

Verdidialogen

Sommarøy 3.-4. april 2006

Rapport fra andre verdisamling



Personal- og Økonomiavdelingen, Universitetet i Tromsø

Turid Moldencæs, IST

Hilde Pettersen, U-Vett

Innledning

3. og 4. april 2006 gjennomførte personal- og økonomiavdelingen ved Universitet i Tromsø den andre samlingen i prosjektet Verdidualogen. På samlingen deltok 42 av de totalt 46 ansatte. Intensjonen med samlingen var å velge verdier samt gi dem et konkret og meningsfylt innhold. Det betyr at arbeidet ble konsentrert om å gjøre verdiene konkrete i det daglige, blant annet ved å drøfte hvordan de skal komme til uttrykk i møtet mellom kollegaer og interessenter, samt hva verdiene skal bety i de respektive avdelingene.



I dette notatet presenterer vi opplegg for- og gjennomføring av samlingen, samt resultatet av diskusjonene. Avslutningsvis peker vi på en mulig organisering for det videre arbeidet. Først presenterer vi imidlertid programmet og arbeidet som foregikk i perioden mellom første og andre samling. Programmet for de to dagene var slik:

Mandag 3. april:

Kl. 10.00	Velkommen til seminar v/Håvard.
Kl. 10.30	Introduksjon v/Turid og Hilde.
	Gjennomgang av program og litt om formålet med seminaret.

Kl. 11.00	Gruppeoppgave 1: Hva har dere lært om å drive prosesser gjennom disse gruppearbeidene? Hvilke erfaringer sitter dere igjen med i forhold til drøfting av denne type tema?
Kl. 12.00	Lunsj
Kl. 13.00	Plenumsfremlegg oppgave 1 (7 grupper à 5 min).
Kl. 13.45	Gruppeoppgave 2: Ta utgangspunkt i tabellen som viser gruppenes forslag til verdiord. Dere skal nå velge maksimalt 4 ord dere mener gir uttrykk for både de interne kulturelle verdiene og omdømmeverdiene.
Kl. 14.30	Kaffepause m/frukt
Kl. 14.45	Plenumsfremlegg oppgave 2 (7 grupper à 5 min). Målet er å bli enige om noen verdier for personal- og økonomiavdelingen.
Kl. 17.00	Avslutning for dagen med felles verdier.
Kl. 19.30	Felles middag

Tirsdag 4. april:

Kl. 09.00	Gruppeoppgave 3: Dere skal nå konkretisere de valgte verdier: a) Identifiser først situasjoner dere møter på arbeidsplassen b) Ta så utgangspunkt i disse situasjonene og diskuter konkret hvordan de ulike verdiene skal komme til uttrykk i de ulike situasjonene.
Kl. 11.00	Presentasjon i plenum.
Kl. 12.00	Lunsj
Kl. 13.00	Veien videre: Hvordan organisere det videre arbeidet med implementering av verdiene i personal- og økonomiavdelingen? Hvordan ta tak i de tiltak og forslag som allerede er kommet frem i prosessen?
Kl. 15.00	Avslutning og avreise til Tromsø.

Et kort tilbakeblikk

29. og 30. september 2005 ble det gjennomført en verdisamling for personal- og økonomiavdelingen ved Universitetet i Tromsø, der 35 av avdelingens 46 ansatte deltok. Bakgrunnen for samlingen var et initiativ fra personal- og økonomiavdelingens direktør, Håvard Bekkelund, våren 2005. Intensjonen var å utvikle en felles verdiplattform for avdelingen, som både omfattet kulturelle verdier (interne samhandlingsverdier) og omdømmeverdier (eksterne kommunikasjonsverdier). Prosessen skulle involvere alle ansatte og strekke seg over noe tid.

