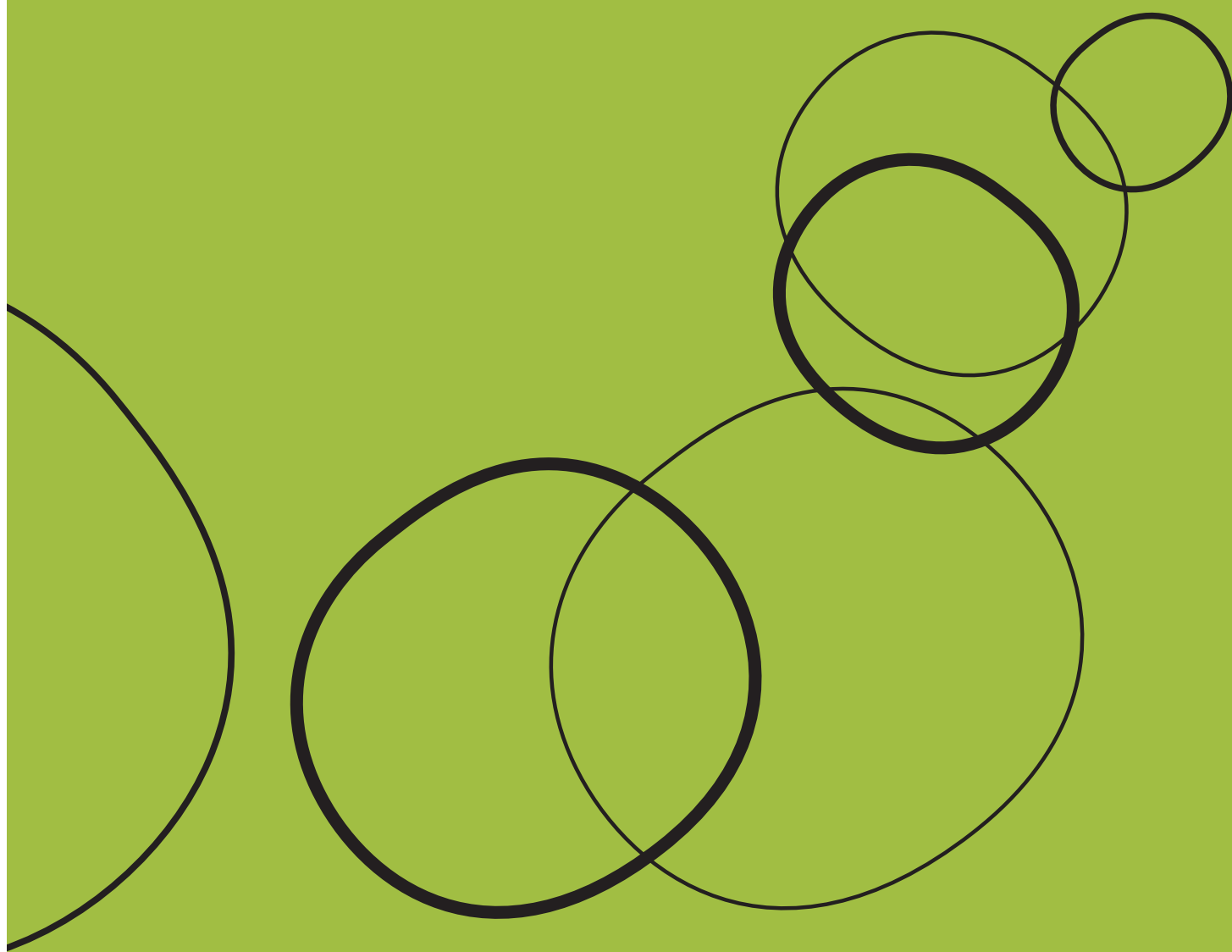


Slip værdidebatten løs

– om værdibaseret kvalitetsudvikling



"Slip værdidebatten løs
– om værdibaseret kvalitetsudvikling" er udarbejdet for FOKUS
af Inge Storgaard Bonfils

Redaktion: Peter Juncker-Mikkelsen, FOKUS sekretariatet
FOKUS – FORum for Kvalitet og Udvikling i offentlig Service – er et initiativ,
som skal styrke arbejdet med kvalitetsudvikling i regioner og kommuner.

Copyright: 2009 FOKUS og forfatteren

November 2009

Layout: I♥SISTERBRANDT

ISBN nr. 978-87-90837-12-9

Rapporten kan downloades på FOKUS' hjemmeside: www.fokus-net.dk

Parterne bag FOKUS er:

KL

Danske Regioner

DSI – Dansk Sundhedsinstitut

AKF – Anvendt KommunalForskning

Frederiksberg Kommune

Københavns Kommune

KTO – Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte

Kommunaldirektørforeningen i Danmark

Regionsdirektørkredsen

FOKUS-udgivelserne er skrifter om kvalitetsudvikling, som henvender sig til ledere
og medarbejdere, som i praksis arbejder med kvalitetsudvikling, men de vil også være
af interesse for politikere i regioner og kommuner. De synspunkter, der bliver fremsat
i udgivelserne, deles ikke nødvendigvis af alle parterne bag FOKUS.

FOKUS støtter udarbejdelsen af rapporter gennem en bevilling fra Det Kommunale Momsfond.

Forord

Værdier er byggesten, som fortæller noget om de offentlige organisationer, de opgaver, der løses, og den måde det gøres på. Værdier viser os noget om de offentlige organisationers identitet og de idealer, som medarbejderne stræber mod at efterleve. Værdier er et omdrejningspunkt i kvalitetsudviklingen.

De offentlige organisationer stilles løbende over for nye udfordringer og krav om udvikling af kvaliteten. Det kan være, fordi brugerne ændrer deres forventninger til servicen, de kommunale politikere opstiller nye mål for udviklingen, eller at der i faglige kredse rettes fokus mod bestemte sider af kvaliteten i løsningen af opgaverne. De offentlige organisationer er derfor konstant i bevægelse, og kvaliteten i de opgaver, der løses, er løbende til debat blandt mange forskellige aktører.

Denne FOKUS-debatpublikation tager afsæt i erfaringerne fra et FOKUS-udviklingsprojekt i en offentlig organisation, hvor værdidebatten har dannet afsæt for kvalitetsudvikling. Ideen til projektet udspringer af FOKUS-publikationen "Kvalitetsstrategier i den offentlige sektor – rids af en værdibaseret strategi", hvor der

præsenteres en række bud på strategier for værdibaseret kvalitetsudvikling.

Udviklingsprojektet, som er et tilbud om beskyttet beskæftigelse og aktivitet til borgere med nedsat funktionsevne i Odense Kommune, er gennemført i et samarbejde mellem Odense Værkstederne, og AKF, Anvendt KommunalForskning.

Formålet med FOKUS-debatpublikationen er at give inspiration til andre offentlige organisationer, som vil gennemføre et kvalitetsudviklingsforløb baseret på en værdibaseret strategi. Publikationen formidler erfaringerne i en generaliseret form med eksempler fra det konkrete udviklingsprojekt i Odense Værkstederne.

