

Om at forebygge samarbejdsvanskeligheder - anvendt filosofi -

af Mogens Lilleør, 1994

Hvis man bringer en række forskellige faggrupper sammen, og forventer at de skal samarbejde, hvad sker der så? Ja, der sker formentlig dette, at en del af faggrupperne tavst, dvs. relativt smertefrit vil søge sammen og få et smidigt samarbejde til at fungere, nemlig dem der i forvejen ligner hinanden, dvs. deler værdisæt og forståelsesramme i tilstrækkeligt omfang. Det ville kunne ske ved, at en identitetsstærk faggruppe placerer sig som forbillede, som de beslægtede, men svagere faggrupper efterligner på centrale punkter. Den stærke gruppes kultur bliver den fælles referenceramme, som de øvrige kulturer møder hinanden igennem. De svagere kulturer behøver altså ikke selv have mange ligheder indbyrdes, hvis de blot ligner den stærke kultur tilstrækkeligt på centrale områder. Men muligvis vil der være flere identitetsstærke faggrupper, der konkurrerer om pladsen som forbillede. Hurtigt vil der i så fald opstå samarbejdsvanskeligheder mellem disse grupperinger. Det er bla. dette problem, man står over for, når man ønsker at gennemføre en fusion af to eller flere institutioner eller virksomheder med forskellige arbejdskulturer. Temaet for denne artikel er dette samarbejdsproblem samt (lidt håbefuldt) via et par eksempler at antyde i hvilken forstand filosofisk refleksion kan bidrage til at opløse den type problem.

Jeg har som konsulent medvirket i arbejdet med at gennemføre en fusion af to kommunale institutioner på det sociale område bestående af tilsammen 14 forskellige faggrupper, heriblandt psykologer, sundhedsplejersker, tale-hørepedagoger, familievejledere, socialrådgivere og støttepædagoger. Formålet var at fremme det tværfaglige samarbejde og derigennem forbedre kvaliteten af det sociale arbejde. Min opgave bestod i at foregribe mulige samarbejdsvanskeligheder. Arbejdet bestod derfor i at afdække skjulte barrierer - arbejdsgange, vaner, holdninger - som kunne forhindre det frugtbare samarbejde i at opstå. Dette arbejde gik først og fremmest ud på at afdække kilder til misforståelse. Mit udgangspunkt var, at medarbejdernes situationsforståelse - faktisk og normativt - i høj grad afhænger af deres faglige baggrund, dvs. de teoretiske og normative antagelser og kategorier, de så at sige oplever verden igennem, ja at disse egentlig konstituerer de konkrete situationer, de optræder i, og at denne forståelse sætter sig igennem i deres sprogbrug. Fokus var altså på de faglige objektiveringer, men det blev efterhånden klart, at også personlige stereotyper eller overidentifikationer spillede en rolle for måden samarbejdet foregik på, hvad enten det drejede sig om ledelsen overfor medarbejdere, medarbejderne internt eller medarbejderne overfor institutionens brugere eller klienter. Arbejdsmetoden bestod primært i at lade de enkelte faggrupper, og siden egentlige tværfaglige grupper, producere skriftligt materiale til mig, på grundlag af spørgsmål som jeg formulerede, og i analyse af det skriftlige materiale.

Hvordan betragtede medarbejderne deres arbejdsplads, da jeg mødte dem første gang?

Ledelsen, som bestod af tre personer, blev af medarbejderne karakteriseret som splittet, usikker, svag og konfliktsky: Dens udmeldinger var uklare; den 'spillede ikke med' eller gav ikke tilstrækkelig opbakning til de faglige grupper; den var fagligt svag i samspillet med faggrupperne. Desuden handlede den henover hovedet på medarbejderne. Der var således en klar manglende tillid til ledelsen. Generelt var den ikke kompetent.