Etter samlingen ble det satt ned en gruppe av ansatte som påtok seg å lede oppfølgingsarbeidet i sine respektive grupper. Arbeidet besto i å diskutere notatet som oppsummerte den første samlingen, og da med særlig fokus på de interne og eksterne verdiordene som var drøftet på samlingen, samt å sørge for at gruppene:

- Drøftet forslag fra første samling og muligheten for å identifisere 3-4 felles ord som kunne anvendes både internt og eksternt.
- Drøftet tiltak for å synliggjøre av verdiene og arenaer for tematisering av dem.

Deadline for arbeidet ble satt til 1. mars 2006. Da leverte gruppene en skriftlig oppsummering til Turid og Hilde, som så bearbeidet materialet. Bearbeidingen innbar at vi har: a) slått sammen ord vi mener betyr det samme, b) skilt ut ord som er verdier og ord som er å betrakte som resultater av at man etterlever og kommuniserer ulike verdier og c) slått sammen ord som er nevnt flere ganger. I tabellen under presenteres den bearbeidede versjonen av gruppenes bidrag.

Interne kulturelle verdier	Omdømmeverdier	Verdier som dekker begge
Respekt/Bli sett	Åpenhet	Åpenhet
Engasjement	Respekt	Respekt
Åpenhet	Engasjement	Engasjement
Medvirkning/Involvering	Kommunikasjon	Kommunikasjon
Kommunikasjon	Kompetanse/Profesjonalitet	Kompetanse
Lojalitet	Ansvarlig	Lojalitet
Profesjonalitet/Kompetanse	Forutsigbarhet	Forutsigbarhet
Forutsigbarhet	Troverdighet	
Toleranse		
Følgende ord er mer resultat av verdier/eller "midt mellom": Tillit Trivsel Engasjement kan være begge deler	Følgende ord er mer resultat av verdier/eller "midt mellom": Service/serviceorientering /rettledning/veiledning Effektivitet Troverdighet Tilgjengelig Kvalitet	

Erfaringer fra andre samling

I det følgende oppsummerer vi opplegg og resultater fra de to dagene på Sommarøy.

Første dag: 3. april kl.10.00-17.00

Verdier som begrep og praksis

Personal- og økonomidirektøren åpnet samlingen og ønsket velkommen til fortsettelse av verdidialogen. Han reiste spørsmålet om hvorfor avdelinga skal prioritere å arbeide med verdier. 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. I tillegg også bevisstgjøre den enkelte med hensyn til å gjøre de rette prioriteringene til beste for Universitetet. Vi har et verdigrunnlag som fundament for det daglige arbeidet og relasjonene med hverandre, men dette er noe vi sjeldent snakker om i fellesskap. Verdidialogen er en måte å bevisstgjøre seg på et felles sett med verdier og å gi rom for en diskusjon av disse. Han presenterte videre sine forventinger til disse to dagene, som var å komme frem til felles verdier og konkretiseringer, som kan gjøre verdiene til handlingsregler i det daglige. Han understreket samtidig det gjensidige ansvaret alle i avdelingen i så måte har. Verdidialogen er et felles prosjekt! Alle har bidratt godt i gruppene, og dette engasjementet må videreføres.

Verdier som 'lim' og 'lissens til debatt'

Turid Moldenæs innledet det videre arbeidet med å understreke hvordan verdiene i sin konkrete utforming kan tas i bruk i personal- og økonomiavdelingen. Vanligvis oppfatter man det dit hen at det skal bidra til at det blir enklere å sikre samsvar mellom verdier som prat eller snakk og verdier som praksis, eller samsvar mellom det man sier og det man gjør. Konkretisering skal med andre ord sikre at man unngår organisatorisk hykleri. De færreste organisasjoner er imidlertid i stand til å leve opp til sine erklærte idealer, og ofte aksepterer vi organisatorisk hykleri, som vanligvis forbindes med noe negativt – falskhet og forestilling. En annen måte å forstå hykleri på er der i mot som en ideell tilstand, en standard, man kontinuerlig strekker seg mot.