Forsker Inge Storgaard Bonfils fra AKF er forfatter til publikationen, som er kommenteret af leder ved Odense Værkstederne Annette Lund Petersen. FOKUS retter en tak til professor Torben Beck Jørgensen fra Institut for Statskundskab ved Københavns Universitet, som har givet inspiration til projektet.

*Mette Wier, formand for FOKUS' bestyrelse
December 2009*

Indhold

Indledning	5
1. Processens byggeklodser	6
2. Temaer for værdidebatten	9
3. Forhold der faciliterer processen, fremmer værdidebatten og kvaliteten	12
4. Forskellige aktørers rolle i processen	16
5. Læringsmæssige sidegevinster	18

Indledning

Denne pjece er skrevet til ledere og ansatte i kommuner, regioner og offentlige institutioner, som ønsker at sætte værdierne i centrum for kvalitetsudviklingen af den offentlige sektor. Med overskriften "Slip værdidebatten løs" ønsker vi at åbne for en tillidsbaseret proces for udvikling af kvaliteten i den offentlige sektor. Den værdibaserede strategi bygger på, at det er igennem diskussioner af forholdet mellem værdier og praksis, der formuleres tiltag til kvalitetsudvikling, som er meningsfulde og realiserbare for ledere, medarbejdere og brugere af de offentlige ydelser. Den værdibaserede strategi skaber derfor et godt ejerskab til de forandringer, der efterfølgende sættes i værk i organisationen. Pjecen formidler erfaringerne fra et udviklingsprojekt, som er gennemført i Odense Værkstederne, som er et tilbud om beskyttet beskæftigelse til borgere med nedsat funktionsevne i Odense Kommune. De konkrete værdidebatter og kvalitetsudviklingstiltag er knyttet til Odense Værkstedernes aktuelle situation, og de udfordringer de står over for. Men erfaringerne fra processen og de forskellige byggeklodser

heri er af almen interesse for offentlige organisationer og kan derfor give inspiration til, hvordan man på andre offentlige arbejdspladser kan sætte værdierne i centrum som afsæt for kvalitetsudvikling. I pjecen beskriver vi de generelle betragtninger og eksemplificerer med erfaringer fra det konkrete udviklingsforløb på Odense Værkstederne.

Pjecen er bygget op omkring en række temaer. Først fortæller vi om byggeklodserne i processen, hvordan processen har været tilrettelagt, og hvordan værdidebatten leder frem mod udviklingen af konkrete udviklingstiltag. Dernæst beskriver vi de indholdsmæssige dele af processen og de temaer, som har været omdrejningspunktet for værdidebatterne. Som det tredje punkt viser vi eksempler på, hvilke forhold der i særlig grad har faciliteret debatterne og skærpet fokuset på, at processen leder frem mod tiltag, der forbedrer kvaliteten. Endelig beskriver vi forskellige aktørers rolle i processen og de organisatoriske og læringsmæssige sidegevinster.

1. Processens byggeklodser

Hvordan kan værdier danne afsæt for kvalitetsudvikling? Dette spørgsmål er omdrejningspunktet for designet af en udviklingsproces, hvor deltagerne igennem værdidebatter når frem til en række bud på, hvordan kvaliteten i tilbuddet kan forbedres. I det følgende præsenterer vi designet og de byggeklodser, vi har arbejdet med som rammen omkring udviklingsprocessen.

Design af indhold

Temaerne for udviklingsprocessen er designet med afsæt i de aktuelle udfordringer og krav som den pågældende offentlige organisation står over for. Baggrunden er, at værdidebatterne hermed spiller sig ind i organisationens aktuelle hverdag og kobles til øvrige udviklingstiltag eller forandringsprocesser, som pågår. Værdidebatterne giver stof til udvikling af organisationen og giver mening for deltagerne.

Værdier kan sjældent vælges helt frit, og ydelsens karakter bestemmer, hvilke værdier der kan være relevante. Lovgivningen på området formulerer en række værdier, og kommunerne har ofte formuleret værdier og politikker, som yderligere fastlægger en ramme omkring værdidebatten i de offentlige organisationer.

Odense Værkstederne

Odense Værkstederne arbejder med en udviklingskontrakt, som er indgået med Odense Kommunes Handicap- og Psykiatridivision. I udviklingskontrakten for-

muleres en række indsatsområder, som organisationen skal arbejde med. Odense Kommune har formuleret en handicapolitik og Handicap- og Psykiatridivisionen har et værdigrundlag, som beskriver de værdier, forvaltningen arbejder efter.

De tre dokumenter viser, at Odense Værkstederne ikke kan vælge værdier helt frit. Organisationen befinder sig i et værdiunivers, hvor der allerede er formuleret en række idealer og principper for de handicaprelaterede offentlige organisationers arbejde. Udviklingskontrakten forpligter organisationen til at igangsætte udviklingstiltag inden for en række indsatsområder og sætter dermed en styrende ramme for de kommende års udvikling i organisationen. Odense Værkstederne har formuleret udviklingskontrakten på baggrund af de politisk udmeldte indsatsområder. Udviklingskontrakten er skrevet af en arbejdsgruppe bestående af både ledere og ansatte, som herigennem har opnået et ejerskab til udviklingskontraktens forskellige elementer.

Erfaringerne fra det værdibaserede udviklingsprojekt på Odense Værkstederne er, at det er afgørende for deltageres engagement i processen, at værdidebatterne er koblet til de arbejdsrelaterede hverdagsproblemer, dilemmaer og aktuelle udviklingstiltag, som personalet står over for. Deltagerne gav udtryk for, at det var afgørende, at værdidebatten gav mening og ikke fungerede som en løst koblet eller abstrakt debat. Samtidig var det vigtigt for dem, at de selv skulle formulere og

beskrive de værdier, de fandt væsentlige, inden for rammen af det allerede givne værdiunivers.

Konkret blev indholdet designet omkring tre temaer: Fremtidens dagtilbud, faglige værdier og kompetencer samt brugerinddragelse og brugernes position. Temaerne beskrives nærmere senere i pjecen.

Design af forløbet

I planlægningen af processen skal der findes en balance mellem, at der gives tid til værdidebatterne og stilles krav om, at der ud fra debatterne formuleres konkrete tiltag for kvalitetsudvikling. Processen designes, så der er en fast ramme, der fyldes ud, en tidsplan, der holdes, og et produktmål, der nås.

Den værdibaserede tilgang lægger op til, at det er igennem debat og diskussion af værdier, at der skabes kvalitetsudvikling. Målet for processen er derfor i høj grad forbundet med selve processen og de diskussioner og refleksioner, som herved sættes i spil. Personalet i de offentlige organisationer skærper deres bevidsthed om forholdet mellem værdier og praksis ved at diskutere, hvilke værdier de opfatter som toneangivende for deres arbejde og de ydelser, de producerer, de dilemmaer eller konflikter, de oplever, der er mellem forskellige værdier, og de skel, der er mellem idealer og praksis.