Faggruppernes indbyrdes forhold blev beskrevet som problematisk: Faggrupperne viste ikke hinanden tilstrækkelig respekt og tillid. De enkelte fagområder blev ikke betragtet som ligeværdige. Mange enkeltpersoner følte, de blev betragtet som overflødige i mødesammenhænge; de følte sig generelt overset, isoleret eller glemt; andre følte sig slet ikke velkomne til bestemte møder; andre igen

følte sig utrygge. Arbejdsklimaet i det daglige arbejde rapporteredes som præget af stress, usikkerhed og negativ stemning: Irritation, surhed og utilfredshed. Engagementet var ringe, der var for lidt gejst; mødedisciplinen var ikke tilfredsstillende. Generelt manglede der forståelse mellem arbejdsgrupperne.

Situationen som helhed blev beskrevet som kaotisk uden fælles mål: Organisationen bestod ganske enkelt ikke som en enhed, men som to eller flere konkurrerende traditioner. Flere udtalelser tydede på, at det især drejede sig om en magtkamp mellem to store grupperinger eller kulturer domineret af henholdsvis psykologgruppen og socialrådgivergruppen. Hver især syntes de to grupper at fastholde og videreføre egne traditioner. Samtidig udtrykte samtlige faggrupper og ledelse dog positiv indstilling til sammenlægningen og det tværfaglige samarbejde.

I det følgende vil jeg beskrive nogle af de barrierer, som forhindrede, at det fleksible samarbejde opstod, også selv om indstillingen var den rigtige tværfaglige. Artiklens fokus er den manglende tværfaglighed i praksis.

Barrierer som forhindrer frugtbart samarbejde

Man må selvfølgelig have erkendt, hvad problemet er og have en fornemmelse for problemets betydning eller alvor, herunder hvilke konsekvenser, det har for fremtiden, hvis ikke det løses. På arbejdspladsen var der en god forståelse af, at der var et alvorligt problem: Flere beskrev situationen som denne, at mange havde oplevet sammenlægningen som et kulturchok med uklarhed, usikkerhed, stress og 'kaos' og derfor holdt fast på hver sin tradition, dvs. fastholdt det kendte, og gjorde tingene som de altid havde gjort, med det resultat at det gik ud over samarbejdet og den faglige udvikling. Kort kan det konstateres, at et problem var erkendt, og at det drejede sig om manglende tværfaglighed. Der var nok faglighed i huset, og også tværfaglig indstilling, men ingen egentlig tværfaglig praksis. Der blev selvfølgelig samarbejdet, men det var i udpræget grad 'autonome' enheder, der arbejdede sammen efter mindste fællesnævner, og den var lille for nogle gruppers vedkommende, dels på grund af utrygheden ved situationen, som qua 'kaos' var så vanskelig håndterbar, at den foretrukne model var at fastholde den velkendte praksis; dels for visse gruppers vedkommende måske også på grund af en følelse af fagligt mindreværd. Men alle faggrupper havde selvfølgelig berøringspunkter med en eller flere andre faggrupper, og dagligt udførte alle et vist formaliseret samarbejde med enkelte. Smidigheden og selvfølgeligheden manglede blot.

Det er imidlertid ikke nok at erkende problemet, hvis man ikke har viljen til oprigtigt at søge en løsning. Det er derfor vigtigt at gøre sig sin stilling klar. Tværfagligt samarbejde har jo både faglige og personlige konsekvenser, positive såvel som negative. Det kan f.eks. være decideret ubehageligt, hvis man må skifte en god gammel, velprøvet mening ud, som man har haft altid og er fortrolig med, eller en ditto vane. Men som nævnt udtrykte alle faggrupper vilje til forandring. Dog er det heller ikke nok at have erkendelsen og viljen, hvis man ikke har modet til tværfaglighed. Man ved, vil, men tør ikke. En væsentlig årsag til manglende mod på arbejdspladsen var manglende tillid, fravær af gensidig respekt og tryghed personalet imellem. Der var ingen, der skulle have noget 'klinket'. Hvad var årsagen til fraværet af tillid, respekt osv? Ja, et tentativt svar var, at den ikke var tilsigtet, men snarere skyldtes tilbagevendende misforståelser i samarbejdssituationerne, som gjorde det umuligt at håndtere dem tilfredsstillende. Men hvad var så årsagen til misforståelserne? Den viste sig at være flertydig:

