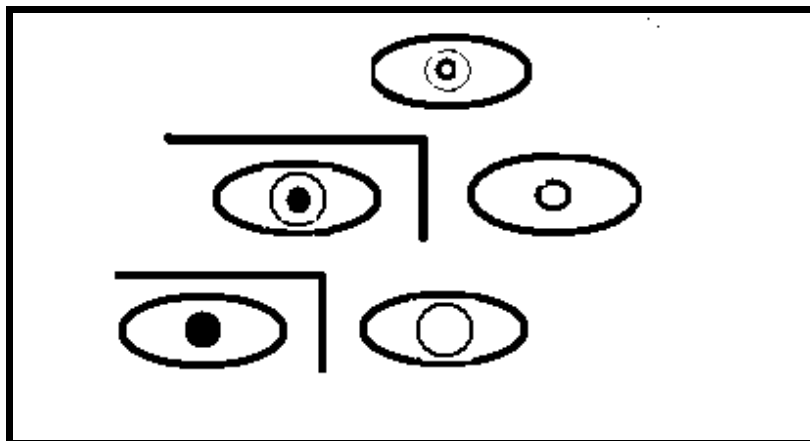


KOMMUNIKATION OM VÆRDILEDELSE

*Et empirisk studie i kommunikation om værdiledelse
i Thisted Kommunes handicapinstitutioner
baseret på en analyse af beslutning om værdiledelse
efter kommunesammenlægningen 2007*



SPECIALE

Kandidatuddannelsen i Socialt Arbejde, Aalborg Universitet

*Gladys Kreutzmann
Juli 2008*

Vejleder Hans Wadskjær

KOMMUNIKATION OM VÆRDILEDELSE

*Et empirisk studie i kommunikation om værdiledelse
i Thisted Kommunes handicapinstitutioner
baseret på en analyse af beslutning om værdiledelse
efter kommunesammenlægningen 2007*

Antal anslag: 239869

FORORD

Arbejdet med dette speciale: *Kommunikation om Værdiledelse* har været en spændende og særdeles udfordrende proces, som afslutter et langt uddannelsesforløb på Kandidatuddannelsen i Socialt Arbejde, Aalborg Universitet. Måske er det med forskningen, som med livets op- og nedture, at den dybere mening først bliver tydelig i erfaringens klarsyn.

Luhmanns systemteori, som jeg har valgt som teoretisk reference i dette speciale, har givet mig nye indsigter, som både har fascineret og overrasket mig. Systemteori er ikke social ingeniørkunst, der giver endegyldige svar. Men den tilbyder nye reflektive indsigter i kommunikationsbegrebet, som kan omsættes konstruktivt i både et abstrakt og konkret perspektiv.

Jeg har fået utrolig stor opbakning til at dette speciale kunne realiseres. Tak til familie og venner, som tålmodigt har fulgt mig undervejs. Tak til de institutioner, som velvilligt har stillet sig til rådighed og har leveret bidrag til, at dette speciale blev muligt. Tak til kollegaer og ledelse, som har givet mig frihed og opbakning så specialet kunne skrives.

Sidst men ikke mindst en stor tak til min vejleder Hans Wadskjær, der har mødt mig med inspirerende og disciplinerende vejledning. Tak for din tillid og tro på mig.

Ansvar for specialets indhold er naturligvis mit.

Gladys Kreutzmann

Abstract

This dissertation uses systems theory to investigate expectations created by the initiation of values-based management in an organisation following government reforms in Denmark in 2007. The feasibility of establishing a common values base in an organisation and extending it to external partners is investigated within the field of social work. Finally, the establishment of values-communication as a common organisational reference point for the creation of structure in an organisation is discussed. The research is located in Thisted District Council. In this context, the research focuses on how values-based management is implemented and extended to external institutions: in this case, public care homes for disabled people.

The decision to adopt values-based management is based on society's functional differentiation, as well as on the increasing complexity of the new organisation following the structural reforms. It can be further explained as *an association with and adoption of a political decision*. The decision on values-based management in the new organisation was first mentioned at a workshop for the new District Council's managers. Here, the concept of values-based management was communicated with a set of targets comprising explicit values aimed at establishing commitment to, ownership of and passion for the organisation. The targets were subsequently debated in the organisation's subsystems with expectations that values-based communication could be established as a common reference point in the organisation.

The data collected show that the targets presented at the workshop have primarily functioned as a starting point for local debate on values-based management. This local debate is supported by focused discussions with staff about their personal values in relation to working practices. This process contributed positively to the emergence of a local values base. However, the local values base was not explicitly linked to the overall targets.

Towards the end of the research process, a sea-change was observed in the communication on values. A new organ, the staff-management committee (MHU), which is the organisation's highest forum of cooperation, adopted the concept of values-based management, as a decision was taken to adopt common values as a goal for improving the working environment by carrying out job satisfaction surveys and management assessments. This shows a new dimension of meaning attributed to the communication on values-based management.

My research shows that the communication on values-based management created different expectations among the organisation's subsystems. The communication on values management has first and foremost contributed to the organisation's and subsystems' self images. However, an unambiguous reference point following the introduction of values-based management in the organisation has not yet been established. It is concluded that MHU's further communication on values has significant implications for the extent to which communication on values-management will wither or flourish. Progressive decisions in this forum and in other systems have implications for how the values concept can be construed in the long-term as a common reference point in the organisation.

This research recommends a reflexive response to the initiation of values-based management, with a recommendation on the reflection on the identified targets, a reflection on the meaning of the values for the tenets and mores (doxa) of the organisation's subsystems, a media strategy and a strategy for inclusion. This reflexive response can be summarised as follows: Best Practice is Next Practice to Lex Practice. The research recommends a general evaluation of the concept of values-based management, so that experience, initiatives and expectations can be used as a constructive starting point for organisational learning processes.

From the perspective of systems theory, the autopoiesis (self-referencing) of the communication will continue to enable the evolution of structure, with or without values-based management and with or without evaluation. The final conclusion is that systems theory offers a new perspective on social work: a constructive application of the mechanisms of inclusion and exclusion can open paths for the development of social work through action and reflection.

INDHOLDSFORTEGNELSE	Side
Kapitel 1: PROBLEMMFORMULERING	
1.1 Specialets baggrund og motivering	8
1.2 Specialets teoretiske optik	9
1.3 Overvejelser og begrundelse for valg af specialets genstandsfelt, lokation, observationsenheder og målgrupper	10
1.4 Specialets genstandsfelt og problemafgrænsning	12
1.5 Specialets opbygning	13
 Kapitel 2: SPECIALETS TEORETISKE OPTIK	
2.1 Præsentation af systemteori	15
2.2 Hvorfor Luhmann	15
2.3 Luhmanns teori og begrebsunivers	16
2.4 Teorien om sociale systemer	18
2.5 Systemteoriens grundbegreber	20
2.6 Det moderne samfund – et funktionelt differentieret system	22
2.7 Kommunikation	25
2.7.1 Kommunikationsbegrebet.....	25
2.7.2 Mening	27
2.7.3 Kommunikation og handling	27
2.7.4 Iagttagelse	30
2.7.5 Kommunikationens håndtering af mennesker	32
2.8 Organisationen som beslutningsenhed for organisationen	34
 Kapitel 3: VÆRDIER I VÆLTEN	
3.1 Værdiledelse som svar på forenkling og selvbeskrivelse	37
3.1.1 Den moderne organisations udfordringer	37
3.1.2 Hvad er værdier	40
3.1.3 Opsamling af fælles værdier som strategisk ledelse	43
3.2 Modeller for værdiledelse	44
3.2.1 Forskellige tilgange	44
3.2.2 Opsamling af forskellige værdiledelsesmodeller	46
 Kapitel 4: ANALYSE	
4.1 Analysestrategi	48
4.1.1 Konstruktion af empirien og beskrivelse af analysestrategi	48
4.1.2 Valg af undersøgelsens lokation og arkivet for denne undersøgelse ...	50
4.1.3 Om konteksten	52
4.1.4 Scenen sættes for kommunikationen om værdiledelse ved den kommunale fusion.....	53
4.1.5. Systemteoretisk iagttagelser af værdikommunikationen ved den kommunale fusion.....	54
4.2 <i>Fase I</i>	
4.2.1 Værdiledelse optages på dagsordenen i den nye organisation	55
4.2.2 En systemteoretisk iagttagelse	55
4.2.3 Opsamling fase I.....	58
4.3 <i>Fase II</i>	
4.3.1 Værdiledelse udfoldes i organisationen på en stor temadag	59

INDHOLDSFORTEGNELSE	Side
4.3.2 En systemteoretisk iagttagelse af temadagen	60
4.3.3 Opsamling fase II.....	62
4.4 <i>Fase III</i>	
4.4.1 Kommunikationen om værdiledelse rekapituleres i direktionen	63
4.4.2 En systemteoretisk iagttagelse på sagens genoptagelse	64
4.4.3 Opsamling fase III	65
4.5 <i>Fase IV</i>	
4.5.1 Kommunikationen kommunikerer i omsorgsforvaltningen	65
4.5.2 Et systemteoretisk blik	66
4.5.3 Opsamling fase IV	67
4.6 <i>Fase V</i>	
4.6.1 Iagttagelse af værdidag på ekstern institution	68
4.6.2 Om observationsenheden Sila	69
4.6.3 Rammerne for kickstraten og observationen	70
4.6.4 Kickstartforløbet iagttaget i et systemteoretisk perspektiv.....	71
4.6.5 Udfordring af systemets meningsgrænse med mulighed for udvikling og læring	74
4.6.6 Opsamling af fase V	77
4.7 <i>Fase VI</i>	
4.7.1 Spørgeskemaundersøgelse	78
4.7.2 Om spørgeskemaundersøgelsen	79
4.7.3 Resultater af spørgeskemaundersøgelsen	80
4.7.4 Opsamling af spørgeskemaet	85
4.8 <i>Fase VII</i>	
4.8.1 Sceneskift i organisationens kommunikation om værdiledelse	85
4.8.2 Hoved-Med-Udvalget – Den tavse iagttagere og medspiller?	86
4.8.3 HMU i et systemteoretisk perspektiv	87
4.8.4 Opsamling af sceneskift	88
4.9 Kommunikationens koder	89
4.9.1 Værdikommunikationens til- og frakoblinger til funktionssystemerne.....	89
4.9.2 Opsamling af kommunikationens koblinger på funktionssystemernes koder	92
 Kapitel 5: SOCIALT ARBEJDE I ET SYSTEMTEORETISK PERSPEKTIV	
5.1 Sociale problemer	94
5.2 Socialt arbejde defineret som inklusions/eksklusionsform	96
5.3 Socialhjælp som inklusions/eksklusionsform i relation til konteksten.....	98
5.4 Opsamling	99
 Kapitel 6: KONKLUSIONER OG PERSPEKTIVERING	
6.1 Konklusion	101
6.2 Perspektivering	105

BILAG

Bilagsmappe A	Oversigt	109
	Med i rapport:	
Bilag A.2	Begrebsforklaringer	110
Bilag A.3	Opsummering af baggrund for kravsinflation	112
Bilag A.4.1	Spørgeskema	117
Bilag A.4.2	Følgrebrev til spørgeskema	124
Bilag A.4.3	Rykkerskrivelse til spørgeskema	125
Bilag A.4.4	Tabelloversigt til spørgeskema	126
Bilag A.4.5	Opsummering af tekstkommentarer til spørgeskema	129
Bilagsmappe B	Oversigt	130
	Udenfor rapport:	
Bilag B.1	Ny Thisted Kommune, Idegrundlag, Værdigrundlag og Vision	
Bilag B.2	Referat af Direktionsmøder 15.01.07 – 29.01.08	
Bilag B.3	Materiale vedr. Temadag om værdiledelse den 07.06.07	
Bilag B.4	Materiale fra lederseminar for institutionsledere og omsorgsforvaltningen.	
	B.4.1 Invitation	
	B.4.2 Dagorden	
	B.4.3 Powerpoints	
	B.4.4 Tale fra omsorgsdirektøren	
	B.4.5 Feltnotat – resume af lederseminar	
Bilag B.5	Observationenheden – SILA	
	B.5.1 Observationsnotat, transkription af kickstart	
	B.5.2 Værdigrundlag	
Bilag B.6	Referat af møder fra HOVED-MED-UDVALG (HMU)	
Bilag B.7	Forretningsorden og rammeaftale for HOVED-MED-UDVALG(HMU)	
Bilag B.8	Referat af ledermøde – omsorgsforvaltningen	
Litteraturliste		131

Kapitel 1

PROBLEMFORMULERING

1.1 Specialets baggrund og motivering

Kommunesammenlægningen, der blev en realitet den 1. januar 2007, er blevet kaldt Danmarkshistoriens største reform i nyere tid¹. Reformen har direkte og indirekte påvirket næsten alle offentlige ansatte i Danmark, og de ansattes faglige og personlige ressourcer er generelt udfordret maksimalt med ændrede fysiske rammer, ny ledelse, nye organisationsmodeller, ændrede opgave porteføljer, nye borgerkontakter, ændret lovgivning m.v.

Jeg har som offentlig ansat været engageret i denne altomfattende proces, som den kommunale fusion har afstedkommet. I tilknytning til min efteruddannelse "Kandidatuddannelsen i Socialt Arbejde", har jeg i specialeskrivningsdelen benyttet muligheden for, at fordybe mig i et aktuelt felt, som kunne kombineres med relevante problemstillinger fra eget arbejdsområde i socialt arbejde. Jeg har derfor i specialedelen valgt, at fordybe mig i fænomenet *værdibaseret ledelse med fokus på implementering af dette koncept i den nye organisation i en forandringsproces*, da værdibaseret ledelse har været et af de mange temaer, som har indskrevet sig i den nye organisation efter kommunalreformen.

Værdiledelse og værdier har tiltrukket sig øget opmærksomhed i både offentlige og private virksomheder og organisationer i de seneste årtier.² Eksponent for ideerne om værdistyring og værdibaseret ledelse i Danmark er bl.a. Copenhagen Business School, hvor bl.a. Åkerstrøm Andersen, Born, Thyssen m.fl., har været væsentlige bidragsydere til diskussionerne af værdiernes emergens i organisationerne. *Siden er der gået hausse i etikken*.³ Værdier og etik har i stigende grad indskrevet sig i retorikken og kommunikationen om stort set alle temaer i samfundet. Værdidebatten er eksplicit og implicit indskrevet i kommunikationen om de organisatoriske rammer og det socialpolitiske felt, med bl.a. Socialministeriet udgivelse af: *Værdier i socialpolitikken*⁴, *Den kommunikerende Kommune*⁵ m.fl., som afsæt for en diskussion til at begrebsliggøre værdierne i organisationsudviklingen og socialpolitikken⁶. Der findes desuden en lang række ministerielle publikationer som eksplicit angiver specifikke værdier i arbejdet med bestemte målgrupper inden

¹ (www.kl.dk), Nyhedsbrev KL 01.01.07

² Røvik, 1998: 132, Hagedom-Rasmussen, 2006: 9

³ Thyssen, 2005: 8

⁴ Socialministeriet, 2003 – Værdier i socialpolitikken, Essaysamling

⁵ Frandsen et al, 2005

⁶ Socialministeriet, 2003 – Værdier i socialpolitikken.

for det sociale arbejde⁷

Jeg har med dette afsæt, skrevet speciale om: *kommunikation om værdiledelse* ekspliciteret gennem en empirisk analyse af beslutningskommunikationen om værdiledelse i Thisted kommune med fokus på værdikommunikationen i tilknytning til de eksterne handicapinstitutioner.

Specialet forfølger den overordnede antagelse, at når en organisation indfører værdiledelse, er det med en forventning om, at der herved kan skabes et 'medie' i organisationen, hvorved der etableres en mulighed for, at der kan konstitueres en fælles ramme til gavn for organisationens medlemmer og omverden.

Specialet formål er derfor, at analysere kommunikation om værdiledelse ud fra en antagelse om at der muligvis/muligvis ikke konstitueres en meningsfuld kommunikation om værdiledelse og fælles værdier i organisationen. En kommunikation, der funktionelt forventes at kunne bidrage til skabe mening og orden i organisationen.

1.2 Specialets teoretiske optik

Specialets videnskabsteoretiske grundlag er funderet i Niklas Luhmanns ikke normative systemteori om samfundet set som sociale systemer. Med valg af Luhmanns samfunds- og systemteori er specialets videnskabsteoretiske udgangspunkt konstruktivistisk. Systemteorien er analytisk deskriptiv, og det sætter dermed nogle meget klare epistemologiske forudsætninger for hvorledes verden iagttages, men ikke hvorledes den ser ud i sig selv. Systemteorien gør således ikke krav på sandheden om verdens beskaffenhed i en ontologisk forstand, men er et bud på hvordan verden kan iagttages i et bestemt perspektiv. Samfundet består af sociale systemer, hvor de sociale systemer er meningskonstituerende kommunikationssystemer, der består af og ved kommunikation⁸, hvor kommunikation er samfundets mindste grundbegivenhed.

Organisation er i Luhmanns optik et socialt system, der som andre sociale systemer består af kommunikation, men til forskel fra andre systemer har *beslutningen* som sit centrale element. En organisation er et autopoetisk socialt system, som kommunikerer om og gennem beslutninger. Et organisationssystem skaber sig selv gennem beslutninger og som beslutninger⁹. Organisationen må

⁷ Ex.: Fælles værdier i arbejdet med mennesker med sindslidelse, 2005: www.social.dk, Arbejdsmarkedsstyrelsen, Fælles værdier i arbejdet i AF, 2000: www.ams.dk

⁸ Ågerstrøm Andersen: 2001:8

⁹ Thygesen, 2005: 72

uophørligt træffe beslutninger, da beslutninger er et centralt element for organisationens liv. Går beslutningskæden i stå går organisationen i stå. Derfor benyttes en raffineret teknik til at forvandle fravær af beslutninger til beslutninger. Hvis der ingen beslutning er truffet går tiden og på den måde får beslutninger, som ikke træffes, samme struktur som en beslutning der træffes¹⁰. I det øjeblik der er truffet en beslutning om noget, fanger bordet. Således også med en beslutning om værdiledelse. Beslutningen fanger og kaster en kaskade af forventninger i gang, og det stiller krav om nye beslutninger.

Gennem dette speciale vil kommunikationen om værdiledelse blive gjort til genstand for en analyse af hvordan værdiledelse i konteksten italesættes og besluttet i et systemteoretisk perspektiv, og hvordan den efterfølgende kommunikation tilsluttes/frakobles en række af nye beslutninger, der umiddelbart synes at have i en blindgyde af paradokser, som et infinitivt spil.

Det generelle spørgsmålet er her, hvorledes denne beslutnings - og kommunikationsproces forløber og om det i denne beslutningskommunikation er muligt, at etablere et overordnet og samstemt værdisæt for organisationen.

1.3 Overvejelser og begrundelse for valg af specialet genstandsfelt, lokation, observationsenheder og målgrupper

I min egen organisation blev det i forarbejdet til fusionen mellem de 4 organisationer: Thisted-, Sydthy- og Hanstholm Kommune samt Viborg Amstkommune, gentagne gange fremhævet, at kommunesammenlægningen på alle niveauer skulle være en sammensmeltning af de gamle kommuners og amtskommunale 'kompetencer, kulturer og værdier', hvor det bedste fra de gamle organisationer skulle medtages i et den nye organisation. Som garant for denne målsætning, skulle bl.a. et fælles værdisæt formuleres og implementeres i den nye organisation, som en samlende referenceramme for den nye organisation¹¹.