Værdistrategien bygger på den forudsætning, at ledere og medarbejdere er engagerede, nysgerrige og sætter deres erfaringer i spil i udviklingen af ideer til, hvordan kvaliteten forbedres. Værdistrategien spiller godt sammen med den flade organisationsstruktur, der findes i mange offentlige organisationer, hvor medarbejderne er vant til at håndtere nye situationer, påtage

sig ansvar og handle ud fra faglig viden og erfaring.

Samtidig stilles et krav om, at processen leder frem mod et produkt, som i første omgang fx kan være et katalog over de værdier og udviklingstiltag, der efterfølgende sættes i gang.

Processen kan illustreres med denne "timeglasmodel", som viser, hvordan udviklingsforløbet tager sin start i toppen af timeglasset, hvor værdidebatten er bred og brainstormagtig. Herefter snævres værdidebatten ind til at fokusere på de værdier og ideer, som kan bidrage til kvalitetsudvikling. På timeglassets midte er deltagerne nået til et punkt i processen, hvor de konkrete forslag til kvalitetsudvikling samles i et katalog, hvorefter processen efterfølgende spredes ud til implementering af de forskellige tiltag.

FIGUR 1. TIMEGLASSET
– EN PROCESMODEL



Odense Værkstederne

Processen blev designet omkring tre hel-dagsseminarer, og programmet blev bygget op omkring en variation mellem plenum- og gruppeforløb. Der deltog 20 personer i processen, herunder en leder, to afdelingsledere, to faglige konsulenter fra forvaltningen, og derudover bestod deltagerne af personale fra Odense Værkstedernes tre afdelinger. Brugere deltog ikke i processen, idet ledere og medarbejdere vurderede

de, at værdidebatten ville være for abstrakt og dermed ikke give mening for brugerne. Brugerne forventes at deltage i de konkrete kvalitetsudviklingstiltag.

Der blev nedsat tre grupper, som diskuterede værdier og arbejdede med ideer til kvalitetsudvikling ud fra de tre temaer, som var formuleret med afsæt i udviklingskontrakten, handicappolitikken og forvaltningens værdigrundlag. Forskerens rolle var at designe oplægget til udviklingsprocessen, fungere som tovholder på seminarerne og efterfølgende producere skriftlige opsamlings, som sammenfattede og tematiserede debatterne.

Mellem seminarerne holdt grupperne et møde, hvor de arbejdede videre med værdier og ideer til udviklingstiltag. Seminarerne var opdelt i et opstartsseminar, et midtvejsseminar og et opsamlingsseminar, som blev programsat inden for en tidsramme på fire måneder.

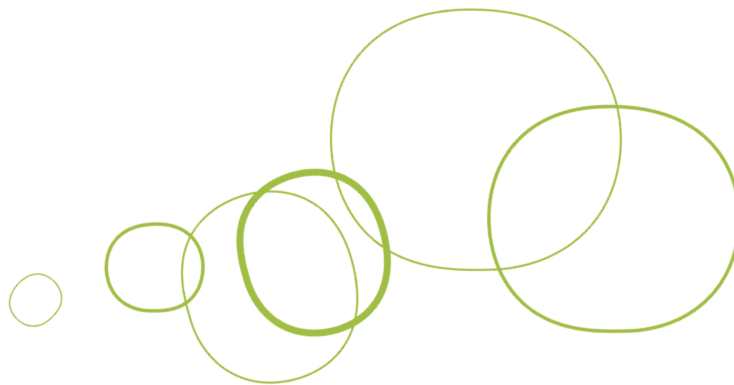
Opstartsseminaret var designet ud fra ideen om, at der på dette seminar skulle skabes et afsæt for den videre proces og gives tid til, at deltagerne kunne diskutere frit og brainstormagtigt, uden at der var sat alt for faste rammer op omkring deres input. Seminaret indeholdte et oplæg fra professor Torben Beck Jørgensen, som fortalte og viste, hvordan kvalitet skabes ved at give plads til uregelmæssighed, kreativitet, det unødvendige, som vidner om overskud og leg. Deltagerne drøftede herefter i

plenum Odense Værkstedernes værdier før, nu og i fremtiden. Efterfølgende fordelte deltagerne sig i de tre grupper, og dagen blev afsluttet med, at grupperne præsenterede deres diskussioner i plenum.

Midtvejsseminaret var designet ud fra ideen om at give rum og tid til gruppearbejdet og erfaringsudvekslingen mellem grupperne. Grupperne skulle her nå et skridt videre i værdidebatterne, prioritere mellem relevante værdier og diskussionstemaer og formulere de første ideer til konkrete udviklingstiltag, som de herefter præsenterende for hinanden.

Opsamlingsseminaret var designet med afsæt i, at grupperne her var nået til et punkt, hvor de havde drøftet sig frem til, hvilke værdier de ville sætte som ideal og kunne præsentere konkrete forslag til tiltag, der fremmer kvaliteten. Grupperne blev stillet over for et krav om, at de minimum skulle præsentere tre konkrete udviklingstiltag. De skulle samtidig præsentere deres refleksioner over, hvordan de forventede at sprede gruppens værdidiskussion til hele organisationen, og hvordan udviklingstiltagene konkret forventes at højne kvaliteten i Odense Værkstedernes arbejde.

Efter opsamlingsseminaret producerede grupperne et fælles værdi- og idékatalog, som udgør et foreløbigt slutpunkt og produkt fra processen, og opstarten på det videre gennemførelsesarbejde i hele organisationen.

