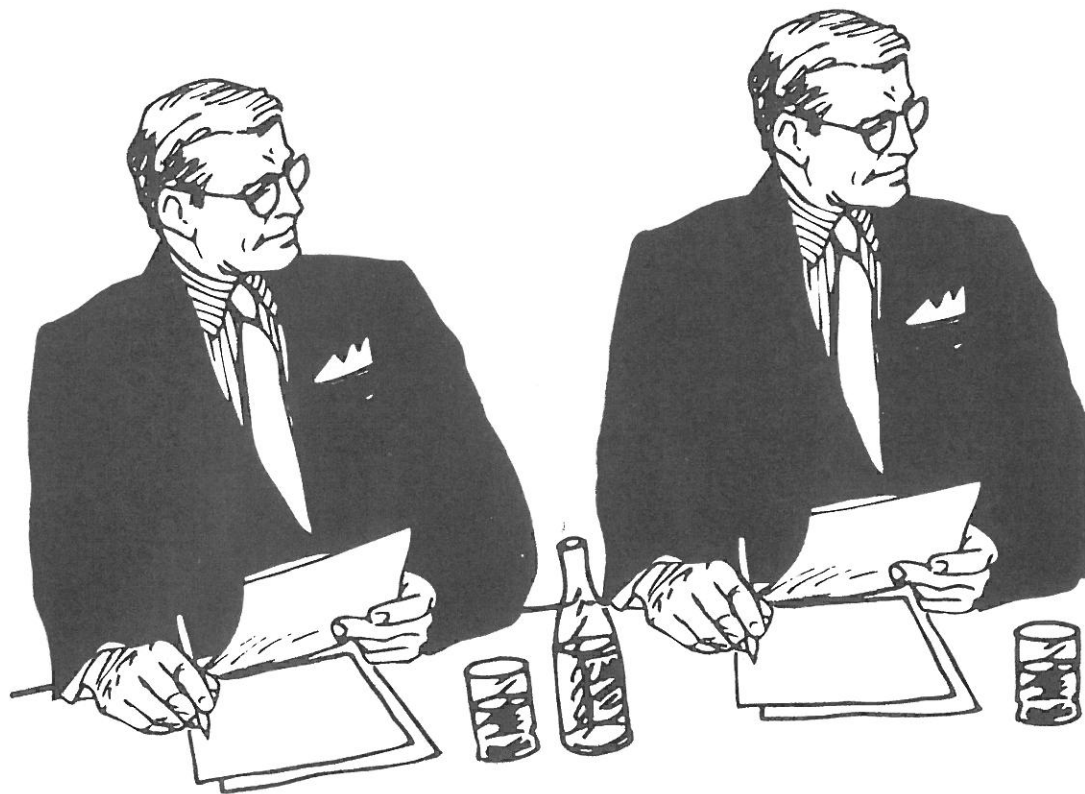


■ Dersom ikke topplederen selv er primus motor i arbeidet med kjerneverdiene, havner de lett på sidelinjen. De kan ende som «verdipreik» og staffasje.

■ Mens diakonale virksomheter er tilbakeholden med kristne symboler, flagges ideologien frimodig i andre organisasjoner.

Det er blant funnene i en studie av «verdi-basert ledelse i praksis» ved åtte HSH-virksomheter.

# Ligger verdiene i ... eller i bunnen



Det er fagfolk knyttet til Seksjon for verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole som har gjennomført «verdi-testen» på oppdrag fra Handels- og Servicenerøingens Hovedorganisasjon (HSH). Teamet fra Diakonhjemmet har sett på hvordan åtte medlemsvirksomheter – alle med høy verdiprofil utad – lever ut sine idealer i ledelsesarbeidet og organisasjonshverdagen.

Prosjektleder og førsteamanuensis Einar Aadland oppsummerer problemstillingen med et sitat fra en av dem teamet intervjuet: «Ligger verdiene i bunnen av alt vi gjør – eller i bunnen av papirbunken?»

I sluttrapporten som nå foreligger er virksomhetene anonymisert – i tråd

med forutsetningene for intervjuarbeidet. Prosjektet har gått relativt grundig til verks ved tre av enhetene, et alderssykehus, et diakonalt alderssenter og en kosmetikkjede som har gjort suksess med sitt etisk profilerte sortiment. Ved disse enhetene har to i prosjektteamet tilbrakt tre dager, intervjuet ledere, ansatte og brukere, pløyd verdidokumenter og årsrapporter, samt vært flue på veggen i møter og miljøsituasjoner. De fem øvrige virksomhetene er, henholdsvis, et museum, en folkehøgskole, et behandlingssenter for rusmisbrukere, en humanitær organisasjon og en hjerte- og lungeklinikk. Her har datainnsamlingen vært mer summarisk og fokusert på å innhente sammenligningsgrunnlag og eksempler.