Det er ikke nok at have erkendelsen, viljen og modet, hvis man ikke kan arbejde tværfagligt. Man ved, vil og tør, men kan ikke. Hvad forhindrer samarbejdet, hvad er årsagen? Den var flere: Dels en uklar, svag, konfliktsky ledelse (splittet og usikker, ikke-solidarisk eller ikke-loyal med sig selv), der såede tvivl om arbejdsgrundlaget; dels faggruppernes forskellige sprogbrug, som gav anledning til misforståelser: Man mener det samme, men taler forbi hinanden. Men også tilstedeværelsen af en forskellig opfattelse af, hvad der faktisk sker og skal ske, dvs. fraværet af en fælles forståelse, var en

vigtig årsag: Man siger det samme, men mener og praktiserer noget forskelligt. Måden man i den enkelte gruppe gør tingene på, harmonerer dermed ikke med hensynet til de andre gruppers praksis, på trods af der måske foreligger, hvad parterne antager er, klare aftaler. Særligt disse tre barrieretyper - ledelsen, sprogbrug og forståelse - viste sig at være afgørende for de samarbejdsproblemer, der dominerede institutionen.

Det mest interessante for denne artikels fokus, som jeg vil koncentrere mig om i det følgende, er problemerne med hensyn til sprogbrug og den manglende fælles forståelse. Og i denne forbindelse blev faggrupperne stillet to ambitiøse opgaver: Dels at diskutere sig frem til, hvad der skulle være arbejdspladsens primære funktion; dels at afklare hvilket menneskesyn, der skulle styre praksis fremover. Begge opgaver tjente formålet på én gang at afdække forskelligheder i sprogbrug, virkelighedsforståelse og værdiantagelser og gennem denne klargøring at medvirke til over tid at opbygge en fælles sprogbrug, en fælles virkelighedsforståelse og et fælles værdigrundlag. Der var altså ikke nogen forventning om, at grupperne fremkom med f.eks. et fikst og færdigt, gyldigt menneskesyn sådan i løbet af nogle få timers gruppearbejde. Derimod var der et håb om at kunne lægge de første sten til et fælles fundament.

Arbejdspladsens primære funktion: Behandling eller forebyggelse?

Spørgsmålet om arbejdspladsens primære funktion gav anledning til en vis debat, for det viste sig at en del faggrupper lagde vægt på, at primærfunktionen skulle være behandling, andre faggrupper at den skulle være forebyggelse, og andre igen at den både skulle være forebyggelse og behandling. Så der var god basis for konflikt. Men egentlig opløste denne konfliktmulighed sig ret hurtigt. Problemet viste sig nemlig at være uklarhed med hensyn til, hvad der er forebyggelse og hvad der er behandling; en uklarhed som fortonede sig efterhånden som det blev klart at der mest var tale om en strid om ord. Målet for mig blev så, at få personalet til sammen at arbejde sig frem til en fælles betydning af begreberne behandling og forebyggelse.