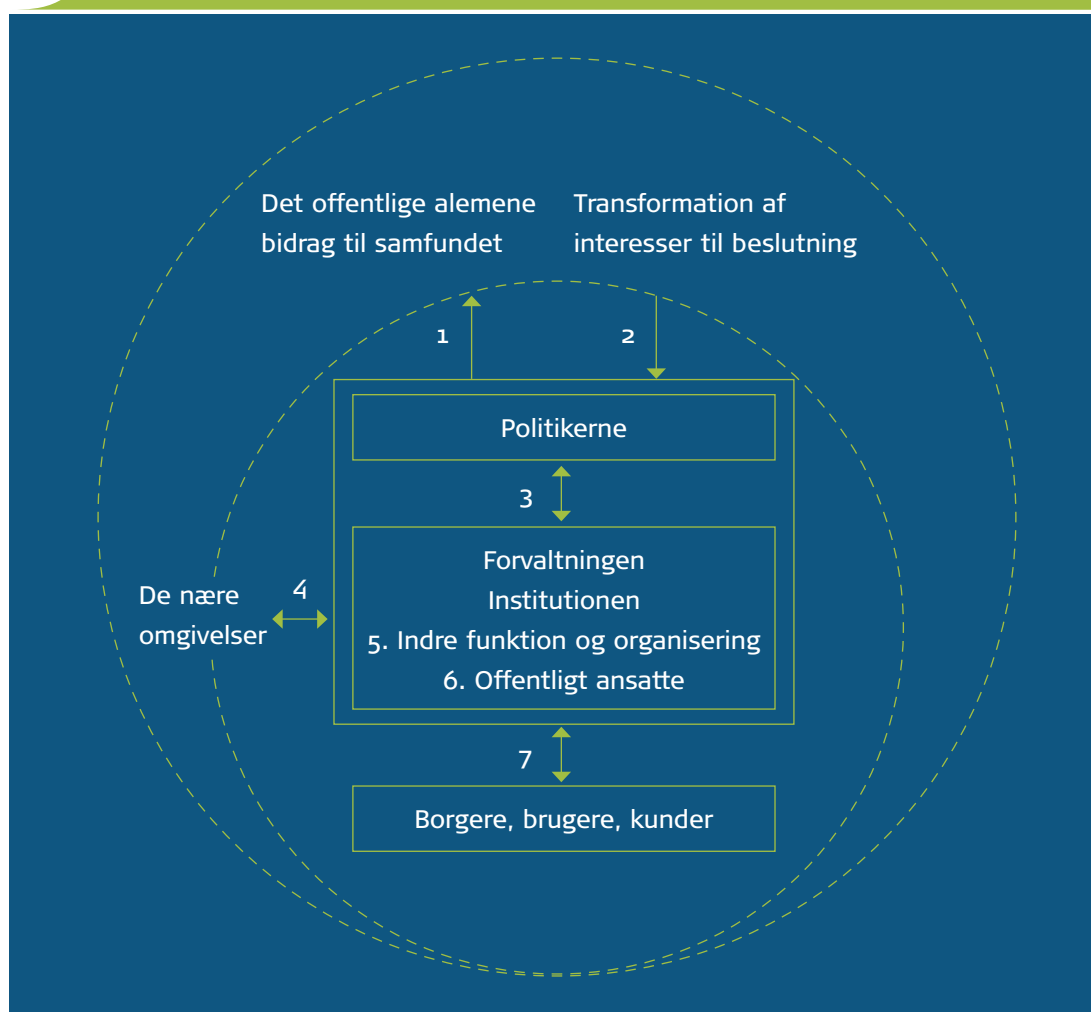


2. Temaer for værdidebatten

De offentlige organisationer befinder sig i et univers af værdier, men det vil ofte være sådan at bestemte værdier fremstår som vigtigere end andre alene af den grund, at den ydelse, som den pågældende organisation producerer, er rettet mod et be-

stemt formål. Men samtidig er det vigtigt at brede værdidebatten ud og åbne for de mulige værdier og veje, som værdidebatten kan følge. Vi har i projektet været inspireret af Torben Bech Jørgensens figur over strukturen i det offentlige værdiunivers.

FIGUR 2. STRUKTUREN I DET OFFENTLIGE VÆRDIUNIVERS



Værdiuniverset illustreres her som bestående af en række værdistrømme:

- › Værdier knyttet til det offentlige almene bidrag til samfundet og transformation af interesser til beslutning (nr. 1 og 2 i figuren).
- › Værdier knyttet til forholdet mellem forvaltning og politikerne (nr. 3 i figuren).
- › Værdier knyttet til forholdet mellem forvaltningen og de nære omgivelser (nr. 4 i figuren).
- › Værdier knyttet til forvaltningen eller institutionens indre funktion og organisation (nr. 5 i figuren).
- › Værdier knyttet til de offentligt ansatte (nr. 6 i figuren).
- › Værdier knyttet til forholdet mellem forvaltningen og borgerne (nr. 7 i figuren)

Visse værdistrømme fremstod som mere relevante end andre i udviklingsprojektet, hvilket hænger sammen med den pågældende offentlige organisations kerneydelse. At producere støttebeskæftigelse og aktivitetstilbud for borgere med nedsat funktionsevne indrammer værdidebatten i en bestemt del af strukturen, hvor forholdet til brugerne er i centrum (værdistrøm 7 i figuren). På tilsvarende vis vil andre offentlige organisationer opleve, at visse værdier er mere relevante for dem end andre. Som eksempel er forholdet politikerforvaltning (nr. 3 i figuren) sandsynligvis mere relevant i de dele af den kommunale administration, som betjener de politiske udvalg.

Odense Værkstederne

Værdidebatten blev designet omkring tre temaer, som kan relateres til figurens punkt 4, 5, 6 og 7. Temaerne tog afsæt i elementer fra den kommunale handicap-politik og udviklingskontrakten for Odense Værkstederne, hvor der allerede var defi-

neret en række værdier og principper for organisationen og dens udvikling. Temaerne blev formuleret af forskeren på baggrund af analyse af de nævnte dokumenter og interview med lederen af Odense Værkstederne.

Det første tema handlede om **Fremtidens dagtilbud**, og hvilke værdier der skulle være styrende for udviklingen af nye tilbud til brugergruppen. Temaet er koblet til værdistrøm 4 og 7 ved, at Odense Værkstederne er en organisation, som er stillet over for et krav om at være responsiv over for de nære omgivelser og brugergruppen. Værkstedernes opgave er at være ramme omkring støttet beskæftigelse og dagtilbudsaktiviteter for borgere med udviklingshæmning, jf. Serviceloven § 103 og 104. Organisationen befinder sig derfor i samspil med de nære omgivelser, hvor den må være responsiv over for de forandringer, der sker, bl.a. i virksomhedernes efterspørgsel efter produkter fra beskæftigelsesværkstedet, i brugergruppens forventninger, krav og evner i forhold til at producere varer, serviceydelser eller deltage i samværsaktiviteter.

Ledere og personale ved Odense Værkstederne oplevede, at værkstederne befandt sig i en situation, hvor der samfundsmæssigt er kommet øget fokus på inklusion af mennesker med handicap på det ordinære arbejdsmarked. Grænserne mellem dagtilbud, beskyttet beskæftigelse og job på ordinære arbejdspladser er under forandring og "opfindes" så at sige på nye måder.

Ledere og personale oplevede også, at de nye, unge brugere af tilbuddet har andre forventninger og krav til stedet, og at de uddannelsesmæssigt er bedre rustet end ældre brugere. Brugergruppen bliver mere

differentieret, og Værkstederne stilles over for udfordringen om at kunne levere mere forskelligartede ydelser for at imødekomme brugergruppens behov og forventninger. Temaet om fremtidens dagtilbud indrammede de aktuelle udfordringer i forhold hertil.

Det andet tema handlede om **Faglige værdier og kompetenceudvikling**, og hvilke faglige værdier der skulle være styrende for personalet på værkstederne. Temaet er koblet til værdistrøm 5, 6 og 7 ved, at de faglige værdier og personalets kompetenceudvikling er nært knyttet til organisationens indre funktion og organisering i forskellige produktionsenheder og tilbud, til personalets uddannelsesmæssige baggrunde og de faglige forståelser, de tillægger arbejdet med brugerne.