## Noen av funnene .....

### ■ SAMSVAR

Alle de åtte virksomhetene fremstår ifølge rapporten med et betydelig samsvar mellom erklærte og praktiserte verdier.

### ■ LAVMÆLT

De har også til felles at verdier er noe man heller praktiserer enn proklamerer. Man er engstelig for at verdiarbeidet skal utarte til staffasje og billig PR.

### ■ IFRONT

Ellers viser studien store forskjeller når det gjelder hvor organisasjonene mener slaget står: Hos noen står holdning og oppførsel hos den enkelte ansatte i sentrum for verdiarbeidet: «Viser vi brukerne respekt? Er vi vennlige og medmenneskelige?» Hos andre frontes primærvirksomheten – nødhjelps-

DETTE ER  
BEDRIFTENS STYRE.  
VI SATSER PÅ SELVSTENDIGHET,  
PERSONLIGHET OG PÅ FARGERIKE  
MENNESKER SOM TØR Å VÆRE  
SEG SELV!



# bunnen for alt vi gjør? av papirbunken?

.....

arbeidet eller salget av de verdiladete produktene – som det springende punkt i verdiarbeidet. I den nevnte kosmetikkjeden fremholdes sjampo og lebestift som inkarnerte uttrykk for nøkkelverdier som solidaritet og dyreværn. Her består «verdiopplæringen» av medarbeidere i å gjøre dem godt kjent med produktene de skal selge.

#### ■ GJENGANGERE

En del arenaer og virkemidler i verdiarbeidet går igjen: Inspirasjonssamlinger og kick-offs, backing fra innleide konsulenter, de mer dagligdagse debattmøter og fagsamlinger, medarbeidersamtaler og ansettelsesintervjuer.

#### ■ MOTARBEIDER

Hos noen uttrykte personale og brukere frustrasjon over strukturer som slår beina under verdi-innsatsen på individnivå. Som det ble hentydet i ett av intervjuene: Allverdens vennlighet og respekt hos pleierne har begrenset betydning når bygningskroppen nekter sykehjemsbeboeren det hun trenger mest: å komme på enkeltrom.

#### ■ SKJERPING

Ytre press – som konkurranseutsetting eller endring i tilskuddsordninger – kan sette fart i arbeidet med verdipraksisen. Man spør seg: «Hvorfor skal brukerne velge oss og ikke en annen aktør?»

Virksomhetene tenkte svært ulikt om hvordan verdiene skulle formuleres og tilkjennegis. Hos noen – som ved den kristne folkehøgskolen – visste lederne knapt om slike formuleringer fantes: det var heller ikke så viktig, verdiene var noe man tydelig kunne avlese i måten rektor og andre rollemodeller praktiserte dem. Her var verdiene noe implisitt; noe ordløst som likevel var virksomhet tilstede i organisasjonskulturen. Dette kunne føre til en viss mystifisering i verdiarbeidet, konkluderer rapporten.

Kosmetikkjeden hadde lagt seg på en ganske annerledes linje. «Jeg elsker å snakke om verdiene våre», sa direktøren i kjeden. På bedriftens hjemmeside er «mot dyretesting» og «solidarisk handel» det første man legger merke til. Her drilles butikkmedarbeiderne til å «vitne» for kundene. En eks-peditør mente ideologien «sto skrevet i panna» på dem alle, ingen skulle være i tvil om hvilke slagord som karakteriserte bedriften.

Også denne typen skarpt formulerte verdier har sine sider, påpeker rapporten. Der den ikke er kombinert med en personlig tilegningsprosess er det risiko for at et slikt program blir for stramt og utvendig. Den aktuelle kosmetikkbedriften hadde imidlertid ikke gått i denne fellen, fremgår det av rapporten. Tre av virksomhetene har et kristent utgangspunkt. Folkehøgskolen eies av Frelsesarmeen, rusinstitusjonen av Blå Kors og alderssenteret av Stiftelsen Kirkens Bymisjon. Forskerne merket seg at det var få ytre tegn og symboler som røpte forankringen i en kristen tro og eierorganisasjon. Tidligere tiders kors og andakter var borte, broderiene med Bibelen og Jesus-lyset var fjernet. Ved Bymisjonens aldershjem fremsto dokumenter som årsrapporter og årsplan slik at de kunne vært utformet på basis av en «hvilken som helst basis». Årsrapporten til rusinstitusjonen røper ikke tilhørigheten hos Blå Kors før nederst på siste side, påpekes det.

