

Styring ved hjælp af værdier

af Mogens Lilleør

Den røde tråd

At den enkelte medarbejder finder sit arbejde meningsfuldt er en helt central værdi. At en indsats er meningsfuld kan bero på, at den i mødet mellem to personer er synlig nyttig, der er brug for indsatsen og der bliver taget vel i mod den. Men meningsfuldhed kan også bero på at indsatsen indgår i en større meningsgivende sammenhæng, dvs. den fremtræder ikke løsrevet, isoleret, altså det er ikke tilfældigt (privat begrundet) at man gør som man gør, indsatsens rationale er systemets, dvs. den organiserede indsats. Det kræver, at der løber en rød tråd gennem organisationen som forbinder de forskellige individuelle og lokale indsatser og tilbud i kraft af de begrundelser der gælder, dels i kraft af gældende lovgivning og lokalpolitikker, dels i kraft af den tradition, praksis og de regler, der konstituerer det lokale sted. Jeg vil kalde denne røde tråd for den 'ideologiske organisation', fordi dens substans er ideer og værdier. Den er normativ.

Den røde tråd afspejler ideelt set det store samfund med hensyn til etik, rettigheder, lovgivning, kultur, identitet, tradition mm.). Den har flere lag:

Den amtslige politik på et område (f.eks. Storstrøms Amts Social og psykiatropolitik) udtrykker et lokalområde i Danmark, dvs. fra den landsdækkende, mere generelle lovgivning, træder vi et trin ned til regionen Storstrøms Amt, hvor amtets historie, identitet og tradition legemliggjort i personer, og geografien, sætter sine spor på områderne gennem politikken. Denne politik er (bør være) medarbejdernes perspektiv, når de skal virkeliggøre lovgivningens mål og intention.

Det næste niveau er de enkelte områder, målgrupperne, f.eks. sindslidende, børn og unge, hjemløse osv., som beskrives i helhedsplaner, dvs. mål og plan for arbejdet med den enkelte målgruppe præciseres alment. Fokus er ikke den individuelle lidelse og historie, men den typificerede. Også her åbnes for lokal historie, identitet, tradition samt geografi alt efter hvor i amtet indsatsen har sin base og hvem brugergruppen er.

Næste trin er institutionsniveauet, hvor der via dialogtalerne mellem forvaltning og institution for alvor lukkes op for lokal prægning og den personligt farvede påvirkning. Der er mange institutioner, geografisk spredt, befolket af meget forskellige personer, hvilket skaber mulighed for store forskelle institutionerne imellem.

Det sidste trin, individets, er det mest konkrete og det mest differentierede niveau, i hvert fald hvis intentionen om at nedbryde institutionalisering og krænkende standardisering realiseres: Her mødes systemets historie, identitet og tradition med individets ditto. Hvor de øvrige niveauer skal være kendetegnet ved relevante former for standardisering og typificering er idealet for individets niveau, at opgaveløsningen er fuldt individualiseret, dvs. tilpasset borgeren og tilvejebragt sammen med denne og beskrevet i den individuelle plan. Det er i dette spændingsfelt mellem system og individ, organiseret mer-viden og borger, at værdiarbejdet for alvor står sin prøve.

Den røde tråd, først og fremmest Social- og psykiatropolitikken, helhedsplanerne, dialogtalerne og de individuelle planer, er på den ene side at ligne med en 'konkretiseringstrappe' eller måske snarere en mekanisme, som forvandler universelle eller mere generelle udsagn og planer til mindre generelle udsagn og til helt konkrete handlinger i forholdet mellem personer; på den anden side

repræsenterer den røde tråd rationalitet og meningsfuldhed i den enkelte person, dvs. i denne ideelle verden er den enkelte handling meningsfuld for parterne, fordi de kan placere den i den større sammenhæng. Det er således ikke tilfældigt (privatbegrundet) at de arbejder med det de gør på den måde de gør.

Den røde tråd kan ikke etableres én gang for alle, fordi hverken samfundet eller institutionen er statiske, der kommer nye folk til og der stilles nye krav. Den røde tråd skal derfor løbende inspireres. Det bør ske gennem processer som angår værdier og midlerne til at realisere dem eller til at forhindre at værdier krænkes. Værdier, sociale standarder, metoder etc. udvikles, tilegnes og vedligeholdes gennem processer på de respektive niveauer i forhold til de problemstillinger der er aktuelle der, sammen med de relevante parter.