Da kan verdier som en slik standard bli et middel for å utvikle organisasjonen. Forutsetningen er at organisasjonen arbeider aktivt med forskjellen mellom det 'den er' og det 'den ønsker å være'. Verdiene skal i følge organisasjonsforskerne Lars Thøger Christensen og Mette Morsing, romme et element av ønske, tro og håp. De skal romme et element av noe visjonært, en fremtidig ønskeverdig tilstand som er realistisk, men samtidig uoppnåelig. Deres poeng er at organisasjoner utvikler seg kun om de tør å utfordre spørsmålet om samsvar, det vil si arbeide aktivt med forskjellen mellom 'det man er' og 'det man ønsker å være'. En slik fremgangsmåte trenger ikke være mindre troverdig enn den som bygger på et postulat om entydig samsvar i alt organisasjonen sier og gjør.

Christensen og Morsing viser videre til København kommune, som i motsetning til andre organisasjoner som arbeider med verdier, forsøker å etablere forutsetningene for et levende verdigrunnlag. Ambisjonen til kommunen er å bane veien for en mer åpen, reflekterende og diskuterende kultur. Kommunens verdier er respekt, likverdighet, dialog og tillit. Verdiene har ingen verdi i seg selv, men skal utgjøre det de selv kaller en 'autorisert taleposisjon' der de ansatte og borgerne kan utfordre kommunens holdninger, beslutninger og praksiser. Verdiene skal med andre ord autorisere medarbeidere og borgere til å stille kritiske spørsmål: Uttrykker våre holdninger respekt for de eldre? Reflekterer brevene våre et likeverdig forhold mellom oss og borgerne? Behandler vi våre elever med tillit? En slik tilnærming til verdiarbeidet kaller de 'en lissens til kritikk'.

Denne måten å tenke på og arbeide med verdier på er helt annerledes enn den tradisjonelle måten. Arbeider man mer tradisjonelt vil man typisk være opptatt av om verdiene er i overensstemmelse med virkeligheten, om de disiplinere de ansattes handlinger og beslutninger og om de gjenkjennes og deles av alle. Når man anvender verdiene som en lissens til kritikk, skal verdiene utgjøre en horisont som man streber mot og som man selv og interessentene kan vurdere organisasjonen mot. Snarere enn å disiplinere de ansattes handlinger skal verdiene gi anledning til spørsmål og refleksjon. Og snarere enn å uttrykke enighet og fellesskap skal verdiene utfordre og aktivisere mangfoldet i organisasjonen med henblikk på å sikre dens fortsatte evne til forandring.

Styrken ved denne tilnærmingen er fleksibilitet. Når verdiene er gjenstand for refleksjon og forhandling, åpnes det for en realistisk forståelse for at verdier kan endre innhold over tid. Selv om de overordnede og abstrakte verdiordene beholdes,

endres det konkrete innholdet. Forutsetningen er imidlertid at man åpner for denne debatten, skaper arenaer for debatt, og behandler hverandre som likeverdige og med respekt i debatten. Uenighet og forskjellighet er et sunnhetstegn. Det usunne er om de ikke får komme frem i lyset.