Dette indlysende og opbyggelige ræsonnement gav næring til en beslutning om, at jeg ville fordybe mig i hvordan 'fælles værdier' installeres, som en selvfølgelighed i en moderne organisation, der leverer borgerrettede serviceydelser, der handler om noget så forskelligt som ældreomsorg, renovation, børneomsorg, vandløb, familierådgivning, aktivering og vice versa.

¹⁰ Ibid: 74

¹¹ Dette udsagn er min fortolkning af bl.a. kommunaldirektøres åbninstale 3.01.07

Processen omkring formulering og implementering af værdiledelse i Thisted Kommune, tog fart parallelt med at jeg havde valgt, at værdiledelse skulle være genstandsfelt i mit speciale. Således blev værdiledelse og fælles værdier for alvor foldet ud i den nye kommunale organisation, på en stor temadag, der blev afholdt juni 2007 i Thyhallen. Her blev værdierne: *Anerkendende, loyalitet, troværdighed, åbenhed og tillid* udmeldt som pejlemærker for det nye ledelsesgrundlag i Thisted Kommune. Jeg har som udgangspunkt tolket temadagens budskaber, som et overordnet afsæt for et værdidoktrin, der som en fødekæde skulle bæres ud i organisationen på et internt og eksternt niveau. De efterfølgende initiativer i organisationen har både bekræftet og skabt tvivl om denne fortolkning.

Med en fortsat ambition om fordybelse i temaet værdiledelse, blev et nærmere bekendtskab med Niklas Luhmanns systemteori bestemmende for, at jeg vovede at vælge Thisted Kommune - og dermed min egen organisation, som lokation for et empirisk studie af konceptet. Luhmanns teori om sociale systemer er en universalteori, hvis distinktion er system/omverden. Dens fokus er det moderne samfunds kompleksitet og rummer både iagttagelse og det iagttagede, og iflg. Kneer og Nassehi har Luhmann således konstrueret en teori *"hvis opløsnings og rekombinationsevne er så højt udviklet, at man teoretisk set kan fatte det moderne samfund bedre"*.¹²

Gennem min umiddelbare iagttagelse af de komplekse og modsatrettede forventninger, den rejste kommunikation om værdiledelse gav anledning til efter afholdelse af temadagen i kommunen, blev mit valg af Luhmanns systemteori afgørende for en beslutning om, at det var muligt at arbejde med genstandsfeltet værdiledelse analysestrategisk i egen organisation. Desuden var mit udgangspunkt, at en empirisk analyse i feltet, kunne kaste nyt lys over: *Hvorvidt og på hvilken måde kommunikation om værdiledelse kan bidrage med, at der skabes et meningsfuldt og samlende medie i organisationen.*

Med Luhmanns systemteori og et iagttagelsesperspektiv af anden orden, der stiller skarpt på en iagttagelse af kommunikationen som den grundlæggende operation i organisationen, så jeg en enestående mulighed for at iagttage en forandringsproces med fokus på beslutningskommunikationen. Her handler det om at iagttage iagttagelser i den kommunikation, der udfolder sig i organisationen, og herved få et analytisk grundlag for en diskussion af de forventninger kommunikationen kommunikerer.

¹² Kneer & Nassehi, 1997: 14

Med en ambition om at studere, hvordan et overordnet værdigrundlag implementeres til eksterne institutioner, valgte jeg handicapinstitutionerne som observationsenheder for min empiri. Begrundelsen for dette valg er en socialfaglig interesse for udviklingen i det sociale arbejde for denne gruppe af borgere, som jeg har beskæftiget mig med i en årrække.

Empirien, der danner ramme for analysen af kommunikation om værdiledelse i dette speciale, er således et udtryk for et autentisk forløb i den kontekst, jeg har valgt at iagttage i genstandsfeltet. Den kommunikation, som har udfoldet sig i organisationen, er forløbet helt uafhængig af at jeg har skrevet speciale om temaet. Jeg har med valg af teoretiske afsæt, lokation og målgrupper for undersøgelsens empiriske del, tilstræbt at skabe den nødvendige afstand mellem felt og forskning. Refleksioner over nærhed og distance til forskningsfelt er blevet påpeget som centralt i forskningsprocessen¹³. Mine roller i forskningsprocessen har strakt sig fra deltager som observatør til observatør som deltager, hvor den sidstnævnte position har været min primære position. Det afgørende er imidlertid, at jeg under hele specialeskrivningsforløbet, har positioneret mig som forsker-deltager i de sammenhænge, jeg har brugt konteksten til empiri i dette studie. Således har både min rolle og temaet for dette speciale været kendt i organisationen, ligesom jeg i specialets analysedel har tilstræbt gennemsigtighed på min rolle i brug og konstruktion af data.

Specialet er ikke et fyldestgørende billede af værdikommunikationen i den samlede organisation, men en iagttagelse af hvordan værdikommunikationen har udfoldet sig i den del af organisationen, jeg har iagttaget med valg af handicapinstitutionerne som undersøgelsesenheder. Kommunikation om værdiledelse har således kørt parallelt med at dette speciale er skrevet, både i den del af organisationen, jeg har iagttaget, og i andre dele af organisationen, som ikke er medtaget i dette speciale.

1.4 Specialets genstandsfelt og problemafgrænsning

Problemafgrænsningen for dette speciale kan sammenfattes således:

Kommunikation om værdiledelse ekspliciteret gennem en analyse af beslutningskommunikationen om værdiledelse i Thisted kommune efter den kommunale fusion 2007 med fokus på værdikommunikationen i de kommunale handicapinstitutioner

Dette leder frem til følgende problemstillinger:

¹³ Kristiansen & Krogstrup, 1999:122-124.

- Hvilke forventninger igangsætter en beslutning om værdiledelse i den nye organisation?
- Hvordan implementeres og udfolder denne kommunikation sig i de eksterne institutioner – in casu handicapinstitutionerne.
- Kan kommunikationen om værdiledelse etableres som et fælles organisatorisk referencepunkt?

Værdiledelse er i konteksten anvendt som en markering af et bestemt *institutionaliseret ledelseskoncept*, der iflg. Røvik defineres som legitimt og forbilledligt, og som ”har sin tid”. Værdiledelse opfattes her som *en legitimert oppskrift på, hvordan man bør udforme udsnitt eller elementer av en organisation. Det er en oppskrift som fenger og som har fått en forbilledlig status for flere organisationer*¹⁴. Konceptet værdiledelse er primært funderet i Human Ressource Skolen, og sigter mod en ordensskabelse i organisationen, der forudsætter samarbejde, engagement, involvering, initiativ og det udviklende arbejde med livslang læring som kodeord¹⁵. Værdiledelse er i dette speciale iagttaget som et overordnet legitimeret ledelseskoncept i organisationen, der kan interagerer og udfoldes med andre ledelsesformer. Denne problemstilling vil ikke blive gjort til genstand for yderligere problematisering, da kommunikation om værdiledelse er anvendt i en systemteoretisk forståelse.

1.5 Specialets opbygning.

Specialet falder i 6 kapitler. I dette indledende *kapitel 1* er baggrunden for ideen med specialet introduceret og specialets problemafgrænsning er fastlagt med relation til specialets teoretiske udgangspunkt. Teorien vil blive præsenteret i et selvstændig kapitel, men vil desuden løbende blive uddybet og udfoldet i den sammenhæng, det har relevans for analysen.

I *kapitel 2: Specialet teoretiske optik* introduceres specialets teori, med det formål at præsentere de anvendte teoridele fra Luhmann systemteori. Kapitlet begrundes ligeledes det videnskabsteoretiske udgangspunkt for valg af teori i relation til specialets genstandsfelt.

I *kapitel 3: Værdier i vælten* præsenteres forskellige strømninger i værdiledelse, hvor forskellige tilgange til arbejdet med dette koncept præsenteres og resumeres.

I *kapitel 4: Analyse* præsenteres analysestrategi og konstruktionen af specialet empiriske del med gennemgang af valgte af datakilder, der i dette speciale benævnes arkiv. Der følger her en løbende

¹⁴ Røvik, 1998: 13

¹⁵ Andersen og Born, 2001: 148

analyse af de udvalgte arkivenheder, der analyseres og reflekteres i relation til specialets problemafgrænsning og teorivalg. Der er tilstræbt en systematik med præsentation af arkivenheden, som efterfølgende iagttages i et systemteoretisk perspektiv med løbende opsamling på analysens resultater.

I *kapitel 5* reflekteres *det sociale arbejde i en systemteoretisk forståelse* med relation til det sociale arbejde på de valgte handicapinstitutioner.

Specialets *konklusioner* sammenfattes i *kapitel 6*. Her rekapituleres analysens teoretiske og empiriske resultater i relation til specialets problemformulering. Der vil her blive gjort status over de meningsdimensioner den igangsatte kommunikation har igangsat, idet der her reflekteres, hvorvidt og på hvilken måde beslutningskommunikationen har skabt et fælles referencpunkt i kommunikationen om værdiledelse. Konklusionen afsluttes med en perspektivering, der reflekterer i hvilken grad disse konklusioner eventuelt kan anvendes konstruktivt.

Specialets empiri, arkivet, bygger på eksisterende og konstruerede dokumenter, som er udarbejdet i forbindelse med dette specialeforløb. Bilag foreligger i en *bilagsmappe (A)*, der er optrykt med bilag i specialet. *Bilagsmappe (B)* findes i oversigtsform og er optrykt som en særskilt bilagsmappe.

Kapitel 2

SPECIALETS TEORETISKE OPTIK

2.1 Præsentation af systemteori

I dette kapitel redegør jeg for, hvorfor Niklas Luhmann er valgt som teoretisk optik for specialet. Her præsenteres dele af den anvendte Luhmann teori med indføring i systemteoriens grundbegreber og fremstilling af det funktionelt differentierede samfund. Desuden præsenteres de grundlæggende teser i systemteoriens beslutningskommunikation, som vil blive anvendt i specialets analysedel. I bilag A.2 findes en alfabetisk oversigt med et udvalg af anvendte begreber fra systemteorien

2.2 Hvorfor Luhmann.

Luhmanns teori er særdeles omfattende og umiddelbart ikke let tilgængelig, hvorfor det som Luhmann-novice i udgangspunktet synes uoverstigeligt, at give sig i lag med hans teorier. Dels er Luhmanns egen produktion særdeles omfattende, dels har han desuden været inspirator for en lang række forfattere, hvor hans tankegods er fortolket og anvendt i utallige publikationer.

Når jeg alligevel har valgt Luhmanns teori og begrebsunivers i dette speciale, er det fordi hans teori har været en radikal øjenåbner for mig. Med sin tese om, at det moderne samfund skæbne er dets opsplitning i autonome subsystemer, tager han afstand fra, at der i det moderne samfund findes en central koordineringsmekanisme. Konsekvensen af at det moderne samfund er struktureret polykonteksturalt betyder, at der ikke findes noget 'rigtigt' syn på tingene, da enhver iagttagelse – uanset hvor velargumenteret og dokumenteret den måtte være - er en kontingent konstruktion. Den kunne til enhver tid have været anderledes, da den netop er: *En kommunikeret konstrueret iagttagelse*. Det betyder, at der findes en uendelighed af iagttagelsesmuligheder, som ikke kan overføres og sammenlignes ud fra noget archimedisk punkt¹⁶

En accept af dette udgangspunkt har flere konsekvenser. For det første betyder det, et farvel til en personlig verdensanskuelse, hvor jeg til stadighed har været på udkig efter en mere overordnet menings- og forklaringssammenhæng på dette og hint med argumenter hentet fra henholdsvis konsensus- eller konflikteorier. Men en accept af præmisserne i Luhmanns metateori indebærer, at en overordnet søgen efter mening og sammenhæng kan ophøre. Ikke at min tro på mening i det der er og foregår ophører, men en endeløs søgen efter causale forklaringer med fokus på *hvorfor*, kan med et Lumannsk udgangspunkt erstattes af et *hvordan*, hvor hverken fortid eller fremtid er

¹⁶ Kneer og Nassehi, 1997:107

hinandens modsætninger.

At finde fælles trossætninger, værdier m.v. er måske netop modernitetens svar på en forenkling af kompleksiteten og et værn mod manglende sammenhæng og meningsløshed. At underbygge dette postulat er ikke specialets målsætning. Ambitionen er mere beskedent med et analytisk blik at undersøge, hvordan kommunikationen om værdiledelse i den valgte kontekst påvirker forventninger, beslutninger, strukturer og meningshorisonter i det sociale system, og hvordan denne kommunikation kan bidrage til fælles værdi- og ordensskabelse.

2.3 Lumanns teori og begrebsunivers

Niklas Luhmanns (1927-1998) er en af vor tids mest kreative sociologer både med hensyn til omfanget af og originalitet i hans produktion. Luhmann er oprindeligt uddannet jurist og blev senere udnævnt til professor i sociologi ved Universitetet i Bielefeld. Han har publiceret omkring 50 bøger og mere end 450 artikler over et bredt spektrum af emner¹⁷. Luhmann har vundet indflydelse i dansk forskning inden for ikke alene samfundsvidenskaben men også en række andre fag som teologi, psykologi, pædagogik, filosofi m.v., og en lang række forfattere har bidraget med selvstændige fortolkninger og empiriske studier på baggrund af Luhmanns forfatterskab. Thyssen, Ågerstrøm Andersen & Born, Kneer og Nassehi har i dette projekt været mine vigtigste kilder til indføring i Luhmanns teorier og begrebsunivers.

Luhmann arbejdede med to store projekter i sit forfatterskab, som indbyrdes befrugter hinanden. Det drejer sig om hans teori om det moderne samfund og hans teorier om sociale systemer, der anses som hans hovedværk. Hans teori om sociale systemer fra 1984, kan betegnes som en metateori, idet Luhmann forsøger at udvikle en teori, der er overgribende i forhold til faget [sociologi] og som med systemteoretiske begreber forsøger at beskrives sociologiens samlede genstandsområde¹⁸

Luhmanns systemteori, der her anvendes som en samlet betegnelse for Luhmanns forfatterskab og teoriudvikling, har efterfølgende dannet skole for en omfattende produktion af studier. Hans teoriarkitektur kan derfor med rette betegnes som en labyrinth, som det både er vanskelig at finde ind i og ud af. I et af dem foreslås bestemte ruter¹⁹ som retningsgivende for at forstå hans begreber og teori. Min præsentation af Luhmanns teori, er derfor kun en kaleidoskopisk præsentation af et hjørne af Luhmanns univers og labyrinth, som er rammesættende for de ruter jeg har valgt, som optik i min empiri. Præsentationen tjener det formål, at introducere begreber, der senere vil blive

¹⁷ Andersen, 2001: 386

¹⁸ Kneer og Nassehi, 1997: 37

¹⁹ Ågerstrøm Andersen, 1999: 108

udfoldet i analysen af: Kommunikation om Værdiledelse.

Luhmann er sociolog, ikke filosof. Han har ikke tillid til endegyldige svar på spørgsmål om fornuft og værdi. I stedet for at stille filosofiske spørgsmål om fornuft og det evigt gyldige, stiller han sociologiske spørgsmål om, *hvad der er socialt gældende for kortere eller længere tid*. Med en antagelse om, at der er sammenhæng mellem samfundsstruktur og semantisk struktur, indsætter han et tidsperspektiv, hvor han ser på hvordan samfund og sprogbrug forandrer sig i ujævn takt. Her indsætter han *evolution* i stedet for *fornuft*. Han arbejder ikke med sandhed, men med hvad der kan overbevise for en tid. Ikke med moralsk rigtighed, men hvordan mennesker kan udtrykke respekt for hinanden. At ingen fornuft eller værdier er tvingende, betyder blot for Luhmann, at udgangspunktet er *kontingens*, eller at ting kunne være anderledes. Luhmann fastholder at valg, hvad han i sin systemteori betegner 'selektion' er uundgåelig. Han hævder, at for mennesker er vilkårlighed ikke mulig. For når vi handler forholder vi os til, hvad vi har gjort før, hvad andre gør og hvad vi kan forventes at gøre, og hvilke muligheder der er. I kraft af erfaring tæmmes vilkårlighed af vilkårlighed. Når mennesker udfolder vilkårlighed eller springer ud af paradokser, viser de hvad de lægger sig fast på. De udfolder vilkårlighed og udfolder paradokser. Både de selv og alle andre må forholde sig til, hvad der er udfoldet. ***Ud af dette kaotiske billede opstår der gode betingelser for at lære***²⁰. Og der opstår uundgåeligt orden ud af kaos. Når mennesker reagerer og reagerer på hinandens reaktioner, opstår der en midlertidig orden af kaos. Garanten for stabiliteten er ikke en objektiv verden, eftersom alt hvad der er, afhænger af iagttageren. Stabilitet opnås som *eigenvalues*, dvs. funktioner og strukturer som stabiliserer sig selv.

Samfundet stabiliserer også sig selv i strukturer som ikke er planlagte, ikke kan kontrolleres og ikke er uforanderlig stabile – men dog stabile nok. Det sikre at komplicerede ydelser ikke er tilfældige engangsforeteelser, men kan gentages. Hierakiet er en sådan struktur. Men Luhmann hævder, at det moderne samfund stabiliserer sig gennem det, der kan betegnes som funktionel differentiering. Det optræder som en række funktionssystemer, der alene består af kommunikation og optræder som parallelle systemer.

Jeg har valgt at begynde med en præsentation af Luhmanns begreber med udgangspunkt i hans teori om sociale systemer. Denne teori er Luhmanns forsøg på at udvikle en overgribende universal teori i forhold til faget sociologi, der forsøger at beskrive sociologiens samlede genstandsområde. Med universalitet mener Luhmann ikke, at det er den eneste mulige eller rigtige teori, men hævder at alle forhold i sociologiens tilfælde eller sociale sagsforhold kan udlægges systemteoretisk. Det er

²⁰ Luhmann, 1997: 13

Luhmanns erklærede mål at formulere en universel teori for faget sociologi ved at tilslutte sig den almene systemteori. En systemteoretisk tilgang/tænkning begynder i sociologien når sociale handlinger bliver opfattet som enkelte elementer i social sammenhæng. Sociologisk systemteori forklarer enkeltpersoners adfærd ud fra den givne systemsammenhæng.

2.4 Teorien om sociale systemer

Udgangspunktet for Luhmann er, at *der findes systemer uden erkendelsesmæssig tvivl*²¹. Enhver social kontakt kan forstås som et system.

Ved et socialt system forstår Luhmann sammenhængen mellem sociale handlinger, der henviser til hinanden. Når flere personers handlinger bliver knyttet sammen med hinanden opstår der altid et socialt system eller et handlingssystem, der afgrænser sig fra omverden. Alle handlinger, der henviser meningsfuldt til hinanden tilhører det pågældende system. De handlinger, der ikke har nogen relation eller meningssammenhæng hermed tilhører systemets omverden. Noget er altså enten system (tilhører systemet) eller omverden (tilhører omverden). Noget er komplekst, når det kan antage mindst to tilstande. Jo flere tilstande og begivenheder, desto større antal af mulige relationer mellem dem.²²

Verden, eller verdens kompleksitet bliver hos Luhmann gjort til det øverste relationspunkt for den funktionelle analyse. Kompleksitet betyder den samlede mængde af mulige begivenheder og tilstande. Verden er ikke et system, da den ikke har noget ydre, over for hvilket den afgrænser sig selv. Verden kan imidlertid heller ikke forstås som omverden, fordi enhver omverden forudsætter et indre, som ikke selv tilhører omverdenen. Verden er hverken system eller omverden; den omfatter snarere alle systemer og deres dertil hørende omverdener; den er altså en enhed af system og omverden.