Hvis denne vel ideale historie har blot en smule plausibilitet, følger det, at der skal iværksættes forløb, hvor medarbejdere udfolder, formulerer og arbejder med værdier. Ledetråden er, at det i høj grad er selve processen, der vedligeholder den røde tråd og dermed meningsfuldheden. Nedenfor giver jeg en vejledning i, hvordan værdiarbejde med henblik på et værdigrundlag kunne gribes an, byggende på den kendte model og mine egne erfaringer som konsulent sammen med medarbejdere i rigtig mange forløb gennem nogle år.

Formulering og konkretisering af værdier

Det er vigtigt, at opdragsstiller og deltagere ved, hvad værdistyring indebærer, dvs. at de ved hvad det er for et arbejde der sættes i gang. Det er særlig vigtigt at deltagerne forstår og billiger det de skal igennem. I introduktionen kan det derfor være nyttigt at begynde med det mindst abstrakte:

1) Konteksten skal være klar for alle deltagere

Skitser f.eks. programmet for første procesdag og for den videre proces, så forventningerne bliver afstemt så tidligt som muligt. Forklar dernæst model og metode:

- Introducer modellen kort: Hvad er et værdigrundlag? Arbejdsværktøjet præsenteres med skema og karakteriseres efter overskrifterne: 'Værdier: Det er værdifuldt, at'; 'Handlemål: Derfor vil vi'; 'Handleplan: Helt konkret gør vi'. Det konkrete arbejde i plenum eller i grupper kan varieres med forskellige dialogmetoder og dialogformer, alt efter relevans, men f.eks.:

- *Værdier: Det er værdifuldt at.* Arbejdet foregår i plenum eller i grupper afhængig af antallet af deltagere. Hver enkelt skriver sine værdiudsagn. Alle værdiudsagn bearbejdes mundtligt med henblik på gensidig forståelse. Hvis arbejdet sker i grupper så skal seancen gentages i plenum. De fælles værdier, personalegruppens eller institutionens, skal være produkt af en fælles samtale. Der skal være enighed om det endelige værdisæt.

- *Handlemål: Derfor vil vi.* Hver enkelt beskriver sine handlemål. Alle måludsagn bearbejdes mundtligt med henblik på forståelse. Hvis arbejdet sker i grupper så skal seancen gentages i plenum. Det endelige sæt af handlemål skal være produkt af en fælles samtale. Der skal være enighed om det.

- *Handleplan: Helt konkret gør vi.* Hver enkelt beskriver forslag til hvordan målene konkret føres ud i livet på stedet. Alle forslag bearbejdes mundtligt med henblik på forståelse i gruppen eller i plenum. Der skal være enighed om det endelige sæt planer.

Der må gerne gives eksempler der understreger, at målet for processen er konkrete forslag så at sige på gulvplan, men samtidig at det er vigtigt at hvert trin skal tage sin tid og at der skal være sammenhæng mellem værdier, handlemål og handleplan.

Processen i skemaform:

VÆRDIER: Det er værdifuldt at... Skal angive formålet, begrundelsen for H-mål. Svar på 'hvorfor?' →	HANDLEMÅL: Derfor vil vi... Skal angive målet som H-planen skal realisere. Svar på 'hvad?' →	HANDLEPLAN: Konkret ... Skal angive de ansvarlige, stedet, tiden, metoden. ('Hvem, hvor, hvornår, hvordan?') →
...der er maksimal grad af brugerindflydelse på værkstedstilbuddene.	1. ...sikre et brugeren træffer beslutning hvor det er relevant og kan lade sig gøre. 2. ...sikre et højt informationsniveau mellem berørt personale, så al relevant personale kender den enkelte bruger tilstrækkeligt.	1a. udarbejder vi lokal handleplan for udvikling og præsentation af tilbud. (ansv. nn. inden d. x/x). 2a. udarbejder vi retningslinier for 'god afleveringsskik', når brugere skifter miljø (ansv. nn. inden d. x/x).

De konkrete tiltag eller arbejdsgange forankres i handlemål og værdier: Hvorfor gør vi X (h-plan)? Svar: Fordi vi vil Z (h-mål) på grund af at det er værdifuldt at Y (værdi)!