I personal- og økonomiavdelingen skal verdiene bidra til å binde sammen ansatte i en forholdsvis stor og sammensatt avdeling. De skal fungere som en form for *'organisasjonslim'*. De skal representere noe som er felles, til tross for forskjellighet i faglig tilhørighet, oppgaveutføring og interesser, og til tross for at verdiene faktisk kan forstås og tolkes på ulike måter. De skal også kommuniseres utad og synliggjøre hva personal- og økonomiavdelingen står for. Men verdiene skal ikke være noen tvangstrøye som tvinger til konformitet og følges av represalier fra ledere og kolleger om de ikke etterleveres. I stedet skal de være en lissens til konstruktiv kritikk og dialog. Men i stedet for å kalle dem en *'lissens til kritikk'*, vil vi foreslå at de kalles en *'lissens til debatt'*. Verdigrunnlaget skal betraktes som en erklært tillatelse til å holde en åpen diskusjon levende. Det skal være en standard å strekke som mot, en form for visjon som bidrar til at det jevnlig er legitimt å drøfte: Hvordan har vi det for jobb og hvorfor? Hvordan ønsker vi å ha det, og hvordan skal vi få det til? Hvordan oppfatter andre oss og hvorfor, samt hva kan vi gjøre med det? Sagt annerledes skal verdigrunnlaget si noe om hva som er ønskelig, fint og verd å strebe etter, selv om det er uopnåelig. Verdigrunnlaget skal således bygges rundt organisasjonsmedlemmenes antakelse om hvordan de oppfatter forholdet mellom organisasjon og omgivelser, hvilket syn de har på menneskelige handlinger og på relasjoner mellom mennesker.

Virkemidlene i den sammenheng kan være flere, både av formell og av uformell karakter. Formelle virkemidler kan være prosjekter som virker samlende ved at ansatte fra alle enheter i avdelinger deltar og må samarbeide med hverandre i konkret oppgaveløsning, som i prosessen med Verdidialogen. På den ene siden kan en slik prosess fremme tilhørighet til hele avdelingen. På den andre siden kan den fremme tilhørighet internt i de respektive enhetene ved at man også blir bevisst på eventuelle ulikheter og hva man ikke har felles. Man blir med andre ord bevisstgjort på det unike ved en selv som enhet og avdeling. Når det gjelder uformelle virkemidler tenker vi på sosiale arrangement, som årsmøter, julebord, fredagspils m.m.

Første dag: 3. april kl. 9.00-17.00

Gruppearbeidene: Oppgaver og resultater

I den første gruppeoppgaven ble de ansatte satt sammen i heterogene grupper, syv til sammen. Det vil si at de gruppene som hadde arbeidet sammen i 'mellom-perioden', ble 'brutt opp'. Teamet gruppene skulle drøfte var:

"Hva har dere lært om å drive prosesser gjennom disse gruppearbeidene? Hvilke erfaringer sitter dere igjen med i forhold til drøfting av denne type tema?"



Her følger resultatet:

- Det er viktig at ledelsen prioriterer denne type prosesser.
- Det var positivt å i første omgang arbeide i homogene grupper.
- Prosessen har ført til en økt forståelse for hverandres arbeid, bundet oss mer sammen og løftet oss over 'det daglige' (tenke over hvor vi står og hva vi vil med organisasjonen vår)
- Vi har lært å oppsummere debatter slik at man får oppslutning fra alle for et endelig resultat, til tross for uenighet underveis.
- Vi har lært at det er særlig viktig å bli hørt i denne type arbeide fordi man legger så mye av seg selv i det.

- Vi har lært at det er viktig med ulike faser og ulik organisering i et prosjekt som dette, som felles 'kick off', gruppevis diskusjoner og faglige innspill fra eksterne.
- Vi har lært at det er viktig å vise engasjement for hverandres innspill og bidrag for å få til gode gruppeprosesser.
- Selv om vi har vært opptatt av å levere til rett tid, har vi jenknet oss og akseptert at vi kan være uenige.
- Diskusjonene har bidratt til å sette ord på de avveininger og dilemma vi står overfor i det daglige.
- Vi har lært noe om betydningen av å sette av tid til denne type diskusjoner.
- Vi har lært at det har en verdi i seg selv å lytte til hverandre.
- Det har vært en positiv opplevelse å gå i dybden, få bekreftelse og respons på meninger og holdninger, og å la dette bli en drivkraft til forbedring.
- Det har vært positivt å arbeide i grupper fordi det har skapt rom for å lytte til andre og å bli lyttet til.
- Vi har lært at denne type prosesser fordrer prioritering, modning og kontinuitet.
- Vi har lært betydningen av at alle gruppene har en leder, at alle får slippe til, og at vi gjennom dette får god trening i å lytte til hverandre.
- Vi har lært at prosesser som går over tid og som handler om abstrakte tema lett kan skape frustrasjoner fordi man ikke ser de umiddelbare resultatene.
- Vi har lært noe om hvordan nye medarbeidere kan inkluderes i diskusjonen uten å ta alle de grunnleggende debattene på nytt igjen.