På Odense Værkstederne er de faglige profiler domineret af personale, som enten har en pædagogisk eller en håndværksmæssig tilgang til at skabe aktivitetstilbud til borgere med funktionsnedsættelse. Værkstedernes faglige profil udfordres derudover af udefrakommende tiltag fra Ældre- og Handicapforvaltningen i Odense Kommune, som ønsker, at tilbuddene på handicapområdet arbejder ud fra en fælles referenceramme med afsæt i rehabiliteringsbegrebet.

I projektet tog vi afsæt i, at forskellige faglige værdier og tilgange fremmer opmærksomheden på egen faglighed og kompetencer, og at forskelligheden dermed kan fungere som en dynamo for faglig kompetenceudvikling. Temaet om faglige værdier og kompetenceudvikling indrammede disse udfordringer.

Det tredje tema handlede om **Brugerinddragelse og brugernes position**. Temaet

er koblet til værdistrøm nr. 7 i figuren, og som antydnet, fletter denne værdistrøm sig ind i de andre temaer og fungerer på mange måder som omdrejningspunkt for hele udviklingsprocessen. I Odense Kommunens Handicappolitik formuleres en række centrale værdier, som siger, at mennesker med handicap skal betragtes som ligeværdige borgere med samme ret som andre til at deltage aktivt i alle dele af samfundslivet. Politikken sender tydelige signaler til alle om at anerkende og indgå i ligeværdige relationer i mødet med mennesker med handicap.

I udviklingskontrakten for Odense Værkstedernes tales der om, at de professionelle skal møde brugerne med åbenhed, rummelighed, respekt, dialog og ansvarlighed. Og at tilbuddet skal tilpasse sig brugernes behov og skabe nye tilbud, som imødekommer deres ønsker og interesser.

I udviklingsprocessen tog vi afsæt i, at deltagerne igennem drøftelser af forholdet mellem værdier og praksis kunne skabe synlighed og bevidsthed omkring de skel, der eksisterer mellem værdierne og dagligdagens rutiner. Deltagerne skulle diskutere, hvorvidt og hvordan der eksisterer åbenlyse, men også skjulte hierarkier, daglige rutiner og sprogbrug, som placerer brugerne i underordnede positioner. Igenem værdidebatterne kan det sættes ord på de dilemmaer, personalet oplever i dagligdagen, hvornår det er legitimt, at der eksisterer hierarkier og hvornår Odense Værkstederne bør arbejde med kvalitetsudvikling som fremmer større brugerindflydelse. Temaet om brugerinddragelse og brugernes position indrammede denne debat.

3. Forhold der faciliterer processen, fremmer værdidebatten og kvaliteten

I det følgende trækker vi nogle forhold frem, som i den konkrete proces viste sig at være særligt fremmende for værdidebatten og udviklingen af forslag til kvalitetsfremmende tiltag. Disse forhold kan betragtes som erfaringsbaserede anbefalinger, og de er således ikke funderet i teori eller yderligere studier. Mange vil nok kunne nikke genkendende til de nævnte faktorer fra de erfaringer, man har fra sin egen arbejdsplads og fra udviklingsprocesser, personale dage og lignende.

En fast ramme, som skaber tid og rum

Deltagerne i processen peger samstemmende på vigtigheden af, at udviklingsforløbet er fastlagt i en struktur, som afstikker rammen for forløbet og skaber et frirum fra hverdagens opgaver og gøremål. Det betones, at det er vigtigt, at der afsættes tid til debatterne, fordi deres hverdag er kendetegnet ved, at der sjældent er tid til at reflektere og fordybe sig i de overordnede og principielle diskussioner om organisationens praksis og udvikling.

Samtidig fremhæver deltagerne, at processen skal være afgrænset, og der bør være faste rammer og struktur som tilsiger, at de bevæger sig fra de brede værdidebatter og frem mod udviklingen af konkrete forslag til kvalitetsfremmende tiltag. Timeglasmodellen, figur 1, illustrerer procesforløbet.

Tovholderfunktionen

Deltagerne fremhæver, at det er vigtigt, at der er en tovholder på processen, som styrer forløbet, udarbejder program og holder deltagerne på sporet. Som eksempel blev det nævnt, at den værdibaserede strategi indebærer en risiko for, at værdidebatterne bliver abstrakte, overfladiske og opleves som meningsløse for deltagerne, så det, der skulle være en tillidsbaseret og udviklende proces, ender i ordkløveri mellem deltagerne. Tovholderens funktion er her at holde deltagerne på sporet af processen og stille krav om, at de bevæger sig fra de principielle værdidebatter og frem mod at definere de værdier, som de mener, er mest centrale for udvikling af kvaliteten. I det konkrete forløb fungerede forskeren som den overordnede tovholder på processen i samarbejde med lederen fra organisationen. Lederen fungerede som mødeleder ved de fælles aktiviteter. Leder og afdelingsledere havde også tovholderfunktioner i forhold til gruppearbejdet. Ledelsens tovholderfunktion signalerer desuden, at der er opbakning til projektet og en forventning til deltagerne om aktiv deltagelse i processen.

Skriftliggørelse

Forskerens rolle i processen var bl.a. at samle op på de tre seminarer via skriftlige notater, hvor deltageres diskussioner blev formidlet og tematiseret. Deltagerne oplevede, at de skriftlige notater bidrog til at holde processen på sporet og fastholde de

værdier, dilemmaer, udfordringer mv., som var genstand for debat i de tre grupper. Deltagerne arbejdede også selv med forskellige skriftlige produkter i forløbet, hvor de samlede op på deres debatter og systematiserede, hvordan de kunne arbejde med kvaliteten.

Vi har her hentet et eksempel fra den ene gruppe, som arbejdede med brugerinddragelse og brugernes position. Gruppen udarbejdede følgende skema over brugerens aktuelle muligheder for at øve indflydelse på forskellige aktiviteter. Skemaet fungerede som en øjenåbner for, hvordan de kunne fokusere kvalitetsudviklingen om de punkter, hvor brugerne kan gives større indflydelse.

Produktkrav

Tovholder og leder havde som udgangspunkt stillet et krav om, at processen ledte frem mod et skriftligt produkt, som samlet beskrev de værdier og kvalitetsfremmede tiltag, som de tre grupper arbejder med. Der var dog ikke formuleret krav om, at produktet skulle have en bestemt form eller være indpasset i en særlig skabelon, men produktet skulle produceres af deltagerne og dermed samle de bud på konkrete udviklingstiltag, som de havde formuleret i processen.

