det er mulig å plassere noen av begrepene i flere av kolonnene, samt at et begrep kan flyttes fra en kolonne til en annen. Hvor dere mener de passer må dere diskutere dere i mellom.

Ved å gjøre denne 'øvelsen' eller sammenstillingen, ser vi også at noen begreper utelukkende er knyttet til interne kulturelle verdier, mens andre kun er knyttet til omdømmeverdier. Dersom vi tar utgangspunkt i det vi har valgt som overordnede verdier ser vi at kulturelle verdier er: åpenhet, respekt, trygghet, engasjement, og involvering, mens begreper som utelukkende er knyttet til omdømme er: profesjonalitet, serviceorientering, og troverdig.

Profesjonalitet	Service-orientert	Åpenhet	Troverdig	Respekt	Trygghet	Engasjement	Involvering
Kvalitet	Tilgjengelig	Imøtekommenhet	Pålitelig	Bli sett	Forutsigbarhet	Entusiasme	Medvirkning
Effektivitet	Veiledning	Framsynthet	Ansvarlig	Synliggjøring	Kontinuitet	Interessert	Bli hørt
Seriøsitet	Effektivitet	Toleranse	Etterrettelig	Kompetanse-utnyttelse	Trivsel	Positivitet	Lojalitet
Kompetanse	Informasjon	Takhøyde	Tillit	Tilbakemelding			Samarbeidsvilje Inkluderende
Klar og strukturert	Rettledning	Kommunikasjon		Spennende arbeidsoppgaver			Gjensidig kompetansebygging
Ryddighet	Smidighet			Bli verdsatt			Kollegialitet
Punktlighet	Fleksibilitet			Tidspress			Vise omsorg/ omtanke
							Anerkjennelse
							Støttende
							Kompetanse-utnyttelse
							Bygge fellesskap
							Samhold

Veien videre

Dette notatet er som vi allerede har vært inne på, det første steget i en bearbeiding og systematisering av de innspill ansatte i personal- og økonomiavdelingen ved Universitetet i Tromsø, ga gjennom de tre gruppearbeidene på verdisamlingen i september. Når det gjelder planlegging og organisering av det videre arbeidet, er vårt forslag følgende:

- At det settes ned en redaksjonskomitè som består av representanter for de ansatte, for eksempel en fra hver av gruppene som ble etablert på den første verdisamlingen. Det er ønskelig at disse deltar i planleggingen av det videre arbeid.
- At de som deltar i redaksjonskomiteen får ansvar for å bringe diskusjonene tilbake til sine respektive grupper. Arbeidet vil blant annet bestå i å diskutere dette dokumentet, og da med særlig fokus på side 21. Aktuelle diskusjonstema kan være om det for eksempel allerede nå er mulig å starte prosessen med å identifisere 3-4 felles verdier som kan representere personal- og økonomiavdelingen både når det gjelder de interne relasjonene og forholdet til eksterne interessenter, eller om man skal skille ut 3-4 kulturelle verdier og 3-4 omdømmeverdier? Videre kan det drøftes om de grupperingene vi har gjort er hensiktsmessige, og om andre overordnede begreper passer bedre.

På neste samling vil hovedvekten legges på valg av verdier, og på en ytterligere konkretisering av dem. Det innebærer at det skal foretas valg om hvilke verdier (ord) som skal være personal- og økonomiavdelingens felles kultur- og omdømmeverdier, og hvilket konkret innhold de skal gis. Dersom eksempelvis 'profesjonalitet' blir en felles verdi, må denne verdien gis et konkret innhold angående hva den skal bety for de respektive funksjonelle gruppene i de ulike situasjoner de vil møte i sitt daglige arbeidet. Konkretiseringen er helt sentral for at verdiene skal gi retning og mening for den enkelte når det oppstår situasjoner der man er i tvil om hva som er riktig å gjøre (etiske dilemmaer). Det gjør det også mulig å diskutere og evaluere valg og handlinger i ettertid. Når det gjelder valg av felles verdier for avdelingen, legger vi opp til arbeid i heterogene grupper. Konkretiseringen skal der i mot foregå i homogene grupper, som på første samling.



Tredje steg i verdiprosessen vil være å finne frem til metoder og virkemidler til å gjøre verdiene aktive og synlige i det daglige. I den forbindelse må det drøftes:

- Diskusjonsarenaer verdiene kan settes på dagsordenen på, som personalmøter, 'funksjonsmøter', separate og årlige verdisamlinger og lignende
- Kan et opplegg med dilemmatrening være en egnet metode for å 'øve' seg i å bruke verdiene aktivt?

- Utarbeiding av materiell for visuell synliggjøring av verdiene, som verdiplakater av ulikt slag og størrelse, hvordan de eventuelt skal utformes, m.m.
- Hvordan skal nyansatte introduseres for verdiene og av hvem?

Listen må ikke betraktes som uttømmende i forhold til mulige tiltak for å synliggjøre verdiene. Det er spørsmål som bør drøftes med de ansatte. Tidsmessig vil det være en fordel å starte arbeidet i redaksjonskomiteen før jul. Da kan perioden frem mot april/mai 2006 vise arbeidet i de respektive gruppene. Deretter er det ønskelig å gjennomføre en større samling der det arbeides med konkretisering av verdier og konkrete tiltak for synliggjøring og aktivisering av verdiene.