Sundhedsplejerskerne skelnede mellem tre former for forebyggelse således, at forebyggelse gradvist glider over i behandling. Den første kaldes primærforebyggelse: Det er sundhedsfremme og skade-, sygdomsmodvirkning; det kunne f.eks. være sundhedsvejledende samtaler i en familie. Den anden kaldes sekundærforebyggelse: Det er at hindre eksisterende skaders og sygdommes videre udvikling; det kunne for eksempel være gennem undersøgelse af et barns konkrete tilstand. Den tredje kaldes tertiær forebyggelse eller behandling: Det er at mindske skadens og sygdommens omfang, dvs. egentlig behandling; det kunne f.eks. ske gennem henvisning til læge, psykolog eller anden sagsbehandler. Behandling er der således først tale om, når der foreligger en henvisning. Det interessante er, at ud fra denne model kan hverken læge, psykolog eller sagsbehandler lave primær- eller sekundær forebyggelse. Alligevel mente f.eks. psykologgruppen, at de lavede forebyggelse når de gennem samtale søgte at udvide klientens handlemuligheder ved at bibringe denne øget viden og erkendelse. Dette minder jo om sundhedsplejerskernes primære forebyggelse, som bestod i sundhedsvejledende samtaler i familien. Men forskellen ligger i at psykologerne må forholde sig til en klient (via henvisningen), og derfor ifølge sundhedsplejerskerne foretage tertiærforebyggelse eller behandling. Mange af de øvrige faggruppers begreb om forebyggelse, ville faktisk falde under, hvad sundhedsplejerskerne kalder behandling. Man forebygger mod fejludvikling, og er derfor nødt til at have et 'tegn' at gå ud fra; man er nødt til at operere med et 'problem' og dermed en form for 'klient'.

Spørgsmålet blev rejst om der overhovedet er et skarpt skel mellem forebyggelse og behandling? Noget tyder på, at det er der ikke: En gruppe mente f.eks., at forebyggelse er at indsætte hjælpe- og støtteforanstaltninger for at forhindre senere vanskeligheder, som kan kræve besværlig og langvarig behandling; mens andre mente, at behandling er en indsats, der tjener at ændre en uhensigts-

mæssig adfærd eller '... er en påvirkning af problemernes årsag og symptomer for at opnå hel eller delvis forbedring...' Men hvad er den relevante forskel mellem en indsats, der gennem støtte forsøger at forhindre senere egentlige vanskeligheder, og en indsats, der forsøger at ændre en u hensigtsmæssig adfærd, og en indsats der gennem påvirkning af problemernes årsag og symptomer vil opnå hel eller delvis forbedring? En gruppe fastslog ligefrem, at der intet skarpt skel er, men man burde kalde tidlig indsats for forebyggelse, hvad enten den er generel eller specifik: Man ønsker at forhindre, at en bestemt type skade forekommer, og dette kræver tidlig indgriben. Behandling er på sin side reparation af skaden, når den er sket, dvs. behandling er (for) sen indgriben. Men behandling kan så igen forebygge mod senere, mere vidtgående skader.

Man den afgørende forskel på behandling og forebyggelse beror på synsvinkel og formål. Generelt kan man sige, at behandling grundlæggende sker i et historisk perspektiv, dvs. interessen samler sig om fortidige begivenheder, hvis virkninger skal afværges i nutiden. Altså en aktuel, fortidig årsag til problemer skal udryddes. Forebyggelse er omvendt rettet mod fremtiden, dvs. tager sigte på at afværge fremtidige uønskede begivenheder eller virkninger. Altså en potentiel årsag til problemer neutraliseres så at sige på forhånd. Det er selvfølgelig muligt i en indsats at operere med begge perspektiver samtidig, således at der i en behandling også anlægges et forebyggende perspektiv. Dette antyder, at hvor vidt der er tale om forebyggelse eller behandling først og fremmest afhænger af, hvilket perspektiv der anlægges på personen, der skal have hjælp, dvs. hvad hensigten med foranstaltningen er, eller hvilke forventninger man har til den, hvilke mål man vil opnå.

For at runde denne del af så er konklusionen her, at i og med at faggrupperne tvinges ind i en refleksion over primærfunktionen så når de dels frem til en dybere erkendelse af de forskelligheder mellem faggrupperne, der skulle overvindes, dels en forståelse af forebyggelse, som kunne tjene som et element i en kommende fælles referenceramme.

Menneskesyn: Skyldig eller uskyldig?