Deltagerne fremhævede vigtigheden af, at der blev stillet krav om, at processen leder frem mod et produkt, som synliggør de debatter og forslag til udviklingstiltag, de var nået frem til. Produktkravet holdt dem fast på, at de skulle nå til et punkt i processen, hvor deres ideer havde fået en fast form,

Selvbestemmelse	Medbestemmelse	Ingen indflydelse
<ul style="list-style-type: none"> > Kaffe og gavekasse > Placering i kantinen > Deltagelse i særlige aktiviteter > Brugerråd > Andre udvalg 	<ul style="list-style-type: none"> > Oprette/nedlægge aktiviteter > Valg af aktivitet/beskæftigelse > Lokalernes udnyttelse > Udsmykning, indretning, inventar > Dele af teambudgettet > Egen arbejdstid > Hjemmedag > Kontaktperson 	<ul style="list-style-type: none"> > Overordnede politikker > Kommunale service-niveau > Åbningstider > Arbejdsbeklædning > Ansættelse af personale og visitation af nye brugere > Personalets arbejdsopgaver > Egen løn > Transport/befordring > Udbuddet i kantinen

som kunne formidles skriftligt, og hvor de kunne argumentere for sammenhængen mellem værdierne og udviklingstiltagene. I det konkrete udviklingsforløb resulterede processen i, at der blev udarbejdet et værdi- og idékatalog, som et foreløbigt resultat af processen. Kataloget skulle samtidig danne afsæt for den videre implementeringsproces.

At definere egne værdier

Deltagerne gav udtryk for, at det var vigtigt, at de selvstændigt fandt frem til de værdier, som de mener, bør prioriteres og danne rammen for udviklingen på arbejdspladsen. Deres organisation befinder sig i et værdiunivers, hvor der allerede er formuleret værdier for deres arbejde og tilgang til brugerne. Men inden for dette univers er der plads til, at deltagerne diskuterer, hvad de forstår ved begreberne, den betydning de lægger i forskellige værdier og prioriterer mellem værdierne.

En del af processen kredser således om at skabe indsigt og forståelse for, hvordan de forskellige deltagere opfatter en værdi, hvilken betydning de lægger i et begreb, at opdage uenigheder, forskelle i synspunkter, diskutere dilemmaer og nå til enighed og prioritere mellem forskellige værdier.

Forhold som skaber små forstyrrelser

Deltagerne fremhæver, at det har været afgørende for processens succes, at de oplever, at deres virkelighedsforståelse bliver "forstyrret" på forskellige led og kanter. Vi har i processen arbejdet med at skabe små forstyrrelser, som betyder, at deltagerne møder og konfronteres med andres

virkelighedsforståelser, og at der stilles spørgsmål, som udfordrer de allerede givne rutiner og praksisformer i organisationen. De selvfølgeligheder som til dagligt tages for givet.

Forstyrrelserne er skabt ved at sammensætte deltagerne og grupperne, så de afspejler forskelligheder.

Deltagerne blev sammensat fra forskellige faggrupper, der kom fra forskellige afdelinger. Deltagerne bestod af både ældre og nye medarbejdere, og der deltog eksterne repræsentanter fra den kommunale forvaltning. Forskerens rolle som tovholder fungerede ligeledes som en ekstern kilde, der skabte små forstyrrelser, ligesom den eksterne oplægsholder gav processen et startskub.

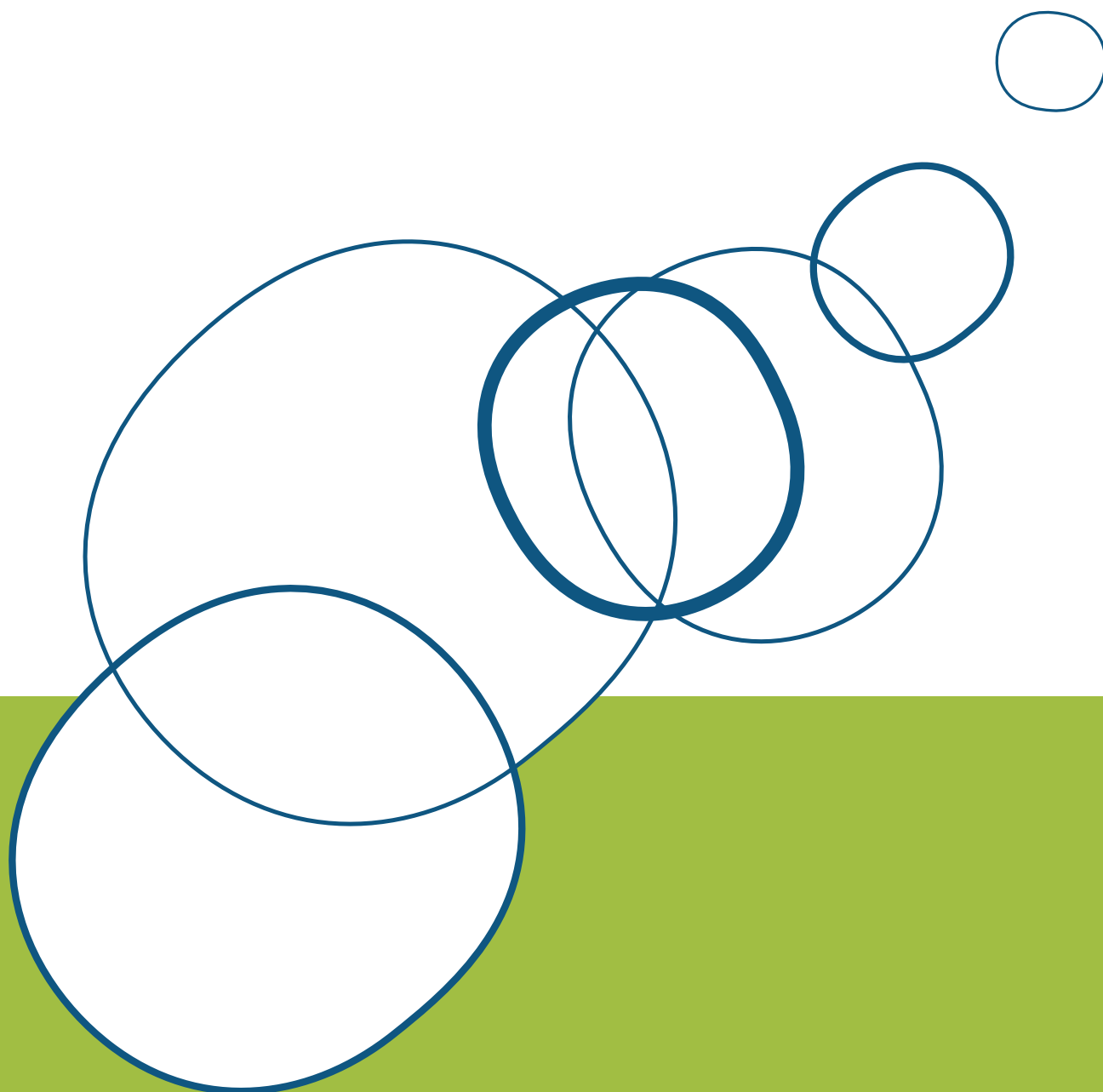
De små forstyrrelser bidrog til at skabe en dynamik mellem deltagerne for diskussion af værdier, hvor alting ikke er givet på forhånd, men hvor deltagerne oplever at være uenige, at de har forskellige opfattelser, at der stilles undrende spørgsmål til dem, og der inddrages eksempler på erfaringer fra andre arbejdspladser, andre brugergrupper, andre faggrupper og historiske forhold fra arbejdspladsen, som sætter deres hverdagserfaringer i perspektiv.