- Forklar formål og nytte: Hvorfor skal alle parter være med i udviklingen af værdigrundlag? Hvad skal det bruges til? Hvad forpligter det til? Skab forståelse for at metoden har formålet at skabe sammenhæng i arbejdet både i betydningen 'fælles fodslag' og i betydningen at arbejdsgange og mål forankres i værdier, dvs. forener *det man står for* med *det man vil* og *det man gør*.

Ved at arbejde systematisk er det muligt på en gang at blive mere effektiv og opnå et bedre arbejdsmiljø. Systematikken gør det nemlig nemmere for en personalegruppe at handle på samme måde i forhold til et fælles mål. Den gør det muligt at arbejde med et eller få tiltag ad gangen frem for alle på en gang. Den gør det muligt at prioritere 'mere vigtig' frem for 'mindre vigtig', fordi man synliggør arbejdet. Dermed kan man nemmere undgå, at medarbejdere uintenderet kommer til at modarbejde hinanden.

Når man gør meget ud af arbejdet med værdigrundlaget, værdier, handlemål og handleplaner, forfølger man hvad man kunne kalde en høj-lav strategi, dvs. man bruger mange ressourcer på at afklare og skabe enighed på forhånd (højt ressourceforbrug), men man gør det for at undgå visse ressourcekrævende problemer senere, man sparer ressourcer (lavt ressourceforbrug). Man kunne i stedet anvende en lav-høj strategi, dvs. bare gå i gang og så løse samarbejds vanskeligheder mm. efterhånden som de melder sig. En del tyder på at denne strategi er opslidende og lidt frugtbar i det lange løb, selv om den har sine fordele under visse omstændigheder.

- Uddyb metoden: Hvilken rolle eller funktion har deltagerne? Hvad er konsulentens funktion? Metoden skal sikre at alle folk udtrykker sig, og at der bliver sagt så meget som muligt om emnet på en måde, så det er forståeligt, dvs. mellemregningerne skal med. Spørgsmål skal med andre ord stilles med henblik på forståelse, men ikke i første omgang med henblik på enighed. Arbejdsmetoden på hvert trin er 'fra individ til fællesopsamling' (egenrefleksion / grupperefleksion):

- Arbejdet i gruppen starter med 10 min., hvor hvert medlem for sig selv i stilhed formulerer udsagn i forhold til emnet (værdier, handlemål eller handleplan). Herefter præsenterer hvert medlem på skift sine udsagn for de øvrige i gruppen. Mødeleder eller konsulent interviewer og skriver eller der er referent. Det er vigtigt at alle får lejlighed til at tale ud. De øvrige deltagere skal hjælpe ved at stille opklarende spørgsmål; det er forbudt at modsige den der fremstiller sine tanker. Hvis der siden skal arbejdes i plenum, vælger gruppen en repræsentant, som præsenterer resultaterne ved hjælp af en flipover eller lign. I plenum stiller deltagerne ligeledes kun opklarende spørgsmål med henblik på forståelse, evt. udvidet med reflekterende team eller lignende spejling.

- Hvis fokus er på værdier, skal plenum i anden omgang diskutere sig frem til enighed om et overskueligt sæt værdier. Det kan være nyttigt her at skelne mellem intrinsisk-instrumentelle værdier og rene instrumentelle værdier. Altså på den ene side værdier, man mener har værdi i sig selv ud over deres gode virkninger og konsekvenser; og på den anden side værdier, hvis værdi kun består i deres gode virkninger og konsekvenser. Mødeleder skal sikre, at processen forløber på en måde, så alle kan tilslutte sig det endelige værdisæt. Hvis fokus er på handlemål er det vigtigt at være opmærksom på at værdiudsagn, som har ren instrumentel karakter let lader sig forvandle til handlemål.

- Skab klarhed om hvad det er for en 'region' af verden, vi bevæger os ind i. Hvad er værdier, f.eks. i forhold til kendsgerninger? Hvordan kender vi værdier? Hvordan fungerer de i dagligdagen?

Skab forståelse for at folk har forskellige modeller af virkeligheden; at processen skal være konstruktiv, frugtbar, dvs. det sagte skal tages i god ånd; at alle inviteres indenfor i processen.