Den anden opgave havde direkte formålet at afdække dominerende menneskesyn med henblik på at formulere et, der var fælles. Dette må selvfølgelig vedrøre både medarbejdernes interne omgang med hinanden, og institutionens forhold til sine brugere. Hvilket menneskesyn skal styre henholdsvis den interne og eksterne praksis? Jeg satte ikke fokus direkte på menneskesynet, men på et tema som på éngang var relevant for medarbejderne og nyttigt med henblik på at afdække deres faktiske menneskesyn. Jeg lod tværfaglige arbejdsgrupper diskutere problemet om straffens formål og begrundelse. Min gennemgang af materialet viste to gennemgående opfattelser i arbejdsgrupperne, ja af og til i en og samme person, som kan udtrykkes i følgende to slogans henholdsvis 'mennesket er uskyldigt' og 'mennesket er skyldigt'.

I ingen af de to 'menneskesyn' betragtes mennesket som et uafhængigt, autonomt væsen med rettigheder og ansvar alene i og for sig selv. Mennesket betragtes derimod som et væsen, der på godt og ondt er ét med det fællesskab, som det bidrager til, udtrykker, udfolder og udvikler sig i, afhænger af, spejler og genkender sig selv i, og dannes af. Menneskers liv er forviklede med hinanden. 'Mennesket er uskyldigt'-synspunktet hævder som en konsekvens heraf, at mennesket er et produkt af sit sociale miljø, og at mennesket må betragtes som offer, når det begår kriminalitet. Ingen er forbryder uden først at være offer, blev det udtrykt. Forforståelsen er, at ethvert menneske gør sit bedste indenfor de muligheder, det har. Der er ingen ondskab eller ond vilje, men allerhøjest afmagt og opgiveness der ender i reaktion. En persons eventuelle dårlige handlinger skyldes dårlige sociale betingelser; nogen har gjort en person fortræd, således at han forbryder sig. Der bør derfor tages hensyn til personens baggrund og aktuelle virkelighed. Straf skal eksempelvis tage hensyn til de omstændigheder og handlemuligheder i fortid, nutid og fremtid, der udgør personens historie og horisont. Straf bør derfor bero på

skøn.

Hvor menneskesynet 'mennesket er uskyldigt' således understreger mennesket som offer, dvs. betoner den menneskelige afmagt, så betoner menneskesynet 'mennesket er skyldigt' modsat, at den enkelte borger har et medansvar for sig selv, de andre og fællesskabet som helhed. Det er netop fordi menneskers liv er viklet ind i hinanden, at spørgsmål om ansvar og medansvar aktualiseres; alle enkelthandlinger har konsekvenser for andre; andres handlinger har følger for mig, mine handlinger har følger for andre. Derfor gælder det, at enhver er pålagt et ansvar for den anden, selvom ikke alle har et lige stort ansvar. Den der har styrke til at håndtere et ansvar, besidder ansvar; jo større styrke, jo større ansvar; ingen styrke intet ansvar. Fællesskabet er forpligtet til at sikre, at den der kan magte et ansvar er ansvarlig, og at hjælpe den enkelte til at påtage sig dette ansvar. Den enkelte skal opdrages til at betragte sig selv som et retssubjekt med visse pligter og rettigheder i et fællesskab. Straffens formål indgår i denne opgave; straf skal sikre, at forbryderen bliver ansvarsbevidst overfor sig selv og samfundet. Straf skal derfor bevirke, at forbryderen erkender og forstår forbrydelsens årsager og virkninger, og at han påtager sig ansvaret for både årsager og konsekvenser. Straf skal blot ses som et af flere midler til at gøre mennesket bevidst om sit ansvar, dvs. sin skyld. Som sådan skal straf selvfølgelig tage hensyn til omstændigheder og handlemuligheder i fortid, nutid og fremtid og derfor bero på skøn.