Hverdagens eksempler

Værdier kan ikke diskuteres løsrevet fra en kontekst, men sættes i spil, når man sammenholder værdierne med praksis. Deltagerne fremdrog mange eksempler fra hverdagen, som de satte i spil i diskussionen af værdier. Eksemplerne bidrog til at skærpe deres opmærksomhed på, hvorvidt de lever op til værdierne i deres handlinger,

hvilke værdier der bør være styrende for, hvordan de handler i bestemte situationer, hvordan de kan ændre deres adfærd, så de bedre lever op til de værdier, de sætter højt. Personalet satte fx værdien *brugerindflydelse og medbestemmelse* højt, men oplevede samtidig, at der er en forventning til dem om at være professionelle, og at disse forventninger indbefatter "at de ved bedre" end brugerne, ligesom der er personalemæssige ramme, som betyder, at personalet fx holder personalemøder, hvor brugerne ikke deltager.

Hverdagserfaringerne fyldte således meget i processen og gav anledning til, at der blev stillet undrende spørgsmål som, "hvorfor holder personalet pause i et særligt pauserum, og hvorfor gør brugerne det ikke", "hvorfor er der medarbejderudviklingssamtaler for personalet og ikke for brugerne?". Eksempler fra hverdagen bidrog til at synliggøre de dilemmaer, som personalet oplever, de befinder sig i dagligt i forhold til at træffe beslutninger og handle i relation til brugergruppen af borgere med udviklingshæmning.



4. Forskellige aktørers rolle i processen

Deltagernes ejerskab til projektet er afgørende for, at kvalitetsudviklingen gennemføres i praksis. Det er derfor vigtigt, at deltagerne har ansvar for processen, og at der deltager personer, som efterfølgende medvirker til at gennemføre de konkrete udviklingstiltag. Som beskrevet har vi i projektet arbejdet med, at deltagerne repræsenterede forskelligheder, som kunne skabe små forstyrrelser. Odense Værkstederne er en organisation, som efter kommunalreformen er fusioneret af tre beskyttede beskæftigelsesværksteder. Organisationen befandt sig derfor i en fusionsproces, hvor meget stadig var nyt, og personalet og ledelsen skulle lære hinanden at kende. Vi valgte derfor at gennemføre projektet som et organisationsudviklingsprojekt for Odense Værkstederne, men den værdibaserede strategi kan også gennemføres på andre måder, fx ved, at flere tilbud på fx handicapområdet deltager i et kombineret udviklingsforløb, hvor de skaber små forstyrrelser ved at mødes og diskutere værdier og forholdet mellem værdier og praksis.

Odense Værkstederne

Deltagerne bestod som beskrevet tidligere af personale, ledelse, repræsentanter fra forvaltningen og forskeren. I alt deltog omkring 20 personer.

Personalet blev sammensat via en åben invitation til at deltage i projektet, og samtidig opfordrede leder og afdelingsledere bestemte personer til at deltage ud fra en betragtning om, at de via fx deres histori-

ske erfaring fra stedet eller særlige faglige baggrund kunne bibringe processen de "små forstyrrelser". Det var ikke muligt at involvere hele personalegruppen i den første del af processen, idet der skulle være personale, som varetog de daglige opgaver og værksteder med brugerne, samtidig med at heldagsseminarerne blev afholdt.

Personalegruppen bestod af repræsentanter fra de tre afdelinger, og der deltog personale med forskellige faglige baggrunde samt erfarne ansatte, nyansatte, ældre og yngre personer.

De ældste fra personalegruppen bidrog med viden om, hvordan forholdene tidligere havde været i det beskyttede værksted, om brugergruppen, og hvordan relationen mellem brugere og personale havde forandret sig gennem tiden. De nyansatte stillede undrende spørgsmål til, hvorfor man på værkstederne gjorde nogle ting på en bestemt måde. Personale med forskellige faglige baggrunde bragte deres faglige metoder i spil og bidrog med indsigter i, hvordan de løste opgaver og de værdier, de fandt i arbejdet. Personale fra forskellige afdelinger bidrog med viden om, hvordan de arbejdede i deres værksteder, hvilke metoder de anvendte og værdimæssige aspekter, som de havde i spil. Sammensætningen faciliterede, at der blev skabt små forstyrrelser.

Lederteamet bestod af lederen og to afdelingsledere. Alle tre ledere fungerer også som faglige ledere. De deltog i værdidebat-terne, men fungerede også som tovholder

i en gruppe. Lederen fungerede derudover som mødeleder ved fællesmøderne. Lederens rolle var således at træde et skridt tilbage i forhold til deres daglige ledelsesfunktion, være lyttende og bidrage med deres synspunkter og holdninger. Samtidig var det givet, at lederne spillede en anderledes rolle end de øvrige deltagere i kraft af deres tovholderfunktion og ansvar for, at projektet førte frem til kvalitetsudvikling.

Der var inviteret tre repræsentanter fra forvaltningen, hvoraf to deltog i det første seminar og en i det efterfølgende seminar. Forvaltningsrepræsentanterne havde lang erfaring fra handicapområdet og stor viden om mennesker med udviklingshæmning. De bidrog med et udefrakommende blik på forholdene i Odense Værkstederne, input omkring kommunens politik på området og med eksempler og viden fra handicapområdet generelt. Deltagerne fremhævede, at medarbejderne fra forvaltningen bidrog til at bryde med de lokale selvfølgheder og spørge ind til begrundelserne for forskellige handlingsformer på en ikke-kon-

trollerende måde. Deltagelse fra forvaltningen signalerede, at kommunen havde interesse i projektet, og det blev tillagt opmærksomhed, hvilket også bidrog til, at deltagerne tog projektet seriøst. Det blev fremhævet, at personale og ledelse skal have tillid til forvaltningsrepræsentanter, og at de derfor kun bør deltage, såfremt personalegruppen oplever, at de ikke deltager for at udøve kontrol.

Forskeres opgaver bestod i at designe udviklingsprojektet, programsætte det og stå for den praktiske, overordnede gennemførelse. Forskeren fungerede som tovholder og bidrog via skriftlige opsamlingsnotater til at systematisere og dokumentere værdidebatterne og ideerne til de konkrete udviklingstiltag i processen. Forskerens rolle udspillede sig som dialogpartner mere end som en distanceret observatør, og forskeren bidrog med metoder fra den videnskabelige verden til at opsamle, systematisere og formidle deltagerens diskussioner i relation til de tre temaer for udviklingsprojektet.



5. Læringsmæssige sidegevinster

Udviklingsprojektet blev gennemført i en organisation, som befandt sig i en særlig situation. Odense Vækstederne var midt i en fusionsproces, hvor tre tidligere selvstændige beskyttede beskæftigelsesværksteder skulle samles til en ny organisation med en ny fælles ledelse. De særlige omstændigheder har naturligvis påvirket processen og betydet, at der var en særlig nysgerrighed og åbenhed mellem deltagerne for at komme til at lære hinanden bedre at kende. Erfaringen er, at den værdibaserede strategi egnede sig godt til denne fusionsproces, hvor der skal defineres nye fælles værdier og igangsættes aktiviteter, som bringer organisationen sammen om etableringen af en ny fælles kultur.