Sociale systemers funktion er at reducere kompleksiteten. Sociale systemer er altså en formidling mellem verdens ubestemte kompleksitet og det enkelte menneskes kapacitet til bearbejdning af kompleksitet. Sociale systemer reducerer verdenskompleksiteten ved at udelukke muligheder. Sociale systemer danner muligheder og systemer af reduceret kompleksitet. Omverden er altid mere kompleks end systemet.²³ For at reducere verdens kompleksitet må systemer have en egenkompleksitet for at opfatte og forarbejde verdens kompleksitet. Verden er således kun

²¹ Luhmann, 2000: 48

²² Kneer og Nassehi, 1997: 44

²³ Ibid: 45

kompleks set ud fra det enkelte systems synsvinkel, som reducerer kompleksiteten ved at afgrænse sig i forhold til omverdenen og udvikle sin egenkompleksitet.

Ifølge Luhmann kan man skelne mellem tre særlige typer af sociale systemer nemlig:

- *Interaktionssystemer*: De kommer i gang ved at tilstedeværende personer handler og sanser hinanden. Til interaktionssystemet hører alle handlinger der udføres²⁴. Et interaktionssystem kræver samspil mellem minimum 2 deltagere. Der er ikke nogen specielle regler, for et interaktionssystem med krav om sagsdimension eller medlemskab. Blot ved det at der sker interaktion mellem flere parter, så er der dannet et interaktionssystem. Et interaktionssystem er et ustabil system, som hurtigt kan gå til grunde igen, efter det er skabt. Interaktionssystemet er således afgrænset af den aktuelle kommunikation og distinktionen system og omverden med fravær/nærvær som ledeforskel.²⁵
- *Organisationssystemer*: De danner en anden type handlingssystemer. Sociale systemer kan betegnes som organiserede, når der til medlemskabet er knyttet særlige betingelser. Ved hjælp af medlemskab lykkes det for organisationen ' *relativt vedvarende at reproducere adfærdsmåder af en i høj grad kunstig art*'. En vigtig funktion i organisationer ligger således i at fastlægge specielle handlingsforløb, der ikke kan forventes i organisationens omverden. Organisationen er således afgrænset af medlemskab og omverdensdistinktion og dermed mere stabile end interaktionssystemer, da et organisationssystem ikke ophører med at eksisterer ved at kommunikationen afbrydes.
- *Samfundssystemer*: Er det mest omfattende socialsystem. Dermed hører alle interaktionssystemer og organisationssystemer til samfundet. Men da samfundet naturligvis også omfatter handlinger mellem personer, der ikke er tilstede sammen, er samfundet mere end summen af alle interaktions- og organisationssystemer. Samfundet er det mest omfattende system og samtidig en særlig systemtype ved siden af andre systemer.

Sociale systemer overtager hermed den funktion at opfatte og reducerer verdens kompleksitet, og teorien bliver dermed også en selvrefleksiv argumentationsfigur: Teorien formulerer bestemte iagttagelser om sociale systemer, men disse iagttagelser passer også på teorien selv. Hermed

²⁴ Ibid: 47

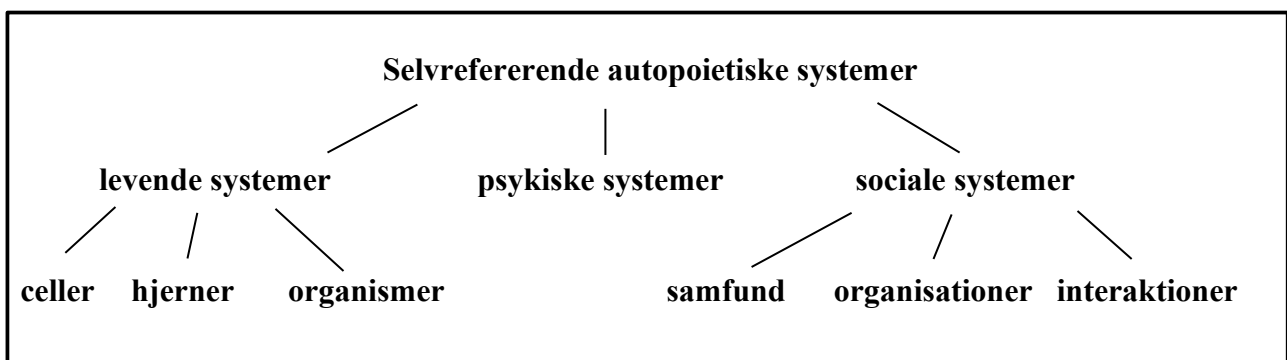
²⁵ Luhmann, 2000:476: I praksis kan man i interaktionssystemet ikke "ikke-kommunikere"; man må vælge fravær hvis man vil udgå kommunikation.

rammes teorien af sit eget paradoks i sin ambition om at være universal: En teori, der vil forklare alt, må (kan ikke) også forklare sig selv. En teori, som ikke igen dukker op på sin genstandsside, kan ikke være en universalistisk teori, da der så mindst er en genstand inden for den genstandsområde, den ikke kan forklare – nemlig sig selv. Luhmann har kaldt dette sociologiens oplysning, idet reduktion af kompleksitet i den funktionel-strukturelle teori drejer sig om, at udvide den menneskelige evne til at opfatte og reducere verdens kompleksitet:²⁶

2.5 Systemteoriens grundbegreber

Luhmanns systemteori indskrives i et paradigmeskift²⁷ inden for nyere systemteori med autopoietiske systemer. Termen **autopoiesis** har Luhmann hentet fra biologien hos de chilenske biologer Humberto Maturane og Fransico Varela (1987), der udtænkte begrebet i et forsøg på at forstå biologisk liv. Et autopoietisk system skaber ikke blot sig selv og sine egne strukturer, men også sine egne elementer. Den består ikke af elementer som eksisterer på forhånd, men genskaber sig selv ved at skabe nye elementer i sit rekursive netværk af elementer. Det er med andre ord selvreferentielt.

Fig. 2.5 Selvrefererende autopoietiske systemer²⁸



Luhmann overfører autopoiesisbegrebet til et alment organisationsprincip idet han også opfatter *sociale systemer som selvreferentielle- lukkede autopoietiske systemer*²⁹. Genskabelse betyder skabelse af skabelse. Et system må bruge ressourcer fra omverdenen når det skal genskabe sig selv. Men det er kun stof og energi, ikke elementer og ikke enhed, som inddrages. Det kan selvfølgelig

²⁶ Ibid: 49

²⁷ Gilje & Grimes, 1998: 87 *Et fælles paradigme styrer forskningen og skaper en grunnleggende enighed i forskersamfunnet. Det forteller hva virkeligheden er (ontologi) hvilke spørsmål som kan stilles, og hvilke metoder man kan benytte sig af.*

²⁸ Andersen & Kaspersen, 2001: 390

²⁹ Kneer og Nassehi, 1997: 61

påvirkes kausalt af hændelser i omverdenen, men hvordan det modtages og påvirker afhænger af systemets indre struktur. At leve er således iflg. Maturana og Varela, at fortsætte sin autopoiesis.³⁰ Autopoietiske systemer fremstiller og opretholder sig selv. Det sker, idet de selv producerer og fremstiller de komponenter og bestanddele, som de består af. De skaber m.a.o. fortløbende deres egen organisation gennem deres egen opereren. Komponenterne interagerer med hinanden i en cirkulær proces, så der derved bestandig bliver skabt de komponenter, som er nødvendige for systemets opretholdelse. Ikke-levende systemer betegnes allopoietiske.

De autopoietiske systemer er operationelt lukkede systemer, som selv fremstilller deres komponenter i en rekursiv proces. Omverdenskontakten, som de levende systemer råder over (åbenheden) bliver først for alvor mulig gennem den autopoietiske organisationsmåde (lukketheden). Åbenheden og lukketheden står dermed i et betingelsesforhold til hinanden. Den autopoietiske organisations **lukkethed** er således en forudsætningen for dens åbenhed. Dvs. at de er autonome men ikke autarke.³¹

De psykiske systemers specifikke elementer kalder Luhmann tanker eller forestillinger. Han opfatter bevidstheden som et autopoietisk system, fordi den er beskæftiget med hele tiden at frembringe nye tanker. Dvs. at de fortløbende frembringer sine komponenter af sine komponenter i en rekursiv proces og på denne måde skaber og opretholder sig selv som en enhed. Intet bevidsthedssystem kan eksistere og fortsætte sin autopoiesis uden passende bidrag fra omverdenen, dvs. uden hjerne, krop, luft vand osv. Hjernen befinder sig således i bevidsthedens omverden. Hjernen tænker ikke, den producerer ingen tanker og forestillinger. Af den grund taler Luhmann om, at bevidstheden danner et emergent ordensesniveau overfor hjernen, idet de opererer uden at overlape hinanden. Det specifikke forhold mellem bevidsthed og hjerne betegner han som en strukturel kobling, dvs. at de forbliver omverden samtidig med at de er henvist til hinanden. Hermed betegnes et bestemt afhængigheds-/uafhængighedsforhold mellem systemer, der ikke blot gælder forholdet mellem bevidsthed og hjerne (forholdet mellem levende systemer og psykiske systemer) men også for forholdet mellem bevidstheden og de sociale sammenhænge (psykiske og systemer sociale systemer)

Bevidstheden afgrænses hermed som en psykisk systemtyper, ved siden af hvilken der findes andre erkendende systemer. Hermed adskiller Luhmann sig fra nyere tids subjekts- og bevidshedsfilosofi

³⁰ Luhmann: 1997: 25

³¹ Kneer & Nassehi, 1997: 63

(Descartes, Kant, Fichte og Husserl) der forstår den menneskelige bevidsthed som subjekt for verden³².

2.6 Det moderne samfund – et funktionelt differentieret system

Luhmanns samfundsteori forligger ikke som et samlet skriftligt værk. I hans værker findes der dog elementer til en samfundsteori. Denne teori er en konsekvens af teorien om sociale systemer. I den almene systemteori skelnes der mellem tre typer sociale systemer: Interaktionssystemer, organisationssystemer og samfundssystemer. Både interaktioner og organisationer er bestanddele af det samfundet, og beskrives som totaliteten af alle forventelige kommunikationer.³³

Grundbegreber i samfundsteorien er *kompleksitet og systemdifferentiering*. Kompleksiteten betyder iflg. Luhmann at noget er komplekst, når det kan antage mere end to tilstande. Der findes altid muligheden for at vælge en blandt flere handlingsmuligheder, og dermed er kompleksitet en variabel. Systemdifferentiering betegner sociale systemers evne til at danne subsystemer. Et system deler sig i delsystemer og frembringer dermed en intern omverden for delsystemerne. De dermed opståede delsystemer findes således i et gensidigt system/omverdens-forhold i det samlede system. Hvorledes et samfund håndterer sin kompleksitet og differentiering er spørgsmålet om et samfunds differentieringsform. Så snart et samfundssystem er differentieret bliver en repræsentation af samfundets helhed kontingent. Kontingens er givet ved at noget også kunne være anderledes end det er. Det moderne samfunds kendetegn er kompleksitet og systemdifferentiering, og det har gennem en funktionel differentiering stabiliseret sig. Således har samfundet gennem en evolutionær proces bevæget sig fra en segmentær differentieringsform over en statifikatorisk differentieringsform til en funktionel differentieringsform. Dette kan fremstilles således:

Fig. 2.6A Samfundets uddifferentiering³⁴

Segmentær differentiering	Ens delsystemer, f.eks. stammer, landsbyer og familier.
Statifikatorisk differentiering	Uddifferentiering i ulige lag ud fra forskelle under/over f.eks. konge adel og bønder
Funktionel differentiering	Uddifferentiering i uens delsystemer, som adskiller sig fra hinanden m.h.t . funktion i samfundet. f.eks. økonomi, politik kunst

Fokus i den segmenterede differentieringsform er at integrationen foregår via tilhørsforhold til

³² Ibid: 73

³³ Kneer & Nassehi: 1997: 115

³⁴ Andersen & Born, 2001: 123

segmentet. Der findes her mange sociale systemer med de er konstituerede på samme måde med samme iagttagelsesperspektiv, og integrationen foregår via tilhørsforhold og omfatter hele personen i alle kommunikationer, f.eks. som medlem af stammen. I den efterfølgende statifikatoriske differentieringsform er de sociale systemer udskilt efter lag, f.eks. kaster (i gamle indiske samfund), borger vs. slaver (i antikken) eller konge, aldel bønder m.v. i det europæiske feudalsamfund. Her er fokus i integrationen den plads man indtager i det sociale system og de forventninger, som knytter sig til pladsen. I den funktionelle differentieringsform foregår integrationen radikalt anderledes, idet den ikke knytter sig til den sociale dimension, men til det saglige. Her er det hverken plads eller forventninger der afgør hvem der må tales med. Her er det selve det sprog, praktikker og institutioner, som har udviklet sig omkring bestemte 'emner' der afgør, om man kan integreres i den kommunikation, der foregår. Den talende bliver relevant ved at beherske kommunikationskoderne og formen.

Moderne samfund er opdelt i en række systemer, der har specialiseret sig i at varetage en vital funktion. De sætter de rammer som organisationerne arbejder under³⁵. Funktionssystemer kan karakteriseres som systemer uden social afgrænsning. Hvert funktionssystem måler sin succes/fiasco med sin egen målestok. Funktionssystemer er ikke organiseret hierarkisk men parrallelt. De er ikke geografisk afgrænsede, men omfatter hele samfundet i en enkelt dimension. Ingen af dem tegner hele samfundet og kan ikke bruges som model for samfundet som helhed. Funktionssystemer gælder hele samfundet og rummer ingen medlemskriterier. Alle kan i princippet deltage, men der er lukket på sagsdimensionen.

Funktionssystemer er blevet til gennem århundreder som følge af stigende kompleksitet, og en af deres helt basale evolutionære forudsætninger er skabelsen af '*symbolsk generaliserede medier*. De symbolsk generaliserede medier gør usandsynlig kommunikation mulig. De er generelle i den forstand, at de kan danne medie for en hvilken som helst form for kommunikation om hvad som helst. Der kan f.eks. kommunikeres om alt i penge, som er mediet for det økonomiske system. De symbolsk generaliserede medier etablerer endelig alle koder for kommunikationen, som afgrænser kommunikationen på sagsdimensionen. *Ved kode forstås en basal og entydig nær præference, hvor der skelnes mellem en negativ og positiv værdi*³⁶

Den positive værdi af koden, definerer den grundlæggende stræben eller motivet i

³⁵ Thyssen, 2005: 14

³⁶ Andersen & Born, 2001: 126

kommunikationen. Det er tilslutningsværdien, dvs. at kommunikation som fortsætter, slutter sig til positiv siden. Den negative værdi i koden tjener som refleksionsværdi og kan især bruges til at kontrollere værdien af sine aktiviteter, som ikke blev gjort eller kunne have været sagt. At koden er binær betyder at den deler verden i to halvdele. Hele verden kan begribes ud fra koden. Det betyder også at to medier ikke kan formes på en gang. Koderne udelukker hinanden og har især deres totale logiciteter og skiftes der kode i en samtale ændes hele samtalen indhold og mulige fortsættelse.

Samfundet er i dag differentieret i en lang række funktionssystemer, der med en fond af medier og medfølgende koder eller logikker byder på muligheder for kommunikation, som organisationerne i deres beslutningskommunikation kan benytte sig af. Funktionssystemernes uddifferentiering er rammesættende for organisationers funktioner og kommunikation.

Eksempler på differentierede funktionssystemer og koder fremgår af flg. oversigt, der ikke er udtømmende:

Fig. 2.6 B Eksempler på funktionssystemer³⁷:

Funktionssystem	Koder	Medie	Funktion	Program eksempler
Det økonomiske system	Betale/ ikke betale	Penge	At tjene penge	Budget, cost benefit
Retssystemet	Ret/uret	Loven	Konflikthåndtering Sikre lov og orden	Afgøre efter loven
Det politiske system	Magt/ikke magt	Politiker	At regere	Udvikle politik og politiske programmer
Det Pædagogiske system	Læring/ikke læring	Barn	Dannelse Opdrage / socialisere	Institutionalisere Specialiserer
Sygdomssystemet	Syg/sund	Patient	At diagnosticere og behandle	Diagnosticere, operere og specialisere
Kærlighedssystemet	Elsker/elsker ikke	Kærlighed	At elske 'det højst personlige'	Selvrealisering via familie og individualisering
Videnskabssystem	Sand /falsk	Sandhed	At frembringe ny viden	Produktion af viden gennem teorier og metoder
Det sociale system	Hjælpe/ikke hjælpe	Klient, bruger, borger	At hjælpe	Specialisere i klientgrupper via viden og nye metoder.

En konsekvens af det moderne samfunds funktionelle uddifferentiering med binære koder som er uomgængelige i funktionssystemerne er, at der ikke længere findes en central instans med samlet samfundsmæssig rækkevidde, som kan transcendere alle systemer/omverdens-difference og dermed forbinde dem meningsfuldt. Tidligere tiders monokontekstualitet ændres med den funktionelle

³⁷ Egen illustration, som er konstrueret med inspiration i de anvendte Luhmann kilder.

uddifferentiering til polykontekstualiteten. Konsekvensen af Luhmanns samfundsteori består således i at det moderne samfund er blevet multi-centrisk. Modernitetens grundoperation bliver herved iagttagelse af anden orden, som muliggør operativ autonomi i de forskellige funktionssystemer. Moderniteten tilbyder ikke mere et privilegeret sted, som indeholder en betydning, som er bindende for alle systemer.³⁸ Hermed falder et tidligere centralt verdensbegreb, hvor en traditionel centrering af verdensbegrebet i en 'midte eller et subjekt' bliver opløst. Relativiteten i iagttagelsespositionen i det moderne samfund bevirker samtidig at livsverdenen ikke bliver opfattet som en samfundsmæssig sfære, men som noget der foreligger polykonstekstualt og som et resultat af iagttagelser. Livsverdenen bliver derfor en horisont, der er frembragt af iagttageren på et givet tidspunkt i tid og rum og adskiller sig væsentlig fra ex. Habermass³⁹

Den sideordnede opereren fra de sociale systemer er imidlertid iflg. Luhmann garant for orden. Operationer, som finder sted efter hinanden i tid indstiller sig i et vist omfang efter hinanden – først og fremmest ved hjælp af en passende programmering som holdes åben. Den sociale orden er på ingen måde givet som en ordensfaktor på forhånd. Den må hele tiden sikre sig selv og udvikle sig selv processuelt. Ifølge teoremet om autopoietiske systemer, der reproducerer sig selv ved at deres begivenheder kontinuerligt falder sammen, kan den sociale og samfundsmæssige orden ikke være noget som bare er. Den er noget som hele tiden på ny udvikler og sikrer sig gennem begivenheder.