Begge synspunkter afviser således, at straf skal være mekanisk gengældelse, som er blind i forhold til følgerne af sanktionen. Princippet om lighed for loven (samme gerning samme straf) betragtes ikke som ugyldigt, men som irrelevant, fordi omstændigheder og muligheder varierer fra person til person. I realiteten er der ikke to gerninger, der er relevant forstand er ens. Straf betragtes først og fremmest som en slags behandling, der sker i et forebyggende perspektiv. Straf skal altså ikke blot begrundes historisk, men også ansues i et perspektiv, der omfatter fremtidens muligheder og ønsker.

Begge synspunkter er ligeledes enige om at mene, at afmagt implicerer fravær af ansvar. Men hvor 'mennesket er uskyldigt' ligefrem synes at anvende forbrydelse eller unormal adfærd som kriterium på afmagt og dermed fravær af ansvar, så betoner 'mennesket er skyldigt', at ikke alle afvigere er afmægtige,- nogle har et medansvar. Den menneskelige verden ifølge 'mennesket er uskyldigt' består af nogle mennesker, der er et heldigt produkt af deres fortid, og nogle der er et uheldigt produkt af deres fortid. Sidstnævnte er dem, der kræver strafsanktion. Og netop afgørelsen, at der er behov for sanktion, fungerer som kriterium på deres uheld, deres afmagt og dermed fraværet af ansvar. Verden ifølge 'mennesket er skyldigt' består ligeledes i uheldige og heldige, men gruppen af uheldige består både af nogle mennesker, der er afmægtige, og nogle der ikke er det. Førstnævnte er ikke ansvarlige, men må korrigeres på anden måde, f.eks. medicinsk; sidstnævnte er ansvarlige og derfor kan straf være relevant sanktion.

Det er selvfølgelig ikke uvæsentligt for en stor offentlig arbejdsplads med mange forskellige faggrupper og mange 'kunder', hvilken synsvinkel der arbejdes efter. Den hjælp der ydes, og de krav der stilles, vil indimellem tage sig forskelligt ud, alt efter om det er det ene eller det andet synspunkt, der dominerer. I sin rene udgave vil 'mennesket er uskyldigt' indebære, at ingen klienter (uheldige) har et medansvar for deres situation, mens 'mennesket er skyldigt' vil betyde, at i hvert fald en del har et medansvar for deres situation. Og når det gælder måden, samarbejdet praktiseres på internt mellem medarbejderne, så vil det ligeledes afhænge af menneskesynet, som bestemmer hvilke krav og forventninger man med rimelighed kan have til hinanden. Hvis skyld betyder, at de konsekvenser, mine handlinger har - gode såvel som dårlige - er jeg selv ansvarlig for, uanset om virkningen fremkommer direkte eller indirekte via andre personer, og uanset om handlingen er en undladelsehandling, så er jeg altid skyldig eller i hvert fald medskyldig. Men dette betyder, at grundlæggende er der ingen mennesker, der bør betragtes som helt uskyldige, for det ville være det samme som at sige, at de intet fore-

tager sig. Det ville være at reducere dem til rollebærere eller værre endnu,- til ting. Denne indsigt, som er en følge af filosofisk refleksion, er ikke uvæsentlig for et givent samarbejde. Det er selvfølgelig lettere at gøre op med den manglende tværfaglighed, hvis man kan bibringe medarbejderne den fælles forståelse, at alle er medansvarlige i og med, at alle foretager sig noget, der har konsekvenser for hinanden. Og især ved at fremhæve at alle, der undlader at bidrage uden dog direkte at sabotere processen, ikke derved kan holdes fri for ansvar for den manglende tværfaglige praksis, fordi undladelseshandlinger også har konsekvenser.