- Vi har lært at verdiene kan bli et fundament som avdelingen kan møte nye situasjoner med.
- Vi har lært at ulikt ståsted og personlighet gir ulik argumentasjon for verdier, men at prosessene gir grunnlag for en felles forståelse.
- Vi har lært noe om utfordringene og verdien av å innta nye roller i egen organisasjon, ved å 'snu hierarkiet på hodet i gruppene' (at lederne ikke var gruppeledere, men vanlige gruppe-medlemmer).
- Vi har lært noe om prosessens betydning for utvikling av et eierforhold til verdier.
- Vi har lært at det ikke er et poeng å være enige når man starter en prosess, men at man kan bli enige etter hvert.



Disse refleksjonene over erfaring og læring ved å arbeide i grupper som man selv styrer og leder, viser at slike prosesser har en verdi i seg selv. Det betyr at de har en verdi utover det resultat de produserer, som i dette tilfellet var forslag til et felles sett med verdier for personal- og økonomiavdelingen. Det er også grunn til å tro at prosessen har lagt et godt grunnlag for den enkeltes 'eierforhold' til det verdi-grunnlaget som ble resultatet av denne andre samlingen.

Den andre gruppeoppgaven var igjen basert på heterogene grupper, og formulert slik:

"Ta utgangspunkt i tabellen som viser gruppenes forslag til verdiord. Dere skal nå velge maksimalt fire ord dere mener gir uttrykk for både de interne kulturelle verdiene og omdømmeverdiene".

I tabellen under presenteres gruppenes prioriteringer:

Gruppe	Verdier
Gruppe 1	Kompetanse, Respekt, Engasjement, Åpenhet
Gruppe 2	Kompetanse, Kommunikasjon, Åpenhet, Lojalitet
Gruppe 3	Åpenhet, respekt, Engasjement, Kompetanse
Gruppe 4	Kompetanse, Kommunikasjon, Engasjement
Gruppe 5	Åpenhet, Kompetanse, Respekt, Engasjement ('ÅKRE')
Gruppe 6	Kommunikasjon, Profesjonalitet
Gruppe 7	Kompetanse, Åpenhet, Respekt, Engasjement ('KÅRE')

Presentasjonen viser at avdelingen endte opp med syv verdiord etter prioriteringen i gruppene. For å forsøke å eliminere minst tre av dem (fire verdier antas å være maksimalt det som blir meningsfullt å arbeide med og mulig å huske), gjennomførte vi 10 minutter 'summing': Fire og fire snakket sammen for bryne prioriteringen med andre enn de som de hadde arbeidet i grupper med. Enkelte av verdiene viste seg også til en viss grad å være overlappende, som åpenhet og kommunikasjon, kompetanse og profesjonalitet, og respekt og lojalitet. Det lettet den videre drøfting og prioritering. Plenumsdiskusjonen i etterkant av 'summingen', viste at de fire ordene åpenhet, kompetanse, respekt og engasjement, fikk flest 'stemmer'. Selv om gruppene også ble bedt om å gi uttrykk for om de ønsket tre eller fire verdiord, valgte vi å ikke sette diskusjonen på spissen ved å tvinge dem til å ta stilling til dette spørsmålet. Vi ba i stedet gruppene om å 'sove på' valg av verdiord til neste dag.