2.7 Kommunikation

Her redegøres for kommunikationsbegrebet, meningsteser samt Luhmanns handlingsbegreb. Desuden følger en gennemgang af iagttagelsesbegrebet.

2.7.1 Kommunikationsbegrebet

Kommunikation er et grundbegreb i Luhmanns terminologi. Det sociale består iflg. Luhmann ikke af mennesker men af kommunikationer. I det omfang, der overhovedet er tale om mennesker, forekommer de kun i de sociale systemers omverden. Yderligere bliver mennesker ikke betragtet som ophav til kommunikationer. Kommunikationen er ikke et resultat af menneskelig handling, men et produkt af sociale systemer. Mennesket kan ikke kommunikere, kun **kommunikation kan kommunikere**

³⁸ Kneer og Nassehi, 1997: 147

³⁹ Ibid: 147 [Habermass] opfatter livsverden som det rum, hvor kommunikativt handlende subjekter bevæger sig på grundlag af og inden for en horisont af en verden der i forvejen er fælles, og hvor der findes praktiske normer, teoretiske indsigter og tildels samgdomme

Denne tese kræver en nærmere forklaring. Generalisering af autopoiesis-begrebet til de sociale fænomener, har som konsekvens at sociale dannelser bliver beskrevet som enheder, der opererer lukket og selv skaber og opretholder deres elementer ved hjælp af en rekursiv produktion. Det mindste element i denne proces betegner Luhmann som kommunikation. Sociale systemer er kommunikationssystemer, der reproducerer sig selv på den måde, at de fortløbende knytter kommunikationer an til kommunikationer. Det sociale består iflg. Luhmann ikke af mennesker, men af kommunikationer; mennesker forekommer kun som sociale systemers omverden.

Hermed anlægger Luhmann et radikalt anderledes syn på mennesket, da mennesket og menneskets intentionale bevidsthed – ikke længere er ophav til og subjekt for kommunikationen. Men mennesket er på samme tid en nødvendig omverdensbetingelse for sociale hændelsesforløb altså kommunikationens autopoiesis.⁴⁰

Mennesket er i denne betydning ikke et system, men består af flere systemer som opererer adskilt. Mennesket indsnævres ikke til dets organiske og psykiske system. Det består af flere selvstændige systemer: Organismen, immunsystemet, det neurologiske system o.s.v., som opererer uden at overlape hinanden. Der findes hos mennesket forskellige processer, men der findes ingen autopoietisk enhed, som er overgribende i.f.t. disse forskelligartede systemer. Der er således ingen umiddelbar kontakt mellem to bevidsthedssystemer, dvs. mellem to mennesker. Bevidstheden kommunikerer ikke med andre psykiske systemer. Den tænker, den skrider frem fra tanke til tanke. Kommunikation danner dermed en selvstændig og egendynamisk proces.

Sociale hændelsesforløb danner et selvstændigt og egendynamisk operationelt niveau. De er henvist til organiske, neutrale og psykiske tilstande. Det vil sige de er system-omverdens relateret. Kommunikation forudsætter altid mindst to mennesker og dermed en flerhed af organismer, neutrale og psykiske systemer. Sociale systemer kan ikke eksistere af egen kraft, men er afhængige af mennesket via de organiske, neutrale og psykiske omverdensforudsætninger. Enhver kommunikation skaber fra øjeblik til øjeblik en særlig efterfølgende kommunikation - ellers vil det pågældende sociale system holde op med at operere. Man kan sige, at det psykiske system på en særlig måde er delagtigt i kommunikationen, og at denne form for delagtighed anviser en særlig position til bevidsthedssystemerne. Kun bevidsthed kan iflg. Luhmann irritere eller pirre til

⁴⁰ Ibid: 73 [*Hvis man anser mennesket for at være en del af samfundets omverden i stedet for at være en del af samfundet, ændrer det præmisserne i den klassiske humanisme. Det betyder ikke at mennesket bliver vurderet som mindre vigtig sammenligning med traditionen. Hvis man tror det[...], har man ikke forstået paradigmeskiftet i systemteorien. Systemteorien går ud fra enheden i forskellen mellem system og omverden. Omverden er et konstitutivt moment i denne forskel, den er altså ikke mindre vigtig for systemet end systemet selv (SoSy:228)*]

kommunikationen. Kommunikation bliver hele tiden irriteret, pirret og forstyrret i sine egne kommunikations-operationer af bevidsthedssystemer. Kommunikation kan hverken føres tilbage til en individuel bevidsthed eller til en kollektiv bevidsthed. *Kommunikation tænker ikke, den kommunikerer.*

Sociale og psykiske systemer er **strukturelt koblede**, dvs. ingen kommunikation uden bevidsthed. De forbliver således omverden for hinanden. Levende væsner, nervesystemer, psykiske og sociale systemer danner forskellige emergente ordener, der udgør omverden for hinanden.

2.7.2 Mening ⁴¹

Mening er yderligere et grundbegreb i Luhmanns teori. Luhmann sammenfatter psykiske og sociale systemer som systemer, der konstituerer og anvender **mening**. Alle andre systemtyper (de levende systemer og de neutrale) tager ikke mening i anvendelse.

Det konstitutive for mening er *forskellen mellem aktualitet og mulighed*. Kernen af aktualitet er ustabil, da mening forudsætter et valg og en selektiv begivenhed. På grund af aktualitetskernens ustabilitet må der hele tiden foretages en nyudvælgelse, en selektion. Kommunikation er altid kommunikation om noget. Kommunikation intenderer noget og henviser samtidig til bestemte tilslutningsmuligheder. Mening er en selektiv begivenhed, og der må hele tiden træffes valg og aktualiseres en potentiel mulighed. Herved muliggør mening reduktion af kompleksitet og opretholdelse af kompleksitet på en og samme gang. De sociale og psykiske systemer forarbejder kompleksitet i form af mening .

Luhmann skelner mellem tre meningsdimensioner, hvorefter de sociale systemer kan iagttages:

Sagsdimensionen, som drejer sig om **hvad** der er tilfældet i verden, dvs. ting, teorier, meninger etc.

Socialdimensionen, der drejer sig om **hvem** der tematiserer ting, teorier, meninger etc.

Tidsdimensionen, der drejer sig om **hvornår** noget sker.

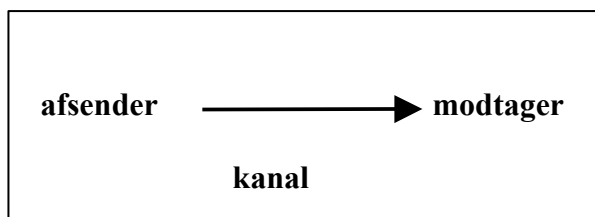
2.7.3 Kommunikation og handling⁴².

Med Luhmanns tese om, at *det er kommunikationen der kommunikerer*, åbnes der op for en radikalt opgør klassiske forestillinger om kommunikation, som et spørgsmål om en simpel overførsel af et budskab fra afsender til modtager. Denne forenkling kan opstilles således

⁴¹ Ibid: 79-84

⁴² Kneer og Nassehi, 1997: 84-99

fig 2.7 Shannons kommunikationsteori⁴³:



Kommunikation kan i Luhmans terminologi *ikke* blot forstås i betydningen af et budskab fra afsender til modtager, fordi psykiske systemer opererer selvreferentielt lukkede og derfor hverken kan afgive eller modtage budskaber. Såvel afsender og modtager udgør hver for sig deres eget autopoietiske psykiske system. Både afsender og modtager, der af Luhmann betegnes som person(er) bliver blot h.h.v. adressent og adressat for kommunikationen i hinandens omverden.

Luhmann beskriver kommunikation som en tredelt selektionsproces der kombinerer information, meddelelse og forståelse med hinanden.

Kommunikationsenhedens selektioner i Luhmanns teori er funderet i meningsbegrebet og ser således ud:

1. selektion: Afsender vælger **information om hvad** der skal meddeles.
2. selektion: Afsender vælger **meddelelse om hvordan** der skal informeres (Med sprog, krop, gestik, blik mv.)
3. selektion: Adressat vælger **forståelse om hvordan** en meddelt information forstås.

Der ligger således inden for kommunikationens selektioner en horisont af muligheder, hvor både information, meddelelse og information er kontingente enheder. Der er først tale om kommunikation, når der foreligger en syntese af alle tre selektionsyndelser, og det udelukker samtidig at man kan opfatte kommunikation som et resultat af ét individs handlinger, men indebærer at der deltager flere psykiske systemer.

Kommunikationen giver ingen information om hvad det deltagende bevidsthedssystem tænker i det pågældende øjeblik. Derfor er information en konstruktion i kommunikationsprocessen og ikke en operation hos bevidsthedssystemet. Mens kommunikationen kommunikerer, kan de deltagende bevidsthedssystemer tænke på noget helt andet. Imidlertid har kommunikationen mulighed for at optage irritationer fra sin systemomverden eller at undgå dem kommunikativt. Mindst ét andet

⁴³ Ågerstrøm Andersen, 2001: 4

psykisk system må deltage i kommunikationen, for at syntesen mellem information, meddelelse og forståelse kan komme i stand. Alligevel gælder det også her, at forståelse ikke skal opfattes i psykologisk forstand. Forståelse kan alene, ligesom de to andre selektioner, beskrives ud fra den sociale systemreference. Det er ikke bevidsthedssystemer – de psykiske systemer – der deltager i kommunikationen, men kommunikationen selv, der fastslår hvad der fungerer som forståelse i kommunikationsprocessen⁴⁴. Deres tanker forbliver i deres eget lukkede autopoietiske system. Forståelse er en operation, som tjener til at forbedre transparensen mellem individerne, og forståelse er snarere en konstruktion i kommunikationen.

Luhmanns personbegreb er en understregning af, at det drejer sig om konstruktioner i kommunikationen og ikke om bevidsthedssystemer eller sågar om hele mennesker. Personer er ikke systemer, men identifikationspunkter i kommunikationen. Når Luhmann taler om personer, er der tale om kommunikationsinterne enheder og ikke mennesker med deres psykiske, organiske og neurale systemer.

Kommunikationssystemer forstår normalt sig selv som handlingssystemer, men det er en forenkling. Kommunikationen ”flager” med at den selv er en handling og opfattes som en meddelelse, men det er en kompleks enhed af information, meddelelse og forståelse. Kommunikationen bliver reduceret til ét selektionspunkt. Denne reduktion åbner op for at sociale hændelsesforløb, og bliver opfattet personcentreret: Kommunikation bliver tilregnet enkeltpersoner som deres meddelelshandling. En beskrivelse af sociale sammenhænge, der opfatter sociale systemer som handlingskæder i stedet for som kommunikationskæder, er ikke forkert, men ensidigt. Hvis kommunikationen reduceres til handling, og dermed i sidste instans til psykiske hensigter, planer og intentioner hos den handlende, overses det, at den menneskelige bevidsthed hverken kan frembringe kommunikationen bevidst eller styre og determinere den kausalt. Man kan således ikke tale om kommunikation, allerede i det øjeblik en kommunikation bliver meddelt, men først når en meddelt information også bliver forstået. I kommunikationsbegrebet deltager mindst to mennesker og dermed mindst to psykiske systemer. Når man taler og om handlinger refererer det én person og er derfor skævt i.f.t. det sociale niveau. Handling er ikke elementer i sociale systemer, men produkt af sociale beskrivelser. Handlinger bliver konstitueret gennem tilskrivningsprocesser.⁴⁵ Kommunikation er de sociale systemers ikke yderlige opløselige sidste elementer, og kommunikation er dermed begivenheder, der er flygtige og af kort varighed. Den ustandselige

⁴⁴ Kneer Nassehi: 1997: 90

⁴⁵ Ibid: 94

reproduktion af stadig ny kommunikation udgør et problem for de sociale systemers varighed: enten skaber de sociale systemer en ny kommunikation fra det ene øjeblik til det andet, eller de holder op med at operere.⁴⁶

Teorien om autopoietiske systemer giver *begivenhed* en central placering. Hvor Parsons struktur-funktionalistiske teori drejede sig om opretholdelse af et system med forud givne struktur og værdimønstre, er Luhmanns systemteoretiske udgangspunkt et andet. Fortsættelsen af autopoiesi'en er ikke bundet til en opretholdelse af en enhedspræget og ikke-foranderlig systemstruktur. Men den fortløbende reproduktion af systemelementer gennem systemets elementer er under bestemte omstændigheder kun mulig ved hjælp af vidtgående – og muligvis revolutionære – strukturelle ændringer. Strukturbegrebet er her en mulighed i systemet, men ikke determinerende for mulige begivenheder, og dermed indordnet i et arrangement med forskellige begreber og mange felter, og gør ikke krav på den egenskab, at være førende. Strukturer strukturerer den fortløbende produktion af enkeltelementer. Med sociale systemers strukturer forstår Luhmann forventningsstrukturer. Ikke som en psykologisk kategori, men som en meningsform. Strukturen er således både noget fast og noget plastisk, da kommunikationens refleksivitet udforderer strukturer og meningsgrænser.

2.7.4 Iagttagelse

Ved iagttagelse forstås normalt en aktivitet hos et menneske, men det systemteoretiske begreb afviger betydeligt fra dette. I systemteorien er sociale systemer ligesom andre systemer systemer iagttagende systemer, og hermed indføres et alment iagttagelsesbegreb, der gælder for alle systemer.

Luhmanns iagttagelsesbegreb er inspireret af Spencer Browns operative iagttagelsesperspektiv: ”Draw a distinction”. Luhmann definerer på den baggrund iagttagelse som: *Betegnelse-ved-hjælp-af-en-skelen*: Kvinde/mand, ret/uret, ideologi/videnskab etc. Af denne logik følger, at en skelnen og en betegnelse er én operation med to komponenter med en tidsmæssig forskydning, da det inden for rammerne af en iagttagelse er umuligt at betegne begge sider samtidigt. Dette udelukker ikke at den side som først ikke blev betegnet – betegnes senere. Denne omveksling, der af Spencer Brown betegnes: *crossing*, er blot umiddelbart skjult og kræver derfor tid. Iagttagelse er derfor altid betegnelse af én side inden for rammerne af en skelnen. Inden for rammerne af en iagttagelse er det

⁴⁶ Ibid: 95

umuligt at betegne begge sider af forskellen samtidig.

Dette har vidtrækkende epistemologiske konsekvenser, som summarisk kan opstilles således⁴⁷:

1. Alle systemer kan iagttage. For sociale systemers iagttagelse gælder:
2. Iagttagelsen er en systemintern (lukket) operation. Iagttagelse bliver dermed en systemintern konstruktion, og er dermed altid et systems konstruktion⁴⁸. I tilfældet sociale systemer, er de systeminterne operationer kommunikationer. En kommunikation iagttager dermed det, som den handler om - det som den tematiserer og informer om. Således kombinerer enhver kommunikation selvreference og fremmedreference. På denne måde lykkes det for sociale systemer at skabe åbenhed gennem deres selvreferentielle lukkethed.
3. Enhver iagttagelse er bundet til den valgte forskel. Det vil sige at den kan ikke se hvad den med denne forskel ikke kan se. Det betyder ikke at den er bundet til et bestemt iagttagelsesperspektiv eller at forskellen senere kan tages op. Men alt, hvad der iagttages og kommunikeres, er afhængig af den forskel som iagttagelsesoperationen anvender.
4. Ingen iagttagelse kan iagttage sig selv i iagttagelsesøjeblikket. Iagttagelsen bruger dermed en bestemt forskel, men den kan ikke iagttage denne forskel i samme moment. Dermed benytter enhver iagttagelse sin egen forskel som sin blinde plet. Dette udelukker ikke at en anden iagttagelse iagttager den første iagttagelses forskel D.v.s. den betegner ved hjælp af en forskel. *Iagttagelse af iagttagelse kalder Luhmann iagttagelse af anden orden*. Denne iagttagelse kan være frembragt af både den første iagttager og en anden iagttager.
5. En iagttagelse af anden orden kan ikke iagttage sig selv, og hermed forbliver iagttagelsen af anden orden bundet til sin egen blinde plet. En iagttagelse af anden orden er en iagttagelse af første orden, for så vidt angår dens egen skelnen. Men den er (stadig) kun en iagttagelse af anden orden med hensyn til en anden iagttagelse, og dermed har en iagttagelse af anden orden ingen privilegeret position. Men en anden ordens iagttagelse gør refleksive indsigter i deres egen iagttagelse muligt. Den blinde plet er så at sige hans iagttagelse apriori; latente strukturerer. Men iagttageren af anden orden kan i det mindste se, at han ikke kan se, hvad han ikke kan se og dermed reflekterer og relativere følgeslutninger af egne iagttagelsesoperationer.
6. Med iagttagelse af første orden fremtræder verden *monokontekstural*. Konsteksturen er altså det, at der kan iagttages med en tilgrundlæggende forskel, hvor den monokonteksturale verden altid har to værdier: En positiv og en negativ. Dette indbærer ikke at der er konsensus om den tilgrundlæggende forskel, men det indebærer at man hele

⁴⁷ Ibid: 101-113

⁴⁸ Ibid: 102. Luhmanns iagttagelsesteori kan forstås som en form for konstruktivisme eller en konstruktivistisk erkendelsesteori.

tiden bevæger sig på et bestemt niveau og inden for en kontekstur og dermed hele tiden inden for den verden, der er udspændt af den forskel man benytter. Dette perspektiv ændres ved iagttagelsen af anden orden, idet iagttageren erkender at iagttagelsesoperationen er en kombination af blindhed og syn, og at det er blindheden for noget bestemt, som åbner op for at se noget bestemt (nyt). Verden bliver hermed *polykontekstural* og det indebærer at i iagttagelsen af anden orden åbner for en flerhed af forskelle og forskellige konteksturer, som ikke kan overføres til hinanden og iagttages fra noget archimedisk iagttagelsespunkt for at se noget bestemt, og at disse syn ikke ville være kommet i stand uden blindheder. Og hermed bortfalder det absolut ”rigtige” syn på tingene, idet enhver iagttagelse er en kontingent konstruktion.⁴⁹

7. Hos Luhmann har begreberne paradoks og afparadoksering en fremtrædende position, da hans paradoksproblemer er en afgørende nøgle til forståelsen af teorien om sociale systemer med grundbegreberne iagttagelse og selvreference. Et paradoks sætter os i situationer med uafgørbarhed, da paradoksale værdier indeholder to værdier, hvor man imidlertid ikke kan udelukke nogen af dem. Enhver iagttagelse, der sigter på fuldstændighed, forvilder sig således ind i sit eget paradoks, da den er bundet af sin egen forskel og selvreference. Enhver iagttagelse er er således konstitueret paradoksalt og paradokset får iagttageren til at pendle mellem en værdi og den modværdi. Iagttageren fortsætter dog sine iagttagelsesoperationer ved at skubbe paradokset i baggrunden.
8. Teorien om iagttagelse har auto-logiske implikationer. Det som teorien udsiger om iagttagelse gælder således for teorien selv. Teorien kan således ikke sætte sig ud over sin egen genstandsside og er altså en del af sit eget paradoks på samme måde som iagttagelsesbegrebet. Også teorien om sociale systemer iagttager, det vil sige teorien beskæftiger sig med at betegne noget ved hjælp af en forskel. Forskellen mellem system og omverden er grundlæggende i Luhmanns teori og noget er enten system eller omverden aldrig både og. Videre opererer teorien om sociale systemer med forskellen mellem operation og iagttagelse, eller iagttagelse af første eller anden orden.