2) Start med en forberedelsesopgave

Gennemfør evt. en forberedelsesopgave, det kunne være én af følgende:

- Den enkelte skal i gruppen forstille sig en ønsket fremtid for arbejdspladsen og en frygtet fremtid, og skrive sine ønsker og frygter som udsagn.
- Den enkelte skal beskrive en positiv og en negativ oplevelse i sit arbejde.
- Den enkelte skal afdække hvad der er værdifuldt for ham/hende som person og hvad der er værdifuldt i jobbet, og præsentere det for kollegerne.
- Den enkelte skal forestille sig at han/hun spørger en borger om vedkommende er tilfreds med x ydelse. Brugeren svarer ja henholdsvis nej: Opgaven består i at formulere brugerens begrundelse i begge tilfælde.

Forberedelsesopgaven gennemføres umiddelbart efter et formøde, hvor f.eks. ovenstående (1) er blevet præsenteret) eller på dagen som optakt til selve værdiproces-forløbet. Den bearbejdes efter metoden i (1). Fokus skal være på det, der kan blive en del af en vision.

Forberedelsesopgaven skal tjene formålet at introducere til arbejdsgangen og spore deltagernes tanker ind på de ting der er værdifulde. Desuden vil mange ønsker, positive oplevelser, person-værdier, jobværdier, ja-begrundelser let lade sig formulere som handlemål i det senere forløb; det samme gælder frygter, negative oplevelser, nej-begrundelser for så vidt de betragtes som vrangsidens. Så øvelsen kan også fungere som en brainstorm på handlemål. Det er mødelederen der skal sikre at disse mulige handlemål samles op og siden indgår i den samlede mængde af mulige handlemål.

Øvelsen kan ydermere tjene til at involvere og engagere deltagerne, i og med mødeleder sikrer at alle deltagerne får lejlighed til at formulere sig og opleve, at deres bidrag indgår i diskussionen med samme vægt som de øvrige bidrag.

3) Uddyb, udfold og fasthold bestemte værdier

Værdiprocessen konkretiserer værdi. I den forstand er den et alternativ til tankeeksperimenter. Den typisk akademiske arbejdsform på dette fagområde er at udfolde og diskutere det stringente tankeeksperiment, som så udgør en form for test af værdiers og etiske princippers plausibilitet. Værdiprocessen kan ideelt set lignedes med sådan en afklarings- og testsituation, om end altid i en lokal sammenhæng.

Værdier afdækkes i og med folk formulerer dem og i og med at mødelederen følger op med henblik på at sikre, at de værdiudsagn der formuleres, også udtrykker de værdier der menes. Det er slet ikke ualmindeligt at værdien først 'rammes' af ordene efter flere forsøg. Værdier afdækkes videre i og med der formuleres handlemål og handleplaner, dvs. i og med virkninger og konsekvenser af værdier bliver tydelige for deltagerne. I den forstand er en given værdi først artikulert, når den udover de ord der indkredser den, er beskrevet som handlemål og handleplan (handleplanen skulle gerne i anden omgang blive værdiens umiddelbare virkninger, som siden forplanter sig som konsekvenser i organisationen). Modellen udfolder med andre ord værdier. Det der ligger i et udsagn i en lokal kontekst ekspliciteres gennem modellens tre stadier.

Værdierne skal fungere som en del af det fælles arbejdsgrundlag for en personalegruppe. Det kan de, hvis der er samme forståelse af dem, dvs. af hvad de kræver for at blive realiseret og varetaget over tid. Deltagerne skal siden mindes om værdierne og deres betydning mm., nye medarbejdere skal løbende føres ind i det samlede sæt, dvs. præsenteres for deres betydning, virkninger og konsekvenser. Det er derfor vigtigt sammen med de enkelte værdier, at beskrive den sammenhæng værdierne optrådte i lokalt da de blev formuleret, f.eks. ved at fastholde de løsere værdiudsagn, mellemregninger, strøtanker, diskussioner mm. som skabte den kontekst værdisættet blev til i. Denne 'kontekst' kan vedlægges et værdigrundlag som bilag.

Modellen, etisk regnskab, kan være en måde at holde værdigrundlaget ajour over tid. Værdierne udmøntes i udsagn som samles i spørgeskema. Skemaerne besvares af de relevante personer. Statusopgørelsen eller 'værdiregnskabet' danner grundlag for udarbejdelsen af et 'værdibudget' i og med institutionen identificerer de områder hvor en indsats er påkrævet. Processen involverer mange personer og skaber den nødvendige refleksion og debat. Den beskrevne metode til værdibaseret styring kan være nyttig til at artikulere de handlemål og handleplaner som værdibudgettet tilsiger.