Andre dag: 4. april kl. 9.00-15.00



Andre dag startet med en oppsummering av dagen før. Oppsummeringen viste at avdelingen fortsatt sluttet seg til de fire verdiene: åpenhet, kompetanse, respekt og engasjement. Den siste gruppeoppgaven var basert på homogene grupper, og lød slik:

"Dere skal nå konkretisere de valgte verdier: a) Identifiser først situasjoner dere møter på arbeidsplassen, b) ta så utgangspunkt i disse situasjonene og diskuter konkret hvordan de ulike verdiene skal komme til uttrykk i de ulike situasjonene".

Andre dag gikk dermed med til å diskutere det konkrete innholdet i de prioriterte verdiene. Plenumspresentasjonene i etterkant av denne siste gruppeoppgaven, viste en gjennomgående konsistens og sammenfall på tvers av gruppene. Derfor har vi tillatt oss å redigere utsagnene sammen til en felles versjon. Vi har med andre ord valgt å ikke presentere forslagene gruppevis.

I tabellene som følger presenteres konkretiseringen av de fire verdiene ut fra interne og eksterne situasjoner (i forhold til interne og eksterne interessenter):

Åpenhet: I personal- og økonomiavdelingen skal vi praktisere en 'åpen-dørs-politikk'.

Internt	Eksternt
I personal- og økonomiavdelingen uttrykker vi åpenhet ved å lytte til hverandre, søke hverandres råd og være åpne for nye ideer.	I personal- og økonomiavdelingen uttrykker vi åpenhet ved å møte tilbakemeldinger som bidrag til utvikling og forbedring.
I personal- og økonomiavdelingen uttrykker vi åpenhet ved å etablere en felles forståelse av regler og rammeverk før vi kommuniserer de utad.	I personal- og økonomiavdelingen uttrykker vi åpenhet ved å synliggjøre hvilke regler som legges til grunn for beslutninger.
	I personal- og økonomiavdelingen uttrykker vi åpenhet ved å være tilgjengelige for våre interessenter.
	I personal- og økonomiavdelingen uttrykker vi åpenhet ved å avveie kravet om offentlig innsyn mot personvernet.



Kompetanse: I personal- og økonomiavdelingen skal kompetanse være fundamentet for alt vi gjør internt, så vel som eksternt.

Internt	Eksternt
I personal- og økonomiavdelingen gir vi uttrykk for kompetanse ved å søke kunnskap, dele den med hverandre og lære av de feil vi gjør.	I personal- og økonomiavdelingen gir vi uttrykk for kompetanse ved å formidle kunnskap til våre interessenter.
I personal- og økonomiavdelingen gir vi uttrykk for kompetanse ved å synliggjøre at alle oppgaver er like viktige.	I personal- og økonomiavdelingen gir vi uttrykk for kompetanse ved å samhandle med våre interessenter på en måte som bidrar til læring og utvikling.
I personal- og økonomiavdelingen gir vi uttrykk for kompetanse ved å kontinuerlig oppdatere oss på våre respektive fagområder.	I personal- og økonomiavdelingen gir vi uttrykk for kompetanse ved til en hver tid å være oppdatert på våre respektive fagområder og ved å fremstå som forberedt i møtet med våre interessenter.

Engasjement: I personal- og økonomiavdelingen viser vi engasjement ved å ta initiativ og inkludere interne, så vel som eksterne interessenter.

Internt	Eksternt
I personal- og økonomiavdelingen viser vi engasjement ved å inkludere hverandre før beslutninger tas.	I personal- og økonomiavdelingen viser vi engasjement ved å ta initiativ og vise interesse for våre interessenter.
I personal- og økonomiavdelingen viser vi engasjement ved å stille spørsmål og bry oss, og ved å tillate andre å gjøre det samme.	
I personal- og økonomiavdelingen viser vi engasjement ved å ta ansvar, initiativ og vise interesse for arbeidet vårt.	

Respekt: I personal- og økonomiavdelingen viser vi respekt ved å lytte til hverandre og til andre, og ved å være lojal mot felles beslutninger.