2.7.5 Kommunikationens håndtering af mennesker

Sociale systemer består af og ved kommunikation med kommunikation som systemets mindste enhed. I teoremet om autopoietiske systemer er der tale om et brud med en traditionel opfattelse af mennesket og subjektet. I flg. Luhmann er mennesker ikke autopoietiske systemer eftersom at de

⁴⁹ Ibid: 107

mangler enhed i deres operationer. *Mennesket består snarere af forskellige autopoietiske systemer*⁵⁰, som er koblet strukturelt til hinanden gennem det organiske systemer, immunsystemet, nervestystemet og bevidstheden.(jvf. Fig.2.5) Det følger heraf, at der ikke kan foregå en kommunikation uden bevidsthed og deltagelse af mindst 2 psykiske systemer.

Luhmann betegner kommunikationens håndtering af mennesker med flg. begreber

- Person står i Luhmanns teoretiske sprog for en adressat i sociale systemer
- Inklusion betyder deltagelse af personer i bestemte kommunikationer
- Individ betyder to ting: For det første 'psykiske systemers individualitet', som følge af psykiske operationers udelelighed, og for det andet individualitet som et specifikt moderne mønster i individuelle selvbeskrivelser.

*Personer er derfor strukturer i sociale systemers autopoiesis, men ikke psykiske systemer, for ikke at tale om komplette mennesker. Personer må derfor skelnes fra de enheder, som bliver skabt i forløbet af livets autopoiesis eller i et menneskes tanker. Det er kommunikationen, som gennem sin struktur beslutter, hvilket afspekt af mennesket, den skal henvises til.*⁵¹

Personbegrebet har samfundsteoretisk betydning, fordi fordelingen af rolleforventninger til konkrete personer umiddelbart er et udtryk for de samfundsmæssige differentieringsgrader og former. Hermed henviser det også til inklusionsbegrebet, der vedrører deltagerbetingelser i kommunikationen og om hvad og af hvem der kan kommunikeres. Hvad man kan kommunikere om, afhænger således af de givne forventningsstrukturer i sociale systemer, og hvem der kan kommunikere det, idet der henvises til betingelserne for adgang til bestemte sociale sammenhænge.

I relation til Luhmanns teori har Luhmanns personbegreb vidtrækkende betydning for forståelsen af identitet. I det segmentære og stratifikatoriske samfund er der tale om et élinieprincip, hvor inklusionen af personen er ækvivalent med personens tilknytning til h.h.v gruppe og position. Med overgangen til det funktionelt differentierede samfund ændres inklusionsbetingelserne sig radikalt. Det moderne samfund kræver at personer *samtidig* tilhører *forskellige* delsystemer. Den moderne eksistens bliver derfor en blandingseksistens, da ingen personer alene kan være forankret i et enkelt delsystem, men må iagttage og iagttages gennem kontingente systemer. Luhmann viser, at der har udviklet sig en sematisk forståelse af individualitet og individ, parallelt med udviklingen af samfundsstrukturen. Det moderne individ er på grund af fraværet af almene, identitetssikrede

⁵⁰ Ibid: 161

⁵¹ Ibid: 162

tydningsstystemer, traditionelle livsformer og sikre rolle- og adfærdsstandarder, henvist til at gøre sig selv til målestok for alle ting. Individualitet bliver ikke længere bestemt gennem inklusion men gennem eksklusion.

2.8 Organisationen som beslutningsenhed for kommunikationen

En organisation er et socialt system, der som andre sociale systemer består af og ved kommunikation, men til forskel fra andre sociale systemer har organisationen *beslutningen* som sit centrale element. Det er hermed givet at: En organisation er et system. Dens elementer er: - ikke mennesker,- ikke ting, -ikke strategier, - ikke værdier – men *beslutninger* og som kædes sammen med andre beslutninger, der bruger mennesker, ting, strategier og værdier.⁵²

En beslutning kan kort defineres som *en kommunikation, der indebærer en stillingtagen til sociale forventninger*,⁵³ da der i enhver kommunikation cirkulerer et væld af forskellige forventninger.

Til en foranalytisk iagttagelse af beslutningskommunikationen kan opstilles følgende forventninger:

- den temporale forventning, som er rettet mod fremtiden.
- den faktuelle forventning, som er rettet mod verdens indretning.
- den sociale forventning, som er rettet mod kommunikationsdeltagerne.

Det følger heraf, at beslutninger ikke lægger fremtiden fast, men indstiller sociale, faktuelle og temporale forventninger med forventninger om senere beslutninger. Ligeledes indfører beslutningen et skel i kommunikationen - et før og et efter beslutningen, og beslutningskommunikation former altså i hver eneste operation forskellen mellem fikseret/åben kontingens med hensyn til sociale forventninger. Da formen beslutning er sat af sig selv og ikke kan gives nogen endelig bestemmelse af noget uden for sig selv, etableres et paradoks, som kun kan håndteres ved at udfolde paradokset. Beslutninger er grundlæggende set paradoksale og paradokserne er tredobbelte, hvilket kan angives således:

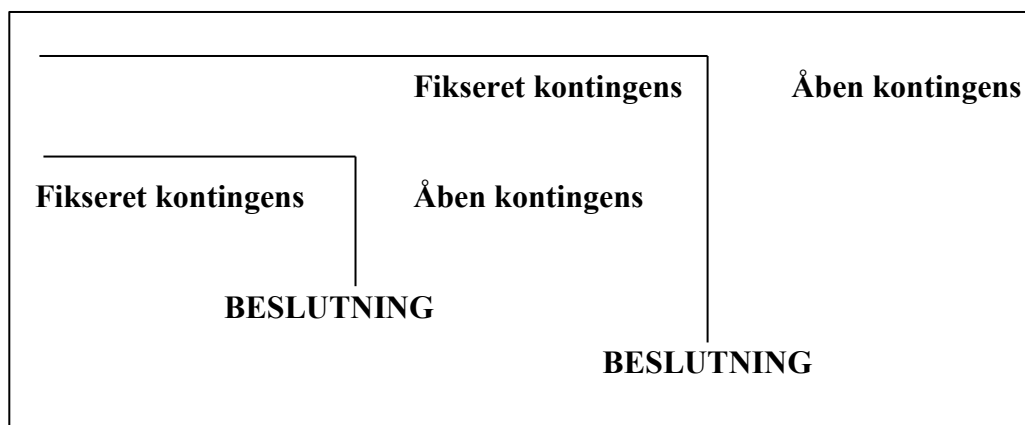
1. *Kun spørgsmål, der principielt er ubesluttelige, kan beslattes.* Ingen beslutning kan finde den endelige beslutning. Man kan ikke regne eller argumentere sig frem til et resultat, idet der her ville være tale om en kalkule og ikke en beslutning. Beslutningens første paradoks er tvang til frihed, og hermed et kontingent valg.

⁵² Thyssen, 2005: 72

⁵³ Ågerstrøm Andersen, 2001: 10

2. *Beslutninger indstiller sociale forventninger til fremtiden, men træffes bagud.* Først når en beslutning er gennemført kan det afgøres, om det var en beslutning eller ej. Beslutningskommunikation knytter sig til tidligere beslutninger og selekterer gennem tilknytning, hvad der regnes for beslutninger. Således bliver de tidligere beslutningspræmisser til præmisser i fremtidige beslutninger. Det er således først når en beslutning anderkendes som en beslutningspræmis, at den er besluttet. Det andet paradoks består altså i, at det er den kommunative markering af at en beslutning er gennemført, der gør en beslutning til en beslutning.
3. *Hvad en beslutning er, er i sig selv en beslutning.* Dette paradoks består i at det kun er beslutningen, der kan beslutte, hvornår noget er en beslutning. Organisationer træffer altså ikke bare beslutninger, de træffer også beslutninger om, hvad der gør noget til en beslutning. Skellet mellem åben og fikseret er ligeledes kontingent og således paradoksalt funderet. Formelt beskrives dette som reentry og kan opstilles således:

Fig. 2.9 Beslutningskommunikation⁵⁴



For at håndtere beslutningskommunikationens paradokser må øjnene lukkes for paradokset, så kommunikationen kan forsættes. Dette kan benævnes afparadokseringen, som finder sted når paradokserne udfoldes. Denne afparadokseringsstrategi er ligeledes knyttet til kommunikationens tre meningsdimensioner: Den temporale, sociale og saglige afparadoksering I systemteorien er en organisation et produkt af beslutningsparadoksiens udfoldelse. Organisationssystemer skaber sig selv gennem beslutninger og gennem beslutninger skabes også, hvad beslutning vil sige. Så beslutning som systemets skabende operation skaber også sig selv. Heri består organisationers autopoiesis. En beslutning beslutter sig selv ved at beslutte beslutningspræmisser, og gennem

⁵⁴ Illustration: Ågerstrøm Andersen, 2001: 13

beslutningen af disse præmisser emergerer organisationssystemet.

Personer omtales i systemteoretiske termer som 'semantiske tricks'. I den sammenhæng er en beslutningstager heller intet andet end det semantiske trick i beslutningskommunikation. Beslutningstageren konstrueres som adressat i beslutningen⁵⁵. Personer er en *form*, der i den organisatoriske kommunikation etablerer bestemte muligheder. Formen person gør det muligt at adressere kommunikation til et bestemt individualiseret system. Når der kommunikeres om et system, som en person, kan dette tilskrives handlinger. Handlinger i ikke objektive fænomener i - og for sig selv - men selektive konstruktioner i kommunikationen, hvor handlingens anden side er oplevelse. Det betyder at der ingen tilskrivning af handling er uden en samtidig antagelse om at den handlende har handlet på baggrund af en bestemt oplevelse af verden. De handlinger og oplevelser en organisation tilskriver et psykisk system kaldet *leder eller ansat* er ikke vilkårlige, men knyttet til en bestemt historisk udviklet personforestilling i organisationen. Begrebet person er ikke reference til en konstant, men varierer både i tid og rum og regulerer på den måde kommunikationens mulighedsrum og involverer en inklusion/eksklusionsproblematik. Pointen er, at det er beslutningen, der beslutter, hvem denne beslutning har følger for, og hvem beslutningen er en følge af. Således er beslutningstageren et semantisk trick i beslutningskommunikationen og som sådan et trick i kommunikationen, som kan omformes til en beslutningspræmis af en ny beslutning af en ny beslutning.

Når beslutningen beslutter, kløver den både verden i et før og efter beslutningen, men ved at adressere beslutningen, må den også referere til sig selv inden for rammen af forskellen system / omverden. Men da organisationssystemer altid er internt differentierede i delsystemer, hvad enten disse indikeres som afdelinger, kontorer, projektgrupper eller andet, er forskellen afdeling /omverden både identisk og forskellig fra forskellen organisation og omverden. Dette paradoks indebærer at organisationen -eller organisationens selv - aldrig kan være identisk med sig selv. Der er altid et utal af kontingente udlægninger af organisationen, hvor hver delorganisation har sit eget kriterium for omverdens relevans og beskrivelse af organisationen. Både organisation og omverden bliver polykontekstural, og det betyder at systemet bliver afhængig af hvilket delsystem, der gøres til iagttagelsespunkt.

Med en beslutning – i konteksten beslutning om indførelse af værdiledelse – igangsættes et infinitivt spil i organisationen.

⁵⁵ Ibid: 19

Kapitel 3

VÆRDIER I VÆLTEN.

3.1 Værdiledelse som svar på forenkling og selvbeskrivelse

I dette afsnit argumenteres der for, hvordan moderne organisationer håndterer modernitetens kompleksitet ved at sætte værdier på dagsordenen. Argumentationen er primært hentet fra Thyssens publikation (2005): Værdiledelse. Thyssens argumentation er forankret i Luhmanns systemteori og forståelse af det moderne samfund. Jeg har valgt at medtage dele af Thyssens argumentation, idet hans argumentation tydeliggør det moderne samfunds paradokser, hvor værdiledelse opstår som svar på håndtering af kompleksitet. Jeg vil desuden præsentere forskellige tilgange til indførelse af værdiledelse i organisationer på baggrund af nyere forskning.

3.1.1 Den moderne organisations udfordringer

Organisationer er jfr. kapitel 2 defineret som et socialt system, der som andre sociale systemer består af og ved kommunikation. Til forskel fra andre sociale systemer har organisationen *beslutningen* som sit centrale element. Organisationer kan igen opdeles i subsystemer, og derved er en organisation et system af systemer. Beslutninger begrænser, men de må dog også udvide. På baggrund af begrænsninger kan der udvikles en ordnet kompleksitet. Således må organisationen afgøre, hvad der er relevant med hensyn til kvalitet, strategi m.v.. En organisation må lægge sig fast på en beslutning og hermed kaste sig ind i fremtiden. Komplexitet, dynamik og kravsinflation⁵⁶ i det moderne samfund betyder, at institutioner i stigende grad må forny sig og omdefinerer sig. Således udviskes også forskelle mellem private og offentlige organisationer, hvor der i dag f.eks. tales om offentlige virksomheder. Det er ikke givet at en opgave skal ligge et bestemt sted, og moderne organisationer må vænne sig til konkurrence og fornyelse. Derfor må de iagttage sig selv i lyset af alternativer og ændre deres selvbeskrivelse. Hermed rammes de af refleksionens befrielse og lammelse.

Men moderne organisationer er ikke maskiner, der automatiserer beslutninger.⁵⁷ En beslutning beslutter sin kontekst, som må forudsættes og inddrages og tilpasse sig og ændre sin selvbeskrivelse og organisationsform.

En organisation kan opdeles hierarkisk med fordeling på hvert sit aspekt af opgaven med et fagligt

⁵⁶ Thyssen, 2005:58 Kravsinflation er en følge af den dynamiske vækst i den materielle og immaterielle vækst i det moderne samfund. Dette sammenkædes med et begreb Thyssen benævner: Tvang til fornyelse.

⁵⁷ Jf. Max Weber, der skildrer bureaukratiet som en maskine.

ansvar eller med en funktionel arbejdsdeling, hvor man forsøger at kombinere et fagligt og socialt ansvar. Men uanset organisationens opdeling, argumenter Thyssen for fire begrundelser som, generelt ligger til grund for en beslutning⁵⁸:

Autoritet – Formelt ansvar – hvem træffer beslutningen (lokalisering)?

Ekspertise – Teknisk kompetence – hvilke saglige hensyn må tages (det saglige grundlag)?

Vision: Identitet og mening - på hvilken måde legitimeres beslutningens mission og mening?

Politik: Alliancer og uformel magt – hvordan forhandles beslutningen igennem organisationen? - Opbakning i organisationen?

Ledelsen har en paradoks status. Den er en del af organisationen og udtryk for dens helhed. Men på samme tid står ledelsen udenfor den verden, den skaber gennem kontrol og styring. Ledelse er per se tvunget til at træffe beslutninger. Ledelsen symboliserer organisationen som helhed og repræsenterer samtidig personer af kød og blod, hvor der opstår konflikter. Alt hvad ledelsen gør iagttages nøje og kommenteres indgående. Uanset om den vil det eller ej, er ledelsen ekstremt eksponeret. Den går i spidsen og signaliserer organisationens image og værdier, og hvorvidt der er konflikter mellem dette og hint. Når ledelsen beslutter, giver det anledning til iagttagelse og analyse af motiver. Det afgørende er her tilliden til lederen.

I alle beslutninger indgår der værdier, forstået som krav til løsninger⁵⁹. Beslutninger markerer værdier, da man herved skærer noget bort og dermed markerer, at noget er bedre end noget andet. Værdier kan derfor være motiver, som aktiveres forud og efter beslutningen.

Risiko ved ledelse er, at personer, som skal repræsentere organisationen er der som en lukket gruppe uden kontakt med organisationen. Ledere er som alle andre ramt af den blindhed, som ligger til grund for iagttagelse. At tage beslutninger tager tid, fordi der kun kan behandles et tema af gangen. Ledere skal samtidigt med at de står for deres organisation, beskytte sig mod den. De kan ikke iagttage og håndtere alt. Helheden i organisationen er for både medlemmer og ikke medlemmer i organisationen uigennemsigtig. Alle må filtrere og vælge, hvad der skal betragtes som information og hvad, der ikke er det. Her er hierarkiet et redskab til både at formidle og undgå information. Beslutninger skal udøves balanceret mellem magt og tillid, legalitet og legitimitet.

⁵⁸ Thyssen, 2005:97

⁵⁹ Ibid: 100 (Denne definition af værdi er hentet fra Talcott Parson. The Social System, New York, 1951 s. 12)

At fastholde og udvikle *ekspertise* er vitalt for en organisation. Den klassiske løsning hedder arbejdsdeling og koordinering af arbejdsdelte funktioner og personer. Arbejdsdeling betyder behov for specialisering, som skaber behov for koordinering og ledelse. Jo mere specialisering, jo større problemer med integration. Svaret på dette dilemma er decentralisering, således at bureaukratier kan nedbrydes. De kendemærker som iflg. Webers klassiske analyse af bureaukratiet talte til dets fordel er: At det er effektivt, præcist og upersonligt, så mennesker passer ind i systemet, udpeges i moderniteten som problemer med påstande om, at det er langsomt, menneskefjendsk og uopfindsomt samt påfører organisationen tab af informationens effektivitet. Gevinsten bliver til et tab, og i stedet indføres nye organisationsformer med projektgruppen eller netværket med uformelle og personlige kontakter, som bliver fødekæder for nye differentieringer, kompleksiteter og paradokser.

En organisations *vision* er et svar på hvorfor organisationen eksisterer og hvilken positiv forskel der er på den og dens konkurrenter. Organisationen må arbejde med visioner og værdier, både i forhold til sig selv og sin omverden. Det har fornyet interesse, fordi planlægning er under forvandling væk fra industrisamfundets ideal.

Problemer omkring planlægning er ikke udelukkende løst omkring information. Information er mangfoldiggørelse af muligheder og kan skabe konflikt. En løsning kan være at gøre sig sensibel overfor værdier, som styrer både planlæggernes og de planlagtes måde at iagttage på, så informationen bygger en fælles ramme. Det kræver at envejskommunikation erstattes af tovejskommunikation. *Og hermed forskydes planlægningens vision fra teknik til vision.*⁶⁰ Problemet kan analyseres ud fra forskellen mellem risiko og fare. Fare er en saglig trussel, mens risiko er en social trussel som følge af andres beslutninger. Ingen organisation kan reagere på alle forhold, og den må derfor påtage sig risikable forenklinger. Derfor er fremtiden fuld af overraskelser. Den ikke kan forudsiges og kontrolleres.

Her træder visionen til som en løsning på en forenkling, som slækker præcisionen. Visioner er almene og fleksible. Præcision gør sårbar. Visioner markerer et 'bedre', som sammenkæder vision og værdier. Herved kan en organisation både koordinere forventninger, øge motivationen og udvikle et fælles sprog ved siden af det ekspertsprog, som adskiller de forskellige aktører.⁶¹ Derfor er værdier kommet i vælten. Værdier er ikke statiske, og indgår ikke som faste størrelser i en fast

⁶⁰ Ibid: 113

⁶¹ Thyssen, 2005: 114

struktur. De må løbende fastholdes og udvikles. De er - som alt andet - ramt af ubestemthed og forfald. Men værdier er allehånde og må udvikles, og præciseres og sættes i forhold til hinanden. Desuden skal de være almene nok til, at mange slags mennesker med forskellige motiver kan bruge dem i deres arbejde.