Visioner for samarbejdet

I løbet af arbejdet med de mange faggrupper lykkedes det faktisk at formulere visse idealkrav til både ledelse og medarbejdere herunder den indstilling medarbejderen skal møde sine 'kunder' med. Disse idealkrav synes at svare meget dårligt til et menneskesyn, der reducerer kollegaen og klienten til rollebærer eller ting. Lad mig slutte artiklen med at give et indblik i disse visioner:

Den gode ledelse er indbegrebet af 'know how' eller praktisk visdom. Dens ledestjerne er den gyldne middelvej, dvs. altid at ramme den svære midte, det optimale som et resultat af alle involverede personers indsats. Ledelsen er kendetegnet ved, at den kender sig selv, dvs. dens medlemmer kender deres egne begrænsninger og bruger deres ressourcer og energi rigtigt. De gaber ikke over mere end de magter; de indlader sig hverken på for meget eller for lidt; de sørger for at skaffe sig overblik. Den gode ledelse besidder således en veludviklet dømmekraft. Den kan skære igennem og træffe en beslutning uden at ville gøre alle tilfredse, hvis ikke det er muligt eller gavnligt. Den er kendetegnet ved, at den viser sine medarbejdere en udstrakt tillid til, at de er i stand til at udfylde den arbejdsfunktion, de er sat til; den uddelegerer gerne opgaver til de enkelte faggrupper eller personer. Den inddrager naturligt relevante faggrupper og medarbejdere i sine beslutninger; den bakker altid sine medarbejdere op. Den bruger ikke tid på 'bagateller'; den er ikke 'skolemester-agtig'.

Den gode medarbejder og kollega er en, der grundlæggende er positiv overfor såvel ledelsens som kollegers forslag og initiativer. Det er altså et menneske, som grundlæggende har en barmhjertig indstilling, dvs. hun går ud fra, at kolleger og ledelse er fornuftige og ansvarlige, omend selvfølgelig fejlbarlige. Men den gode medarbejder er ikke ukritisk. Modsætningen til den barmhjertige indstilling er den konspiratoriske, som ser fjender eller konkurrenter allevegne. Den gode medarbejder er fagligt bevidst, men har samtidig et godt blik for de andres faglighed og for helheden. Hun bruger gerne sine kolleger, for selvfølgelig ved hun, at der i en konkret sag kan være nogen, som ved mere om denne end hende selv. Hun kender egne begrænsninger og hun er ikke bleg for at meddele, når der er arbejde, hun ikke kan overkomme eller nå til tiden. Hun oplever primært kritik som grundlag for udvikling, og hun vil gerne udvikle sig. Hun ved, vil og tør i et fællesskab, som skaber de vilkår, der betinger at hun også kan.

Hvordan skal ledelse og medarbejdere så betragte de mennesker, som stedet betjener? Ja, den person, institutionen møder, skal betragtes som fri til at handle ansvarligt indenfor sit fællesskab; fællesskabet er forpligtet til at hjælpe og sikre, at den enkelte er ansvarlig. Institutionen er en del af dette fællesskab. Dette synspunkt udmøntes i nogle 'regler', som fungerer som overordnede ledetråde for det daglige arbejde: a) Institutionen bør møde klienten der, hvor han er, tage udgangspunkt i de faktiske ressourcer/handlemuligheder han har fysisk, psykisk og socialt; institutionen skal møde klienten som ligeværdig med respekt og imødekommenhed. Institutionen bør derfor handle ud fra, at på en afgørende måde ved klienten mest om problemet: Sagsbehandleren kan i heldigste fald se, hvor skoen trykker, men klienten ved ofte bedst hvor hårdt den trykker; klienten har smerteoplevelsen, sagsbehandleren står udenfor, men skal prøve at indleve sig og levere den rette hjælp. b) Institutionen skal tilse, at klienten så vidt mulig selv træffer sine valg på grundlag af den hjælp (råd og vejledning),

han får; sagsbehandleren skal anvende sin dømmekraft og blande sig 'lige tilpas'. Det er dette det betyder at respektere. Tilsvarende ledetråde bør gælde for det faktiske samarbejde medarbejderne imellem. Grundlaget for dette samarbejde er indsigten, at alle har et medansvar for kvaliteten af det aktuelle samarbejde og en andel i det kommende, for så vidt som alle slags handlinger har konsekvenser. Menneskenes liv er forviklede med hinanden. Dette er en filosofisk indsigt.