Internt	Eksternt
I personal- og økonomiavdelingen viser vi respekt ved å være lojal overfor beslutninger som er fattet.	I personal- og økonomiavdelingen viser vi respekt ved å være lojal overfor beslutninger som er fattet.
I personal- og økonomiavdelingen viser vi respekt ved å lytte og forsøke å forstå hverandre og andre ut fra deres 'ståsted'.	I personal- og økonomiavdelingen viser vi respekt ved å be om en tenkepause, og ved å diskutere potensielle uklarheter internt før vi gir et endelig svar.
I personal- og økonomiavdelingen viser vi respekt ved å gi informasjon i god tid før møter, aktiviteter og endringer.	I personal- og økonomiavdelingen viser vi respekt ved å tilpasse informasjon og kommunikasjon til de interessenter det gjelder.
I personal- og økonomiavdelingen viser vi respekt ved å overholde taushetsplikten.	I personal- og økonomiavdelingen viser vi respekt ved å overholde taushetsplikten.

Veien videre

Andre dag av samlingen ble avsluttet med å presentere et forslag til organisering av det videre arbeidet.

Prosjektorganisering og innledende aktiviteter

Det videre arbeidet må både planlegges, styres og koordineres. En måte å imøtekomme dette behovet på, er at personal- og økonomiavdelingen etablerer en intern prosjektorganisasjon som tar ansvaret for å styre og koordinere den videre prosessen. Det innebærer at det etableres en styringsgruppe, en referansegruppe, prosjektgrupper og velges eller utpekes en prosjektleder. I forkant av samlingen ble det foreslåtte organisatoriske grepet drøftet med personal- og økonomidirektøren, som sluttet seg til forslaget. Samtidig ble prosjektleder drøftet og en person forespurt. Sissel Hemmingsen har 'takket ja' til å lede prosjektet videre. Forslaget er videre at Hilde og Turid inngår i referansegruppen sammen med flere av de ansatte. Prosjektgruppene foreslås å ta utgangspunkt i de gruppene som allerede er etablert, og som hadde ansvaret for 'mellomperiode arbeidet'. Noen av gruppene kan imidlertid slås sammen, siden de er såpass små. Det blir så opp til gruppene selv å velge gruppeleder. Kommentarene fra de ansatte i personal- og økonomiavdelingen i etterkant av presentasjonen av forslaget, tyder på at de sluttet seg til en slik organisering.

Det er flere grunner til valg av prosjektorganisasjonsformen. Den ene og mest åpenbare, er at det gjør arbeidet overkommelig i en hektisk hverdag. Belastningen blir fordelt på flere. En annen grunn er at den fremmer prosjektkompetansen i avdelingen. I så måte blir verdiarbeidet en form for internopplæring integrert i det daglige arbeidet. En tredje begrunnelse er den symbolske verdien en slik prosjektorganisering kan ha. Denne utdypes i det følgende:

- Organiseringen i seg selv gir signaler om at på et punkt er utviklingsfasen over, og verdidialogen må integreres i den daglige samhandlingen, samt at dette er et arbeid preget av planlegging og systematikk (det er ikke preget av tilfeldigheter).
- At samtlige ansatte deltar i prosjektet signaliserer at arbeidet er basert på bred medvirkning i ordets rette forstand, og ikke kun gjennom deltakelse fra valgte representanter (partsbasert medvirkning).
- At Hilde og Turid går ut av 'driverrollen' og inn i referansegruppen, signaliserer at arbeidet 'eies' av ansatte selv.
- At ledergruppen blir styringsgruppe signaliserer prosjektets eierskap og at ledelsen samlet 'stiller seg bak' prosjektet og 'går foran'.
- At prosjektleder er intern og ikke en av de formelle lederne signaliserer at personal- og økonomiavdelingen er en 'kunnskapsorganisasjon' at alle har kompetanse i ledelse (selvledelse).