3.1.2 Hvad er værdier

Funktionssystemerne, der er karakteristiske ved deres symbolsk generaliserede medier jfr. kapitel 2, er som nævnt rammesættende for organisationerne. Der findes dog koder uden funktionssystemer, hvor moral og kultur er et eksempel på dette. Dette er begrundet i, at der er for stor uenighed om, hvordan kodens to sider - rigtig og forkert - skal fordeles, ligesom koden om kultur, med f.eks. forskellige livsformer, ikke kan fordeles.⁶²

Filosofisk er etik moralens teoriform. I relation til organisationer er moral i flg. Thyssen gruppens regler for rigtig og forkert, mens etik er moral af anden orden. Etik er fælles regler for grupper, som befinder sig inden for den samme ramme. Etikken forsøger at finde løsninger på de uløselige problemer, når forskellige moraler støder sammen. Det er imidlertid et problem, når ambitionen er, at moralske konflikter kan finde en saglig løsning.

Etikkens løsning kan besvares på et kontinuum mellem: Immanuel Kants *pligtetik* og det kategoriske imperativ, hvor det enkelte menneske er målet for den menneskelige handling, modsat John Stuart Mills *nytteetik*, hvor det er handlingen eller den handlingsregel, der skaber mest mulig lykke og nytte for flest mulige mennesker.⁶³

Den samfundsmæssige kompleksitet og inflationen af krav til organisationerne betyder, at søgelyset rettes mod stadig flere forhold i organisationen, som før blev taget for givet eller måske slet ikke var et problem. Offentliggørelse af kravene med massemediernes bevågenhed er med til at øge inflationen af krav og rykke balancen mellem det offentlige og det private, og organisationens omdømme bliver enorm vigtige (F. eks. miljøspørgsmål, brugerbeskyttelse, kvalitetskrav m.v.). Nogle organisationer reagerer ved at nedskrive etiske retningslinier, andre nøjes med en udtalt etik, som de hævder afspejles i deres handlinger, mens andre nøjes med et relevans-kriterium. Men uanset hvad organisationen gør, opstår der et behov for at udvikle et beredskab og et sprog omkring værdiers krænkelser.

⁶² Thyssen, 2005: 25

⁶³ Højlund et al., 2005: 80

Værdier defineres som et krav til en løsning og en præmis for en beslutning. Krav rummer dels mulighed og dels afvisning, men værdi afviser stædigt afvisning og har derfor en binær struktur. Det er en forskel, hvor den ene side er acceptabel og den anden side uacceptabel. Forskellens sider er asymmetriske og det er ikke lige meget på hvilken side af forskellen, man befinder sig.

Værdier har en social og en logisk struktur, der kan anskueliggøres således⁶⁴:

Værdiers sociale struktur.	Værdiers logiske struktur
Det saglige - værdiens "hvad" (hvad handler det om?)	Værdien som forskel (+/-)
Det sociale værdiens "hvem" (hvad sker der omkring kravet og hvem stiller det(os/dem?))	Normale eksempler eller prototyper på acceptabelt og uacceptabelt
Det "subjektive" - Den blinde plet. (hvem iagttager på den måde?)	Hard Cases, som kræver fortolkning

Værdi er en præmis for en beslutning. Værdi rummer altid mulighed for konflikt, da det er uklart, hvordan værdier fortolkes, og da værdier ofte kolliderer uden at det er givet, at der findes adgang til superværdier.

Værdier har en normativ karakter. De markerer en blind plet. *Vi ser med værdien og ser altså ikke med værdien selv.* Værdier er usynlige og samtidigt tilstede i de ting vi gør og de historier, vi fortæller. I fortællinger aktiverer vi et stiltiende usynligt univers af værdier. Ofte har værdier den karakter, at man slutter sig til dem ud fra hvad man iagttager, at man gør. Det har den konsekvens, at vi slet ikke bemærker at vi har værdier, og først giver ord til sine værdier, når de krænkes. Derfor er det umuligt at sige, hvor mange værdier der er i verden, eller hvor mange værdier en beslutning omfatter. Hvad der er værdi, afhænger ikke af hvordan verden er, men af hvordan personer vælger at iagttage.

Værdier strider mod hinanden og aktiveres i bundter. Når værdier støder sammen, er der ingen løsning og alligevel skal der være en løsning. En værdikonflikt markerer et usagligt felt og dermed et sted uden saglig løsning. Værdier optræder i bundter og kaldes ofte for livsanskuelser. Værdier,

⁶⁴ Thyssen: 2005: 128

som bliver stabiliteter uden at de er urokkelig stabile, betegnes som Eigenvalues⁶⁵. Det vil sige stabiliteter, der har funktioner og strukturer, som stabiliserer sig selv. Ikke urokkeligt stabile og garant for stabilitet fra en objektiv verden, men som kan udfoldes. De bliver til fikspunkter i de endeløse forhandlinger, vi har lyst til at føre med os selv og andre, om hvad vi har lov til at kræve af hinanden⁶⁶. De kan dog forandre sig i spring eller forandre sig umærkeligt.

At arbejde med værdier er forbundet med risiko, fristelser og motivation. Det tillader en raffineret omgang med fornyelse. Individets værdier og organisationens værdier har både ligheder og forskelle.

Værdier er:

- Begrundelser for at vælge – individuelt eller kollektivt.
- Præmisser for handling.
- Krav til løsning (trumpf).
- Sondring mellem basale og instrumentelle værdier.
- Kun kompromis ved kollision.
- Identitet i måden at løse uløselige konflikter på.

Basale værdier er eksplosive og ladet med konflikter. De kan ikke begrundes og anfægtes, da de angår den personlige kerne. Organisationer vil derfor ofte gå uden om basale værdier og nøjes med at aktivere værdier, som er instrumentelle, og som angår organisationens mål.

Da værdier altid er uløselige konflikter mellem værdier, må en organisation både kunne bruge værdikonflikter til at ophidse energier og tæmme værdikonflikter, så dens beslutninger ikke blokeres. Værdier kan betragtes som begrænsninger og som muligheder, der legitimerer. En organisation viser hvem den er ved at markere hvilke værdier den er sensibel over for, og hvordan den vægter forskellige værdikrav i sine beslutninger.

Det nye er, at organisationen risikerer at blive straffet økonomisk i forhold, som ikke kan beskrives i økonomiens sprog. Den etiske bølge opstod i 1980'erne og 1990'erne, som et af informationssamfundets raffinerede bud på, hvordan væksten kunne sikres for at kunne håndtere nye krav og nye hensyn. Alle parter i den uheldige alliance deltager i stormløbet med de stadigt nye

⁶⁵ Luhmann, 1997: 13

⁶⁶ Thyssen, 2005: 132

krav i såvel materielle som immaterielle værdier. Kravene kommer både ude fra og inde fra organisationen selv. Bløde værdier er vækstområder, som ikke forsømmes af et samfund, som er besatte af vækst. Paradokset er, at de bløde værdier ofte er rettet *mod* den økonomiske vækst, men som de samtidigt bidrager til.

Kravsinfation som en organisation må gøre sig sensibel overfor, finder sted i et krydspres mellem:

- samfundets massemedier, som beskriver forholdet mellem funktionssystemerne
- samfundets juridisk-politiske system, som lovgiver for funktionssystemet
- organisationens politiske system, som regulerer forholdet mellem organisationens subsystemer og tester kravenes evne til at slå igennem

Organisationen irriteres og opildnes af nye krav og der stilles krav om løsninger⁶⁷, der omfatter såvel produkt, og service, vedligeholdelse og fornyelse. Hermed fordobles kravene, så organisationen må udvikle et sprog, som alle i organisationen kan tale og forstå. Og hermed rykker værdierne i centrum for organisationen, fordi kun almene værdier kan være fælles for flere fag.

3.1.3 Opsamling af fællesværdier som strategisk ledelse

Thyssen har argumenteret for, at fællesværdier i organisationerne opstår som følge af samfundets stigende kompleksitet, uddifferentiering og kravsinfation. Her træder visionen til som en løsning på en forenkling, som slækker præcisionen. Visioner er almene og fleksible, hvor præcision gør sårbar over for en kompleks og uforudsigelig fremtid. Værdigrundlaget indskrives sig dermed som en del af organisationens strategi for at reducere kompleksitet.

Thyssen definerer organisationens fælles værdier som⁶⁸:

- Kontrakter, som parterne indgår med hinanden om krav til løsninger om hvad der er acceptabelt.
- Fælles sprog mellem parter med forskellig tilgang til samme ydelse (eksperter, administratorer, ledere, brugere, politikere).

⁶⁷ Thyssen, 2005: Thyssen påpeger modernitetens kravsinfation og de paradokser dette skaber. Thyssen argumentation er resumeret i bilagsmappe A. A.3

⁶⁸ Thyssen, 2005: 259

3.2. Modeller for værdiledelse

Mange institutioner og virksomheder har haft værdier på dagsordenen siden begyndelsen af 1990'erne⁶⁹. Værdikonceptet har således, med forskellig betegnelse, været en del af moderniseringsreformen i den offentlige sektor gennem de sidste 15-20 år.

3.2.1 Forskellige tilgange

Værdiledelse kan foregå på mange måder og varierer i tyngde og indhold med forskellige formål. Værdiledelse i organisationsudviklingen har imidlertid ikke nogen entydig betydning. Knudsen⁷⁰ har på den baggrund skitseret 4 strategier i arbejdet med værdier, som afspejler forskellige målsætninger og ideologier, hvilket har betydning for den enkelte organisations program og proces i værdiarbejdet.

Knudsens tilgang til formuleringen af de 4 modeller⁷¹ er angivet med et Luhmannsk optik ved at se hvilken betydning værdier har ved kobling af værdier til styring og ledelse. Således forstået, at styring er tre tæt koblede operationer. For det første: den operation, der består i at formulere og eksplicite en uønsket forskel (f.eks. mellem ideal og virkelighed). For det andet: en operation, der består i at iagttage organisationen gennem denne forskel, samt for det tredje: en operation, der består i at reducere den uønskede forskel i organisationen. (Luhmann:1997 i ibid: 161) De 4 strategier fremstilles skematisk således:

Fig 3.2 - Strategier for værdiledelse

	<i>A. Branding af værdier</i>	<i>B. Værdistyring</i>	<i>C. Fællesskabelse</i>	<i>D. Licens til kritik</i>
<i>Mål med arbejdet</i>	Skabe et sandt image	Sikre ensartethed i organisationens grundlæggende værdier	Involvere alle i værdiarbejdet	Skabe en reflekterende og diskuterende kultur
<i>Funktion</i>	Afspejle organisationens indre	Disciplinere gennem normer Skabe grundlag gennem beslutninger	Beskrive det fællesskab man er blevet enige om	Blåstemple og inspirere til diskussion
<i>Den gode værdi</i>	Kan genkendes af medarbejdere og kunder	Understøtter topledelsens plan. Defineres både oppefra og nedefra	Det, der er enighed om. Defineres i en proces hvor alle kommer til	Gør en forskel i.f.t. handlinger og holdninger. Defineres ét sted,

⁶⁹ Røvik,1998: 132

⁷⁰ Knudsen i Pedersen, 2004: 159

⁷¹ Ibid: 168

	A. Branding af værdier	B. Værdistyring	C. Fællesskabelse	D. Licens til kritik
			orde	autoriseres derefter.
Modbillede	Utroværdig omtale	Rigid regelstrying Svag dømmekraft	Umyndiggørelse. Mekanisk samvær	Vanetænkning, autoritetstro, brok i krogene
Forskel der søges reduceret	Eksisterende image/ønsket image	Virkelighed/ideal	Forskellig/fælles forståelse	Brok/Kritik
Implementering	Værdierne kommunikeres effektivt	De ansatte gør værdierne til deres egne	Alle interessenter er erklærer sig enige	Værdierne bruges til refleksion.

I brandingmodellen (A) bruges branding med det formål, at skabe et billede af en fortælling om organisationen, som bygger på organisationens værdier for at positionere organisationen i konkurrenceøjemed. Her anses værdiarbejdet som en kommunikationsopgave, der skal reducere forskellen mellem det sande og det eksisterende image. Det er vigtigt at medarbejderne kan genkende og identificere sig med brandet uden at de nødvendigvis involveres i værdiformuleringen. Troværdighed er et nøgleord i denne model. Det er typisk ikke nogen ambition at lave noget om i organisationen. Det er primært imaget, der skal forbedres, ikke medarbejdernes handlinger eller holdninger. Sonofon er nævnt som et eksempel på brandingmodellen.⁷²

Værdistyringsmodellen (B) bruger værdier som styringsværktøj, hvor det handler om at få nogle grundlæggende værdier til at vise sig i alle sammenhænge. Værdier sættes her som en ramme, der er åben for fortolkning af situationen og angiver en grundholdning, som leder og medarbejder kan handle ud fra. Værdierne er den indre 'rettesnor'. Strategien for denne tilgang kan både initieres som en top-down eller bottom-up proces. Mange kommuner har anvendt denne model. I Kommunernes Landsforenings publikation 'Værdier på arbejde', kommer det til udtryk således (ibid:163): *Målet med værdiarbejdet i alle dets former er altså, at bane vejen for at værdierne klart og entydigt afspejler sig i både overvejelser, beslutninger og handlinger. Sådan at der er sammenhæng mellem værdierne og det, ledere og medarbejdere i organisationen rent faktisk gør.* Det er dog ikke kun offentlige virksomheder, der anvender modellen. A.P.Møller og Tvind søger ligeledes at styre gennem internaliserede værdier. I værdistyringsmodellen er implementering nøgleordet, hvor ambitionen er at mindske forskellen mellem værdi og virkelighed - mellem ord og handling.

⁷² Ibid: 162

Bruges værdier til at skabe fællesskab med (C), er det vigtige dialogen mellem de forskellige interessenter. Værdierne skabes og forhandles i processen, og dermed er det i sagens natur en proces, der udvikles i dialogen. Det er ikke nødvendigvis en ambition at ændre organisationen. Målet er i højere grad den fælles forståelse og dialogen om værdierne. Den gode værdi er således den, man er blevet enige om. Implementering er en del af processen med at nå frem til værdierne, men herefter kan processen fortsætte med dialogcirkler eller evt. et etisk regnskab som styringsværktøj. Sparekassen Nordjylland og Plejecenteret Sølund, Københavns Kommune, nævnes som eksempler på for denne tilgang til arbejdet med værdier⁷³.

Licens til kritik (D) er en model, der er opstået på baggrund af arbejdet med værdier i Københavns Kommune. Modellen er opstået efter at værdiarbejdet oprindeligt var igangsat med en værdistyringstilgang. Værdiordene: Respekt, ligeværdighed, dialog og tillid er udnævnt som de grundlæggende værdier, men det er værdier, der er formuleret som adgang til legalt at kunne stille kritiske spørgsmål. Det betyder, at alle organisationens interessenter medarbejdere: ledere, brugere, tillidsrepræsentanter mv. kan bruge værdigrundlaget til at stille spørgsmål til beslutninger og handlinger i hverdagen. Målet med værdierne er således ikke fred og enighed, men tværtimod at åbne værdierne for refleksion og diskussion. Værdierne skal være meningskabende, hvor der gives plads til modsigelse og skabes en kultur, hvor diskussion og refleksion er naturligt. Ingen relationer er hævet over debatten, og der skal være respekt for mangfoldigheden og de igangværende udviklingsaktiviteter på de enkelte arbejdspladser/afdelinger. Bruges værdier som licens til kritik, skal alle ikke nødvendigvis være enige om dem. Det er ikke nødvendigvis en ambition, at alle skal 'mene' eller omsætte værdierne i praksis. Værdierne skal gøre en forskel i en reflekterende kultur. Ambitionen er at skabe udvikling. Licens til kritik er ikke en styringsform, der omfatter hele forskellen mellem ideal og virkelighed, men en forskel, der søger at reducere forskellen mellem støj og kritik. Licensmodellens ambition er således en kulturforandringsmetode, der fremmer refleksion og diskussion. Forvaltningens rolle bliver at styre styringsværktøjer snarere end at styre beslutningerne og handlingerne.⁷⁴

3.2.2 Opsamling af forskellige værdiledelsesmodeller

Knudsen har skitseret 4 modeller for strategier for værdiledelse. Modellerne for værdiarbejdet er abstraktioner, og i praksis sker der en sammenblanding og forskydning af strategierne. Men det kan være nyttigt at holde fast i modellernes ligheder og forskelligheder, for at afstemme de

⁷³ Ibid: 165

⁷⁴ Ibid:172

forventninger og idealer, der er knyttet til værdiarbejdet i organisationen.

Således kan modellerne bruges som et afsæt for en diskussion om de forventninger og idealer, der er knyttet til værdiarbejdet, for at forhindre at værdiarbejdet ender i en blindgyde. I hvilket omfang modellerne kan identificeres i den igangsatte kommunikationen om værdiledelse i den undersøgte kontekst, vil blive diskuteret på baggrund af det empiriske materiale i undersøgelsens analysedel.

Kapitel 4

ANALYSE

4.1 Analysestrategi

I dette afsnit præsenteres specialets empiriske resultater. Indledningsvis redegøres der for den valgte analysestrategi med udvalgte kilder, der her benævnes arkivenheder. Der følger herefter en gennemgang af valgte arkivenheder, der løbende analyseres i et systemteoretisk perspektiv med fokus på beslutningskommunikationens autopoesis og optagelse i organisationens subsystemer. Der er i de enkelte afsnit redegjort for arkivenhedens epistemologiske forudsætninger, herunder mine egne konstruktioner af empiriske data, der er udarbejdet i forbindelse med dette speciale. Således har jeg tiltræbt metodologisk transparens i det empiriske materiale. Med en generel triangulering mellem teori og empiri – hvor der her både er tale om eksisterende kilder⁷⁵ og konstruerede kilder⁷⁶ - fremanalyserer jeg refleksive indsigter, som løbende rapporteres i delkonklusioner.

4.1.1 Konstruktion af empirien og beskrivelse af analysestrategi

I dette speciale bekender jeg mig til et systemteoretisk udgangspunkt og dermed er såvel det epistemologiske og metodologiske udgangspunkt konstruktivistisk. Denne tilgang lægger op til en bestemt måde at forstå viden, indsamle empiri og analysere. Som konsekvens af dette differentieres begrebsanvendelsen for henholdsvis metode og analysestrategi. Inden for systemteorier vil der epistemologisk arbejdes med en tom genstand. Den forudsættes ikke, men handler om at observere, hvordan verden bliver til, i og med at individer, organisationer eller systemer ser på deres omverden i bestemte perspektiver, der får verden til at dukke op på bestemte måder. Almindeligvis beskrives metodiske refleksioner, som det at udvælge observationsenheder og de særlige praktiske teknikker, som efterfølgende muliggør datakodning og analyse med henblik på at kunne indfange og identificere såvel valid og reliabel viden om en given problemstilling med henblik på at lære mere om problemstillingen. Sikring af validitet er forbundet med spørgsmål om sandhed og viden⁷⁷.