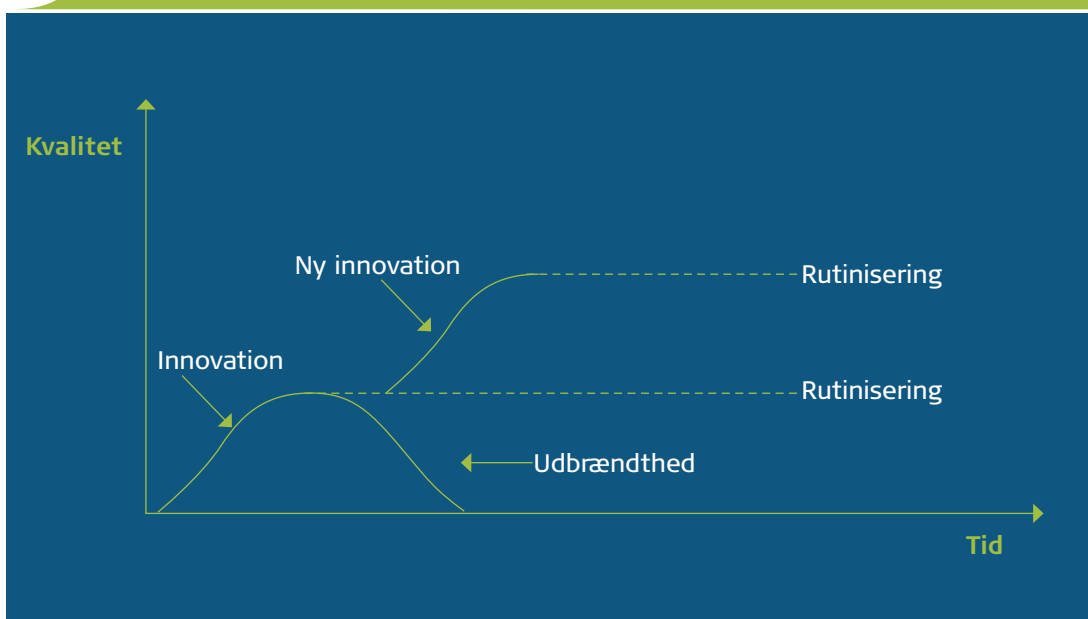
Det er ligeledes erfaringen, at den værdibaserede strategi egnede sig godt til en organisation, der beskæftiger sig med "relations arbejde", forstået som en arbejdsplads, hvor de professionelle indgår i et socialt arbejde med borgerne og leverer velfærdsydelser herigennem. Værdier spiller her en særlig rolle som guide for personalets handlinger og adfærd over for brugerne, og værdistrategien bidrog til, at personalet diskuterede de mange dilemmaer, konflikter og skismaer, de oplever i hverdagen. Udviklingsprojektet skabte et rum, hvor det var legitimt at tale om skellet mellem værdier og praksis og reflektere over deres egen og andres handlinger og samvær med brugerne.

Det var også erfaringen, at den værdibaserede strategi bidrog til, at eksisterende ideer og løsningsforslag fik nyt liv, ved at de blev sat ind i en værdimæssig ramme. Deltagerne oplevede, at mange af de foreslåede kvalitetsudviklingstiltag var gammelkendte forslag, som blev taget op i en ny ramme. Som eksempel kan nævnes et forslag om, at der ud fra værdien *ligeværdighed* udvikles et koncept for medarbejderudviklingssamtaler (MUS) for brugerne. MUS skal indeholde aspekter omkring kompetenceudvikling, fastholdelse af færdigheder og løn. MUS skal bidrage til at skabe større ligeværdighed i arbejdssituationen mellem de forskellige brugere, og at der på Odense Værkstederne anvendes mere systematiske metoder for udvikling eller fastholdelse af alle brugeres færdigheder.

Eksemplet illustrerer, hvordan personalet bevæger sig mod at etablere en ny rutine via en innovationsproces baseret på værdidiskussioner og en værdi, som skaber mening for, hvorfor dette nye er nødvendigt. Udviklingsprocessen fører frem mod, at der etableres medarbejderudviklingssamtaler for brugerne, og MUS vil med tiden blive indarbejdet som en rutine i organisationen.

Processen kan illustreres via figur 3, som er hentet fra Torben Beck Jørgensens oplæg.

FIGUR 3. FORHOLDET MELLEM REGELMÆSSIGHED OG UREGELMÆSSIGHED



Som det sidste punkt kan nævnes, at det var erfaringen, at de lovgivningsmæssige og retslige rammer for tilbuddet kun fyldte meget lidt i deltagernes diskussioner. De værdier, som formuleres i serviceloven omkring støtte til borgere med nedsat funktionsevne, blev således ikke direkte italesat, men indgik som en indirekte ramme for diskussionerne. Det er erfaringen, at deltagerne primært er optaget af de daglige opgaver og dilemmaer, hvor lovgivnin-

gen fungerer som en indirekte ramme for deres arbejde. Såfremt man ønsker, at de lovgivningens værdier og regler skal spille en mere eksplicit rolle i processen, bør disse inddrages mere aktivt og være synlige som referenceramme. Erfaringen er, at det i den pågældende udviklingsproces var lederens ansvar at sikre, at de kvalitetsudviklingstiltag, der sættes i værk, er i overensstemmelse med de lovgivningsmæssige rammer og værdier.

6. Metode

Pjecen er baseret på empiriske data indsamlet fra udviklingsforløbet "Kvalitetsudvikling på baggrund af en værdibase- ret strategi" ved Odense Værkstederne. Der er i processen indsamlet viden base- ret på:

- skriftlige dokumenter: Odense Kom- munes Handicappolitik 2008, Vær- digrundlag for Handicap- og Psykia- triafdelingen ved Odense Kommune, Udviklingskontrakt 2008-2009 for Odense Værkstederne,
- lydoptagelser af oplæg, gruppedebat- ter og debatter i plenum ved de tre seminarer,
- referater og observationsnoter skre- vet af forskeren,
- skriftlige notater udarbejdet på bag- grund af noter og lydoptagelser,
- skriftlige evalueringer gennemført af samtlige deltagere samt mundtlige evalueringer i plenum,
- gennemførte interview med leder- gruppen i form af et ansigt-til-ansigt interview med lederen ved opstarten af projektet og telefoninterview med leder og de to afdelingsledere ved afslutning af projektet.

Litteratur

Beck Jørgensen, Torben (red.) (2003): *På sporet af en offentlig identitet. Værdier i stat, amter og kommuner. Magtudredningen*. Aarhus Universitetsforlag.

Rieper, Olaf og Torben Beck Jørgensen (2007): *Kvalitetsstrategier i den offentlige sektor – rids af en værdi-baseret strategi*. FOKUS-NYT nr. 32. 2007.