Å fremstå som tolerant, inkluderende og respektfull overfor brukerne er viktigere enn presentasjonen av virksomhetens kristne grunnlag, heter det om de to diakonale institusjonene. Dette bunner i en frykt for å fremstå som misjonerende overfor brukerne, påpekes det i rapporten. Kontrasten til den sekulære nødhjelpsorganisasjonen og kosmetikkjeden er her slående: Begge kjører frem sitt ideologiske utgangspunkt for alt det er verdt.

Rapportens analyse er at det utad er et mer stuert å flagge menneskerettigheter, miljøvern og annet ideologisk fellesgods enn å presentere eget trosutgangspunkt. «Man skal være forsiktig med for mye prat om egen tro». «Livs-synsideologiske verdigrunnlag er omfattet av en større type forsiktighet og taushet», heter det, «vært for all del ikke påtrengende.»



## Rektor Vetvik går fra borde

Etter vel åtte år i rektorstolen flytter Einar Vetvik fokus fra ledelse av Diakonhjemmet Høgskole til egen forskning. Det er ham vel fortjent. I den perioden Einar Vetvik har sittet som rektor har høgskolen oppnådd kvantitativ og kvalitativ vekst og utvikling.

I 1998 overtok Einar Vetvik rektorstolen etter Kjell Nordstokke som da gikk over til stillingen som forstander. Før den tid hadde Einar allerede nær 30 års erfaring fra ulike posisjoner ved høgskolen. I 1969 ble han kallet av daværende forstander Heiervang til arbeid ved den nystartede sosialskolen, nå avdeling for sosionomutdanning på Diakonhjemmet. Siden den gang har han innehatt posisjoner som lektor, forsker, dosent, forskningsleder på henholdsvis sosionomutdanningen og etter hvert fra 1990, forskningsavdelingen. De siste årene altså som rektor og øverste leder for hele høgskolen. Hans faglige interessefelt er bredt, særlig orientert mot helse- og sosialpolitikk og velferdsstat.

Under Einar Vetviks ledelse har høgskolen tatt skrittet inn i den utvikling av høyere norsk ut-

I juni tropper Vetvik av som rektor ved Diakonhjemmet Høgskole avsluttet årevis sin periode. Han går ut med til en forskerstilling i et nytt hus. Prorektoren ved høgskolen, Elis Brodtkorb, må ta over ansvaret for denne høgskolen og de mange som er på vegne av rektorkol-

danning som kvalitetsregulator foreskriver. Takket være til for at kompetanse og handlekraft ble høyt prioritert i den tidlige gjenstand for Næringsmiddelkontrollen (Nasjonalt organ for kvalitetssystemer i utdanningen) evaluering av høgskolen (2004), med utvalgte høgskoler og akkreditering av høgskoler (2005). Diakonhjemmet Høgskole var den eneste private høgskolen som fikk denne akkrediteringen. I tillegg har høgskolens Avdeling for

pleie den eneste av landets bachelorutdanninger i sykepleie som ble reakkreditert av Næringsmiddelkontrollen. I løpet av de siste tre årene har høgskolen godkjent og startet opp tre mastergradutdanninger i familieterapi og verdibasert ledelse. De siste tre årene har Diakonhjemmet Høgskole vokst ved fusjonen med tidligere Roskilde Høgskole (eiet av Diakonforbundet).

I sin rektorperiode har Vetvik vært oppmerksom på de mange utfordringer, særlig økonomiske og i forhold til faglig autonomi og engasjement i etablering og drift av Net for private høgskoler (NPH) er et uttrykk for dette. Det siste året har han vært konstituert leder av nettverket. Han har jobbet tett sammen med departementet og den aktuelle kommisjonen på Stortinget i disse sakene. De vet hva han mener og hvem han representerer.

Når Vetvik forlater rektorstolen, er det en stor sak, dedikert, visjonær, humoristisk, sosialt engasjert, jordnær, arbeidssom, vennlig og samarbeidsorientert ved Diakonhjemmet som går til andre oppgaver ved institusjonen. Han har lagt vekt på å la de tusen blomster blomstre og har gjennom dette arbeidet for en høgskole med bredde og samtidig klart fokus. Han har vært til og engasjement for høgskolen og skolens formål er udiskutable.

Vi takker for godt fellesskap og ledelse og ønsker ham alt godt, inkludert god tid til fordyppning og oppfølging av egne prosjekter.