Systemteorien er analytisk deskriptiv og det sætter dermed nogle meget klare epistemologiske forudsætninger for hvorledes verden iagttages, men ikke hvorledes den ser ud ”i sig selv”. Som en konsekvens af den valgte teori anvendes begrebet analysestrategi for den empiriske del af undersøgelsen i dette projekt. Åkerstrøm Andersen⁷⁸ har opstillet forskelle mellem metode og analysestrategi således:

⁷⁵ Rapporter, mødereferater, taler, temaoplæg m.v.

⁷⁶ Observationsnotater, spørgeskema m.v.

⁷⁷ Kvale, 2000: 233

⁷⁸ Ågerstrøm Andersen, 1999: 15

<i>Metode</i>	<i>Analysestrategi</i>
Iagttagelser af objekt	Iagttagelser af iagttagelser, som iagttagelser
Det gælder om at producere sand viden om en given genstand.	Det gælder om at problematisere selvfølgeligheder.
Hvilke procedureregler skal anvendes for frembringelse af videnskabelig erkendelse	Ved hjælp af hvilke analysestrategier kan vi opnå en erkendelse, der er kritisk anderledes end den allerede givne meningsfuldhed ?

Analysestrategi er ikke metoderegler, men en strategi for, hvordan man som epistemolog konstruerer sine iagttagelser.

Analysens kilder bygger jfr. Ågerstrøms Andersens begreber i dette projekt på en funktionel forståelse af kildebegrebet. Således er kildernes funktion en analysestrategisk konstruktion med henblik på at opnå empirifølsomhed og irritabilitet i forhold til det valgte genstandsfelt. Kilderne benævnes jfr. Ågerstrøms terminologi som arkiv, hvilket blive anvendt som benævnelse for denne analyses empiri.

Det skal understreges, at ambitionen i analysen ikke er en afdækning af, hvad der faktisk skete eller blev sagt og hvorfor, men at fremanalysere de meningshorisonter, som kommunikationen om værdiledelse aktualiserer. Det er vigtigt at erindre, at Luhmanns grundpræmis er, at der findes systemer. Ikke som en ontologisk påstand om, at virkelighedens væsen er af systemkarakter, men som en konstatering af at virkeligheden kan iagttages som systemer. Dette må som en enhver anden iagttagelse forstås som en rekonstruktion gennem iagttagelse. Systemteori er ikke et bud på sandhed om virkeligheden, men en bestemt måde at iagttage på. Vælger man at iagttage med systemteorien, vil man kunne se et - men er gjort blind over for noget andet. Derfor kan man ud fra dette paradigme ikke vurdere teorien ud fra dens korrelation med en bestemt realitet, men må reflektivt forholde sig til til teoriens egen tydningskraft og forholde sig til: Hvad ser vi og hvad ser vi ikke? Desuden er det vigtigt at gøre sig klart, at såvel analyse, vurderinger og tolkninger ligeledes er rekonstruktioner gennem iagttagelser. Det systemteoretiske blik bliver hermed et filter, der ikke tilbyder sandheden om 'det derude' , men blot en bestemt måde at iagttage og tillægge fænomenet mening på.

Arkivet i herværende analyse er opbygget på flg. kilder:⁷⁹

- Thisted Kommunes Idegrundlag.(B.1)

⁷⁹ Kilderne i arkivet er tilgængeligt i bilagsmappe A (A.n1-n4) & bilagsmappe B (B.n1-n8)

- Referater af direktionmøder i Thisted kommune (2007- feb.2008) hvor temaet omkring værdiledelse drøftes løbende. (B.2)
- Skriftligt materiale fra Temadag om Værdiledelse 7.06.08.(B.3)
- Materiale fra omsorgsforvaltningens værdidag , ledelsesseminar 31.10.07 Temadag for institutionsledere på eksterne institutioner i omsorgsforvaltningen (ældre handicap området). Observation med feltnotater, skriftlige indlæg fra oplægsholdere (B4)
- Observation på temadag på en udvalgt ekstern institution. (Observation med transskribering af forløbet på værdidagen (B.5)
- Evaluering af værdiprocesen på baggrund af spørgeskemaundersøgelse blandt institutionsledere i handicapinstitutionerne (A.4)

I analysen vil kommunikationen om værdiledelse blive analyseret i '*faser*' for at angive at kommunikationen foregår i en forskellige kontekster, hvortil der kan knyttes forskellige saglige, sociale, og tidslige og dimensioner, som eksplicit og implicit er rammesættende for kommunikationen. Faserne er ikke entydigt identiske med en stringent tidsmæssig kronologi, men følger den logik som kommunikationen har igangsat, med temaer som er dukket op undervejs i analysen.

Analysestrategisk kan formålet med en gennemgang af arkivet formuleres således:

- Iagttagelse af hvorledes beslutningskommunikationen opbygger og forandrer meningshorisonter i den rejste kommunikation om værdiledelse under kommunikationens rejse i organisationen.
- De anvendte lededifferencer for analysen vil som udgangspunkt bero på iagttagelser af system/omverden.
- Refleksioner over, om der i kommunikationen om værdiledelse kan iagttages bestemte generaliserede medier.

4.1.2 Valg af undersøgelsens lokation og arkivet for denne undersøgelse

Jeg har som indledningsvis nævnt valgt, at beskæftige mig med kommunikation om værdiledelse i Thisted kommune med fokus på hvordan et overordnet værdigrundlag implementeres i de eksterne institutioner. Dette ekspliciteres gennem en undersøgelse af kommunikationen om værdiledelse ved iagttagelse af kommunikationen i et udvalgt område i kommunens organisation, hvor kommunikationen om værdiledelse har udfoldet sig.

Valget af lokationen, Thisted kommune, var først og fremmest pragmatisk begrundet, da jeg herved

ville spare meget kostbar tid med valg af denne kontekst, idet både planlægning og etablering af kontakter til en anden lokation erfaringsmæssigt er meget ressourcekrævende. Desuden ville jeg med valg af Thisted kommune kunne bruge mit forhåndskendskab til organisation, opgaver og personer m.v. Jeg ville desuden kunne udnytte eksisterende muligheder for umiddelbart dataadgang med løbende iagttagelse af den rejste kommunikation. Valg af observationsenheder, de eksterne handicapinstitutionerne, var ligeledes et strategiske og pragmatisk valg, da jeg gennem en årrække har beskæftiget mig fagligt med hjælp, der tilbydes og udvikles til handicappede borgere⁸⁰. Desuden blev kommunikation om værdiledelse udfoldet i netop dette felt, da jeg skulle finde et egnet empirisk materiale for mit studie. Det var derfor mit beskedne håb, at undersøgelsen i tillæg kunne anvendes som inspiration for kommunen, da studiet af praksisforskningen har vist, at praktiskforskning kan skabe grobund for læring i det sociale arbejde⁸¹.

Den endelig beslutning om valg af lokation gav naturligvis anledning til mange kritiske refleksioner over, hvorvidt, det overhovedet er foreneligt med præmisserne for videnskabeligt arbejde at foretage forskning i den organisation, jeg selv er ansat i. Herunder refleksioner over, hvilke komplikationer, der er forbundet med at lave feltarbejde i/med institutioner, hvor jeg qua min ansættelse er tildelt en anden rolle – nemlig som socialrådgiver.

Jeg valgte imidlertid at fastholde, at arkivet til den empiriske undersøgelse skulle være Thisted kommune, med de fordele og ulemper, der var forbundet med dette. Mit valg af Luhmanns systemteori gav mig desuden de fornødne argumenter for, at det med 2. ordens iagttagelser er muligt at leve op til de videnskabelige præmisser omkring klarhed og tranparens mellem teori og empiri, og herved skabe den nødvendige afstand til forskningsfeltet. Jeg har tilstræbt at begrænse de eventuelle rollekonflikter, der kunne være forbundet med at være både socialrådgiver og forsker på samme tid. Jeg valgte derfor at lave observationen på en handicapinstitution for psykisk syge, hvor jeg ikke p.t. varetager sagsbehandling. Min rolle har således her fulgt de principper, der af Gold angives som teoretiske klassifikationer af roller i feltarbejdet, hvor jeg vil karakterisere min deltagelse, som tilnærmet: Deltager som observatør⁸². Endelig er dele af den kommunikation, som er foranlediget af den rejste kommunikation om værdiledelse i omsorgsforvaltningen⁸³, fravalgt som arkiv i det empiriske materiale, idet jeg deltog som aktør, og ikke vurderede at have den nødvendige afstand til feltet.

⁸⁰ Handicappede borgere omtales i dette speciale synonymt med begrebet som det anvendes i dansk lovgivning: Personer med varig fysiske og psykiske funktionsnedsættelser jf. Lov om Social Service (LBK 1117 af 26.09.07)

⁸¹ Romain, Knud, 2004: 02

⁸² Kristiansen & Krogstrup, 1999 :101

⁸³ Intern temadag i omsorgsforvaltningen for det administrative personale (2.11.07)

Som det indledningsvis er nævnt, er specialets feltarbejde funderet på et autentisk forløb omkring kommunikation om værdiledelse i Thisted kommune. Temadage for kommunens ledelse, lederseminar for på ældre-handicapområdet, med et efterfølgende program for de eksterne institutioner mv., var således en proces, der blev foldet ud i organisationen helt uafhængig af mit specialeskrivningsforløb. Jeg valgte at bruge disse begivenheder, som arkiv for min analyse af beslutningskommunikationen om værdiledelse. Denne proces foldede sig ud i samtidig med at jeg havde valgt lokation for min empiri. Det blev således en unik mulighed for at følge en forandringsproces. Hermed skete der også et radikalt skift i mit specialefokus, da jeg oprindeligt havde en ambition, om at vægten i projektet skulle være et studie af kommunikationen mellem ansat og bruger på en udvalgt institution. Fokus for studiet blev herefter ændret til en iagttagelse af den beslutningskommunikation, der er foregået i organisationens subsystemer, hvor jeg vil fremanalyserer de meningshorisonter, der er resultatet af denne proces. Det vil efterfølgende blive diskuteret på hvilken måde kommunikationen har bidraget til at skabe en meningsfuldt og sammenhængende kommunikation om værdiledelse og fælles værdier på et overordnet og lokalt niveau.

4.1.3 Om konteksten: Thisted Kommune⁸⁴

Thisted Kommune er en fusion af de gamle kommuner Thisted, Sydthy og Hanstholm kommuner samt Viborg Amtskommune, med de opgaver der blev overdraget fra amtet til kommunen efter den kommunale fusion 01.01.07. Thisted Kommune har ca. 46.000 indbyggere og et kommunalt budget på 2,9 mia kr. Thisted Kommunes blev ved kommunesammenlægningen organiseret med 4 fagforvaltninger bestående af Teknisk Forvaltning, Social Forvaltning, Børne-Kulturforvaltning og Omsorgsforvaltningen. Økonomiforvaltningen er en stabsfunktion under kommunaldirektøren med en kommunal organisation, der fysisk er spredt over 3 geografiske placeringer i de gamle kommuners administrationsfaciliteter i Thisted, Hanstholm og Hurup.

Den kommunale organisation er en politisk ledet organisation, som ledes og styres med et forvaltningsretligt udgangspunkt jfr. den kommunale styrelseslov⁸⁵ og almindelige forvaltningsretlige grundregler. Der er således formelt klare referencerammer til aksen kommunaldirektør /borgmester/økonomiudvalg/kommunalbestyrelse samt referenceforhold i det kommunale ansættelseshierarki. Direktionen udgør administrationens øverste ledelse med kommunaldirektøren,

⁸⁴ [Www.thisted.dk](http://www.thisted.dk)

⁸⁵ Den kommunale Styrelseslov: LBK nr. 1060 af 24/10/2006

som formel leder af den kommunale direktion, bestående af økonomi, social,- omsorgs-, kultur- og teknisk direktør.

Omsorgsforvaltningen udvikler og varetager opgaver for ældre og handicappede, omkring sundhedsfremme, praktisk hjælp og omsorg for ældre syge og handicappede. Kommunen driver 24 eksterne tilbud på handicapområdet inden for børne - og voksenområdet, der specifikt faciliterer beskyttede boformer med dag og døgntilbud til gruppen af vidtgående handicappede. Institutionerne drives i medfør af lov om social Service (SEL) §§ 67, 85, 103, 107 og 108. Handicapinstitutionerne, er organiseret i 16 selvstændige enheder, idet flere tilbud er organiseret med fælles ledelse.

4.1.4 Scenen sættes for kommunikation om værdiledelse ved den kommunale fusion

Jeg har i denne analyse valgt at begynde historien om værdiledelse i Thisted kommune med udgangspunkt i et *beslutningsnotat af 30.november 2006: Ny Thisted kommune: Idegrundlag, Værdigrundlag og Vision*⁸⁶. Dette beslutningsnotat - benævnt Lundgaard Rapporten - er et produkt af sammenlægningsudvalgets⁸⁷ visioner for Ny Thisted Kommune, som udvalget har arbejdet med gennem 2005 og 2006. Notatet er rammesættende for det politiske og administrative arbejdsgrundlag efter den kommunale fusion pr. 01.01.07.

En sammenskrivning af den nye kommunens idegrundlag, værdigrundlag og visioner kan iflg. Lundgård-rapporten sammenfattende beskrives således:

- *Mission:*

Thisted kommune er geografisk og kulturelt en naturligt sammenhørende enhed. Med sine ca 66.000 indbyggere og et stærkt og varieret erhvervsliv har kommunen en bæredygtig størrelse med kræfter til at skabe udvikling og sikre borgerne gode servicetilbud. Thisted Kommune er porten til Nordatlantnen og med sin enestående natur er kommunen et attraktivt sted at bo og arbejde.

- *Værdigrundlag:*

Vi tager ansvar for os selv og andre

Vi giver frihed under ansvar

Vi lægger vægt på dialog og åbenhed – og kort afstand mellem kommune og borger

Vi er fornuftige, aktive og sindige

Vi er til at stole på

Vi er tolerante

⁸⁶ Bilagsmappe B: Bilag B.1

⁸⁷ Sammenlægningsudvalget bestod af den kommunalbestyrelse, der blev valgt ved kommunalvalget november 2005 i kommuner, der blev lagt sammen i.h.t. Kommunalreformen 2007. jfr. Lov om revision af den kommunale inddeling (Lov 540 af 24.06.05)

Vi har god arbejdsmoral og forstår at arbejde sammen

Vi er udviklingsorienterede og kulturaktive

Vi står sammen og skaber udvikling.

- **Overordnet vision:**

Ny Thisted kommune skal være kendt for hurtige og effektive løsninger for erhverslivet og borgere. Kommunen går gerne foran med nye initiativer, som kan skabe vækst og udvikling i kommunen.

Ny Thisted kommune er et attraktivt sted at bo og arbejde. Der er en enestående natur, gode bo- og beskæftigelsesmuligheder, gode lokalt forankrede kommunale servicetilbud og alsidige uddannelsesmuligheder.

Demokratiet i Ny Thisted kommer levende med aktive og engagerede borgere og en god dialog mellem politikere og borgeren i lokalsamfundene.

I notatet findes desuden en eksplicit tilkendegivelse af værdibaseret ledelse som vision for den nye kommune.

Under punktet⁸⁸ 'kommunen som arbejdsplads' hedder det:

Kommunen er kendt som en attraktiv arbejdsplads med et godt arbejdsmiljø (9)

Der lægges vægt på uddelegering og frihed under ansvar

Decentral ledelse og central styring som styringsprincip

Klare politiske udmeldte visioner og målsætning

Dialog og værdibaseret ledelse (min fremhævnings)

Gode faglige miljøer og et højt kompetenceniveau

Et godt fællesskab mellem de forskellige ledelsesniveauer

Relevante efter- og videreuddannelsesmuligheder

Hensyn til den enkelte medarbejder

Et godt arbejdsmiljø.

4.1.5 Systemteoretiske iagttagelser af værdikommunikationen ved den kommunale fusion

Jf. Luhmanns meningsdimensioner kap. 2 kan det fra beslutningsnotatet iagttages, at der angives en bred semantik for ledelse, styring og læringsprincipper i Ny Thisted kommune, som vedrører kommunen som arbejdsplads på sagsdimensionen. På den sociale dimension vedrører ledelse - herunder værdiledelse, relationen mellem ansat, leder og organisation med kodeord: Uddelegering, dialog og værdibaseret ledelse, læring og et godt arbejdsmiljø.

Den tidlige dimension ligger helt åben i notatet. Det er således først muligt at afgøre, hvorvidt de meningshorisonter, der tilkendegives i notatet knytter sig an til nye beslutninger ved at følge kommunikationen om værdibaseret ledelse i den nye organisation. Notatet blev vedtaget af

⁸⁸ Lundgaardrapport s. 15 (bilagsmappen B: B.1)

sammenlægningsudvalget på et temamøde 30.11.06 og kan systemteoretisk tolkes som en *meddelelse* til den nye organisation, der politisk og administrativt blev en realitet den 1. januar 2007.

4.2 Fase I

4.2.1 Værdiledelse optages på dagsordenen i den nye organisation

Direktionsreferaterne er valgt som en central kilde til kommunikation om værdiledelse. Kommunikationen omkring værdiledelse følges indledningsvis via referater på direktionsmøder i Thisted Kommune i perioden 15.01.2007, hvor det første gang sættes på dagsordenen, og videre frem til juni 2008. Begrundelsen for valg af denne kilde følger af argumentationen, som fremføres i afsnittet om systemteoretiske iagttagelser.

4.2.2 En systemteoretisk iagttagelse

Inden for systemteorien udgør den kommunale administration et organisationsystem, der består af et utal af subsystemer med selvstændige funktionsområder og ledelse, der i Thisted kommune overordnet er inddelt i h.h.v. teknik, social, kultur, omsorg og økonomi. Hertil kommer et utal af formelle og uformelle subsystemer. Ledelse har jvf. kap 2 en paradoksal status, idet den på samme tid er en del af organisationen og samtidig en parasit på beslutninger, som er det stof organisationer er gjort af. Ledelsen er organisationens redskab til symbolsk at repræsentere sig selv i sig selv, så den kan iagttages og beslutte som en helhed. Den koordinerer samspillet mellem organisationens ansatte ved at træffe beslutninger, som er præmis for deres præmisser og ved at kæde beslutninger sammen med tidligere beslutninger.⁸⁹ Ledelsen beslutter på organisationens vegne. Derfor iagttages ledelsen af både organisationen og dens omverden, når de iagttager organisationen. Det skaber et cirkulært forhold mellem organisation og ledelse og skaber forenkling. At træffe beslutninger er således ikke noget ledelsen kan beslutte sig ud af. Det er dens pligt at træffe beslutninger. Ligesom samfundet sikrer sig mod usikkerhed ved at gennemtrumfe beslutninger med flertal i f.eks. parlamentet, så bruger organisationen sin ledelse til at beskytte sig mod usikkerhed, selv om det ikke er givet, at beslutningerne er de mest rationelle eller mest moralske. Ledelse er et udtryk for praktisk forenkling. En ledelse træffer beslutninger, som sætter præmisser for hele organisationen, også dens egne beslutninger.⁹⁰ Hermed vil der over tid, jfr. teoremet om autopoesiske systemer skabes orden eller støj, som af Morten Knudsen er opstillet som et modbegreb til autopoesis: Autolyse⁹¹.