For å unngå uklarheter når det gjelder oppgaver og ansvar som vanligvis tillegges de respektive funksjoner i en prosjektorganisasjon, understreker vi dem her: Mens prosjektleder har det operative ansvaret for gjennomføring av prosjektet, vil styringsgruppen ha ansvaret for å fatte de overordnede beslutninger om start og slutt for prosjektet, godkjenning av mandat, prioriteringer underveis, og utforming av rammer som eksempelvis budsjett, bemanning og tidsfrister. Styringsgruppen kan settes sammen på flere måter, men prinsippet er at eierne av prosjektet skal være representert. I dette tilfellet vil det være personal- og økonomidirektøren som er prosjektets eier. Som beslutningsfattende organ bør imidlertid styringsgruppen ikke være for stor (3-5 personer). Prosjektleder koordinerer og styrer prosjektgruppene og rapporterer til styringsgruppen, mens prosjektgruppene gjennomfører de konkrete oppgavene og rapporterer til prosjektleder. Referansegruppen kan være atskillig

større enn styringsgruppen, siden den har en rådgivende funksjon basert på fagkompetanse og berørthet. I denne gruppen kan også medlemmene skiftes ut etter ønske og behov, og man kan trekke på eksterne, så vel som interne krefter, dersom det er ønskelig og hensiktsmessig. En slik prosjektorganisering kan som allerede nevnt, tydeliggjøre ansvar og oppgaver, og bidra til å fordele arbeidet slik at ingen blir urettmessig belastet (all den tid de også skal utføre avdelingens driftsoppgaver).

Det videre arbeidet som skal følges opp og ledes av prosjektet, er særlig synliggjøring av verdiene (visuelle virkemidler) og etablering av interne arenaer for en systematisk og kontinuerlig diskusjon av verdiene (alternativt 'rydde plass' på eksisterende arenaer). Følgende oppgaver vil utgjøre en naturlig start på et slikt prosjekt:

- Kvalitetssikring av notatet og etablering av prosjektet. I den forbindelse bør dere drøfte: Reflekterer notatet det inntrykk dere har av diskusjonene på samlingen? Er det andre ting som bør være med? Er notatet konkret nok til å danne grunnlag for fokuserte diskusjoner og planlegging av det videre arbeidet?
- Drøfte behovet for ytterligere konkretisering av verdiene.
- Ta utgangspunkt i de forslag til visualisering av verdiene som allerede er kommet frem i gruppearbeidene mellom de to samlingene.
- Mål og mandat for prosjektet bør drøftes og utformes.
- Aktivitets- (hva skal gjøres) og milepælsplaner (når skal de respektive aktivitetene være ferdige), samt en tidsramme for hele prosjektet, bør drøftes og utformes.
- Mål, mandat, samt aktivitets- og milepælsplaner skriftliggjøres og sendes ut til samtlige prosjektgrupper for innspill og justeringer.

Avslutning

På denne samlingen har de ansatte i personal- og økonomiavdelingen gjort et viktig og omfattende arbeid når det gjelder å velge verdier og starte prosessen med å gi verdiene et konkret og kommuniserbart innhold. Det er med andre ord sagt noe om hvordan avdelingen ønsker å bli oppfattet internt og eksternt. Videre er det sagt noe om hvordan man kan opptre i bestemte situasjoner for å bli oppfattet som ønsket.

Den store utfordringen videre er å foreta en ytterligere konkretisering, samt å sørge for å integrere verdidebatten på eksisterende arenaer i avdelingen og at verdiene blir en naturlig referanseramme for å drøfte dilemmaer som oppstår i det daglige arbeidet. Det å arbeide med verdier er, som vi allerede har vært inne på, å kontinuerlig arbeide med å utvikle seg selv og avdelingen - ved å ta utgangspunkt i gapet mellom det man 'er' og det man 'ønsker å være'. Avslutningsvis har vi presentert en mulig arbeidsform som kan bidra til en 'myk' overgang fra prosjektbasert arbeid med verdier til integrering av dem i allerede etablerte strukturer.