Jeg vil her argumentere for, at direktionen i konteksten, udgør et selvstændigt socialt system i

⁸⁹ Thyssen: 2005:99

⁹⁰ Ibid: 79

⁹¹ Knudsen, 2004: 01

organisationen, jf. Luhmanns definition af sociale systemer. Her er der tale om et socialt system, når der til medlemskabet er knyttet særlige betingelser, ligesom der til systemet er knyttet særlige funktionsområder, som ikke kan forventes i organisationens omverden. Direktionen udgør i organisationen et systemet, der er hermetisk lukket på medlemskab, idet der er helt faste regler og roller knyttet til medlemskabet af direktionen: Direktion/ ikke direktion. Ligeledes er det *per se* en ledelsesopgave at træffe beslutninger inden for deres ledelsesmæssige portefølje.

Luhmann skelner mellem tre meningsdimensioner, hvorefter de sociale systemer kan iagttages jfr. kapitel 2. D.v.s.: Sagsdimension, socialdimension og tidsdimension.

Ved gennemgang af ledelsesreferaterne fremgår det, at værdiledelse første gang optræder som tema på direktionens dagsorden den 15.01.07⁹². Det kan konstateres, at sammenlægningsudvalgets beslutning knyttes an til en ny beslutning i direktionen, hvor temaets fælles værdier er sat på dagsordenen.

Oversigtsmæssigt kan dette anskueliggøres således:

Fig 4.2 A - Scenen sættes

<i>Meningsdimension</i>	<i>Beslutning</i>	<i>Præmis</i>	<i>Ledeforskel system/omverden lukket/åben</i>
Sagsdimension	Optagelse på dagsorden: Ledelsesgrundlag i Ny Thisted Kommune. Udarbejdelse af <i>ledelsesgrund/grundlag og fælles værdigrundlag</i> for alle ansatte i Thisted. kommune	Udkast til ledelsesgrundlag af 6.12.05 Lundgaard Rapporten	lukket
Socialdimension	Direktion	-	lukket
Tidsdimension	Deltagelse i direktionsseminar med KL 1 – 2.02.07	-	åben

Luhmann beskriver kommunikation som en tredelt selektionsproces, der kombinerer information, meddelelse og forståelse. Direktionsreferaterne er generelt kortfattede beslutningsreferater, og det

⁹² Bilagsmappe B: B2

kan således ikke på det foreliggende grundlag afgøres, hvilke informationer der ligger til grund for valg af meddelelse, om at sætte temaet værdiledelse på dagsordenen. Det må her alene konstateres, at temaet optages på dagsordenen, og at det tilknyttes sammenlægningsudvalget vision. Beslutningen er således først og fremmest: At ledelsesgrundlag i Thisted kommune optages på dagsordenene med en meddelelse på sagsdimensionen omkring 'Direktionsseminar'. Den sociale og saglige dimension forbliver lukket i subsystemet (direktionen).

Efter direktionens deltagelse i lederseminaret, følger en proces hvor temaet ledelsesgrundlag løbende behandles i Direktionen . Temaet er fortsat lukket på den saglige - og sociale dimension. Herefter sker der et skift i den sociale dimension med en beslutning om, at sagen dels præsenteres på et møde på ledelsesniveau 3 og 4 samt Hoved-Med.udvaglet.

Skematisk kan sagens optagelse på dagsordenen og behandlingen i Direktionen Fase 1 opstilles således i perioden fra 15.01-04.06.07:

Fig. 4.2.B - Værdikommunikation fase I

<i>Tid</i>	<i>Hændelse</i>	<i>Beslutning (sagligt, socialt og tidsligt)</i>	<i>Arkiv</i>
2005↔ 2006	Udarbejdelse af Idegrundlag, værdigrundlag og vision for Ny Thisted Kommune	Kommunen som arbejdsplads er kendt som en attraktiv arbejdsplads med et godt arbejdsmiljø. <i>'Dialog og værdibaseret ledelse fremgår explicit'⁹³</i> <i>Beslutning er åben tidsligt og socialt. Det saglige fremgår implicit af rapporten.</i>	Lundgård rapporten Politisk godkendt på temamøde 30.11.06
15.01.07	Ledelsesgrundlag i Thisted kommune (drøftes)	Temaet optages og meddeles på dagsordenen i den nye organisation på direktionsniveau. Deltagelse i Direktionsseminar 01.02.07 vedr. udarbejdelse af ledelsesgrundlag og fælles værdigrundlag for alle ansatte i Thisted kommune.	Direktionsmøde
1-2 feb. 07	Direktionen deltager i temaseminar i Holstebro ved KL	-	(Fremgår af Direktionsmøde 15.01.07)
19-02-07	Ledelsesgrundlag i Thisted kommune (drøftes)	Sagen udsættes, idet materiale ikke er modtaget	Direktionsmøde
26.02.07	Ledelsesgrundlag i	Sagen udsættes. Drengsgaard udarbejder	Direktionsmøde.

⁹³ Lundgaardrapporten,2006: 15 (Bilagsmappe B: B1)

<i>Tid</i>	<i>Hændelse</i>	<i>Beslutning (sagligt, socialt og tidsligt)</i>	<i>Arkiv</i>
	Thisted kommune (drøftes)	udkast til forretningsorden.	
23-04-07	Ledelsesgrundlag i Thisted kommune (drøftes).	Direktion: <ul style="list-style-type: none"> ● Det udarbejdede materiale for ledelsesgrundlag gennemgået og godkendt. ● Ledelsesgrundlag med værdier skal præsenteres på møde med Direktionen den 8.06.07 for ledere niv. 3 og 4 samt Hoved-Med-udvalget. ● Det påregnes, at de på mødet fremkomene udtalelser mv. vil indgå i de videre overvejelser for udarbejdelse af endelig ledelsesgrundlag med værdier. Sagen forelægges herefter Hoved-Med-udvalget 	Direktionsmøde
14-05-07	Ledelsesgrundlag og Værdier for Thisted kommune	Udkast gennemgået. Udkastet tilrettes og udsendes til deltagergruppen. (ledere niveau 3 og 4 samt Hoved-Med-udvalget)	Direktionsmøde
04-06-07	Ledelsesgrundlag og Værdier for Thisted kommune	Direktion: Drøftelse af arrangement. Deltagerantal: 185. Beslutning om at program og deltageroversigt udleveres ved deltagernes ankomst	Direktionsmøde.

4.2.3 Opsamling fase I

Beslutning om det nye ledelsesgrundlaget i Thisted kommune er iagttaget som en beslutning, der er forankret i politisk beslutning fra sammenlægningsudvalget . Dette optages i direktionens beslutningskommunikation om ledelsesgrundlag, og indskrives i kommunikationen, som en *kommunikation om ledelse med værdier*.

I et systemteoretisk sammenhæng har dette flere pointer. For det første er der tale om en 2. ordens iagttagelse, hvor et systems iagttagelse af et andet systems beslutningskommunikation, som afsæt for nye beslutninger. Denne operation er generelt indbygget i de sociale organisationers autopoiesis.

I konteksten er der funktionelt tale om implementering af en politisk beslutning til et administrativt niveau. Hermed kan det mere generelt siges, at forvaltningsvirksomhed og myndighedsudøvelse

operationelt er 2. ordens iagttagelser. Her skal forvaltningen på baggrund af iagttagelse af det politiske systems beslutninger, træffe nye beslutninger, og hermed igangsættes den organisatoriske beslutningsmaskine. Således sker der funktionelt en forskydning i beslutningsprocessen, når en politisk beslutning optages og indskrives i det administrative system. Den administrative myndighed er pr. se bundet af de formelle forvaltningsretlige regler og rammer, som i systemteoretisk kontekst er omverden for deres beslutninger. Forvaltningen må iagttage den politiske beslutning i meningsdimensionens lys, hvor den sociale, saglige og tidsmæssige dimension udstikker kursen for forvaltningens beslutningskommunikation. Her må der i kommunikationsprocessen vælges medier og koder for den kommunikation, som afstikker kursen i den fremadrettede beslutningsproces. Der er således ikke kun tale om en uskyldig, logisk og entydig operation, hvor en politisk beslutning optages i det administrative system. Der er tale om en forskydning i beslutningskommunikationen, hvor indbyggede paradokser og kontingens udfolder sig indenfor rammerne af den formelle og materielle ret i et 2. ordens perspektiv.

Således kan beslutningen om værdiledelse som ledelseskoncept iagttages som et kontingent valg, der er funderet i en politisk beslutning. Men valget af netop dette koncept ”værdiledelse” er kontingent, og må tilskrives direktionens beslutningskommunikation og kompetence. I den forstand kunne et andet koncept for ledelses- og styringsteknologi i princippet have været valgt og kommunikeret, som fundament for det nye ledelsesgrundlag ex. den lærende organisation⁹⁴. Hermed har direktionen implicit besluttet at andre temaer må vige for det valgte tema. På den måde har direktionen håndteret et paradoks.

Med beslutningen om afholdelse af en temadag åbnes der mulighed for at kommunikationen inkluderer ledere på niveau 3 og 4 samt indvolvering af Hoved-Med -Udvalget. Herved åbnes der op for kontingente muligheder for den videre kommunikation.

4.3 Fase II

4.3.1 Værdiledelse udfoldes i organisationen på en stor temadag

På temadagen den 8.06.07 præsenteres ”Ledelsesgrundlag og værdier for Thisted Kommune”. Temadagen var initieret af ledelsen og blev afviklet som en temadag bestående af indlæg fra direktionen suppleret med gruppedrøftelser. Ca. 185 personer deltog på temadagen (Direktion, ledere niveau 3 og 4 samt repræsentanter fra hoved-med-udvalget).

⁹⁴ Dette ledelseskoncept kan også defineres som opskrift jfr. Røviks definition på ledelseskoncept Røvik; 1998; 13

Materialet ⁹⁵fra temadagen findes tilgængeligt på kommunens intranet, og der er efterfølgende lavet et særligt link til temaet. På den baggrund skal der her kort opsummeres de temaer, som var i spil:

1. *Ledelsesmæssige opgaver* (få den kommende kommunsammenlægning til at fungere, få overtagelse af nye opgave til at blive en gevinst for borgeren, få kvalitetsreformen gemmenført i kommunen, få kommunens økonomi til at hænge sammen og få ledelsessystemet til at fungerer som en helhed. *løst som regler eller retninglingslinier eller ledelsesgrundlag og værdier eller både retninglinier og ledelsesgrundlag med værdier.*
2. *Forskellige dimensioner på ledelse* hentet i 4 ”skoler” med forskellig forståelse af ledelse henholdsvis: Struktur/maskine-tænkning, Human Resources Skolen, Ledelse som Politisk Jungle med samt Symbolsk Ledelse med kultur og mening som centralt koncept.
3. *Ledelsesgrundlaget – pejlemærker for ledelse med værdier.* Værdier forstås som virksomhedens kultur, adfærd og handlinger. Formålet med at arbejde med værdier: Skabe fælles billeder, fælles sprog, mening, klarhed. Mål: skabe engagement, ejerskab, energi – hvor skal vi hen du?
4. *Krav og forventninger til lederne i Thisted kommune:* Borgeren i centrum, vi udøver strategisk/udvilingsorienteret ledelse, vi skaber en sammenhængende og helhedsorienteret organisation og vi skaber en kompetenceudviklende organisation.
5. *Præsentation af ledelsesværdier:* Anerkendelse, loyalitet, troværdig, åbenhed og tillid.

Under temadagen blev deltagerne undervejs anmodet om i grupper at diskutere 2 forhold:

- Gruppearbejde om krav og forventninger til ledere – hvad betyder det for dig? – hvordan udfordre disse krav og forventninger dig i dit ledelsesgrundlag?
- (Efter præsentation af værdierne): Hvad betyder værdierne på mit område, hvilke krav stiller det til mig som leder?

Temadagen afsluttes med opsamling fra kommunaldirektøren med forventning om, at alle afdelinger og institutioner går hjem og diskuterer ledelsesgrundlaget og værdierne.

4.3.2 En systemteoretisk iagttagelse af temadagen

Temadagen kan systemteoretisk iagttages som et interaktionssystem jfr. kapitel 2. Deltagerne på temadagen er i Luhmanns terminologi ikke personer, men adressater i kommunikationen, der via strukturen tillægges roller, der tillægges bestemte funktioner og berettiger til inklusion via systemets struktur. Der kan således til deltagerkredsen, som har ledelsesfunktioner, stilles bestemte

⁹⁵ Bilagsmappen B: B.3

sociale og saglige forventninger til den aktuelle og fremadrettede kommunikation fra temadagen.

Direktionen har med temadagen tidsmæssigt, sagligt og socialt, sendt en kommunikation på rejse i organisationen. Dette kan iagttages som en kommunikativ meddelelse med markering af et bestemt *institutionaliseret ledelseskoncept*. Koncepter kan i flg. Røvik defineres som legitimt og forbilledlig, og som ”har sin tid”. Konceptet - in casu værdiledelse – opfattes her som *en legitimeret opskrift på, hvordan man bør udforme udsnitt eller elementer av en organisation. Det er en opskrift som fenger og som har fått en forbilledlig status for flere organisationer.*⁹⁶

Konceptet åbner op for et utal af fortolkninger indenfor og udenfor systemets meningsgrænse. Med oplæg på temaer vedr. opgaver 1), forskellige dimensioner på ledelse 2), pejlemærker for ledelse 3) samt krav og forventninger til ledelse 4), er der åbnet for et hav af kontingente muligheder af ubestemthed og muligheder for fortolkninger, der med al tydelighed anskueliggør kompleksitet i såvel den saglige som den sociale dimension i den rejste kommunikation. På den saglige dimension er ledelsesforvaltning åbent, hvorimod ledelsesværdierne er afgrænset og besluttet og udmeldt med overskrifterne ***anerkendene, loyalitet, troværdig, åbenhed og tillid***. På den tidsmæssige dimension er kommunikationen ligeledes åbnet, idet den adresseres socialt til de respektive afdelinger og institutioner.

Initiering af temadagen iagttages i denne fase som et udtryk for strategisk ledelse, der tilgodeser direktionens behov for markering og italesættelse af den nye organisations ledelseskoncept med værdier som præmis for organisationens beslutninger. Fusionen og etableringen af en ny organisation sammen med en betydelige omverdens usikkerhed⁹⁷ er som at svømme i uroligt vand. Kommunikation om værdiledelse kan socialt, tidsmæssigt og sagligt iagttages, som et middel til at reducere den usikkerhed og kompleksitet, organisationen befinder sig i.

Temadagen og de meddelte ledelsesværdier markerer imidlertid et vigtigt skel i kommunikationen, som der efterfølgende kan opstå både sikkerhed/usikkerhed og enighed/ uenighed om. Beslutninger kan jfr. kapitel 2 karakteriseres som et paradoksale, idet de åbner op for et utal af fortolkninger. Beslutningen lægger ikke fremtiden fast, men indstiller sociale, faktuelle og temporale forventninger med forventninger om senere beslutninger. Paradokser kan ikke løses – de kan kun udfoldes⁹⁸.

⁹⁶ Røvik, 1998: 13

⁹⁷ Thyssen, 2005: 167

⁹⁸ Ågerstrøm Andersen, 2001: 10

Thyssen definerer organisationens fælles værdier som⁹⁹: Kontrakter, som parterne indgår med hinanden om *krav til løsninger* om hvad der er acceptabelt. Værdiledelse bliver derfor et fælles sprog mellem parter med forskellig tilgang til samme ydelse (eksperter, administratorer, ledere, brugere og politikere).

Det kan iagttages, at Direktionen i udgangspunktet har udvalgt og afgrænset værdierne med såkaldte 'pejlemærker', der sammenkædes med begreberne : Anerkendelse, loyalitet, troværdighed, åbenhed og tillid. Det er et kontingent valg fra ledelsens side. Med betegnelsen: Ledelsesgrundlag, som *pejlemærker* for ledelse med værdier, har direktionen fremlagt en *nyhed*, da betegnelsen pejlemærke åbner op for en væld af fortolkninger i relation til temadagens øvrige indput. Pejlemærker betyder i flg. den danske ordbog¹⁰⁰: Noget, som bruges til at planlægge eller orientere sig efter, mens begrebet pejling oprindeligt er anvendt som stedsbestemmelse ud fra retning og/eller afstandsbestemmelser til genkendelige objekter i landskabet, hvilket især er anvendt inden for navigation til bestemmelse af et f.eks. et skibs kurs. mv. Med brug af metaforen pejlemærke er der således åbnet op for en bred fortolkning.

Direktionen udgør det øverste led af det kommunale hierarki med ret til at give direktiver og udøve ledelsesretten. Her manifesteres det med en beslutning om "*pejlemærker med eksplicite værdier*", som en overordnet ramme for ledelsesværdier i den kommunale organisation. I et systemteoretisk perspektiv kan meddelelsen *ikke* blot tolkes i en simpel top-down logik, da det vil være de kommunikative selektioner, der fremadrettet afgør konceptets betydning. Med metaforen: *Pejlemærker*, har ledelsen fremsat en nyhed, hvor der ikke er angivet rigide fortolkninger på konceptet, men der er kommunikeret en meddelelse, der giver subsystemerne lejlighed til strukturel kobling til en kommunikation om det nye ledelseskoncept. Jfr. Luhmanns teorier om kommunikationsenhedens 3 selektioner, kan det først efterfølgende afgøres hvordan dette forløber.

4.3.3 Opsamling fase II

Temadagen markerer et væsentligt skel¹⁰¹ i kommunikationen i den nye organisations historie, hvor en ny ledelse, et nyt ledelseskoncept og nye kommunikative relationer introduceres. Hermed er kompleksiteten i kommunikationen delvis reduceret i et før/efter "Meddelelse om værdiledelse som koncept" – dette og ikke alt muligt andet – kan ligeledes iagttages som en reduktion af kompleksitet. Desuden kan en afgrænsning på de udmeldte pejlemærker med eksplicite værdier,

⁹⁹ Thyssen, 2005: 259

¹⁰⁰ Gyldendal, 1979: Fremmedordbog.

¹⁰¹ Et skel angiver her forskellen mellem fikseret og åben kontingens jf. Andersen:2001: 13

iagttages som en en reduktion af usikkerhed. Disse værdier og ikke alle mulige andre værdier.

Med de forskellige temaer, der kommunikeres samt oplæg til kommunikationen i grupper, åbnes der på samme tid op for et væld af kontingente kommunikationsmuligheder på såvel, den sociale, saglige og tidslige dimension.

Deltagerne på temadagen, som er adressater i kommunikationen, er ikke blot generelle personer, men personer med ledelsesfunktioner, der tilskrives bestemte roller i organisationen. De indlejres dermed som ansvarshavende for den fremtidige kommunikation. Det er i rollen som ledere, de er udfordret til refleksion og opfølgning på kommunikationen om ledelsesgrundlag med værdier, hvilket indebærer bestemte fremadrettede forventninger.

Et autopoietisk system – in casu – kommunen, som organisation - skaber sig selv, idet den producerer de komponenter og bestanddele, som den består af. Dette sker i en rekursiv proces. Det kræver fastholdelse af grænser til omverdenen, og skal den fastholde sig selv, må den bevæge sig på indersiden af grænsen mellem system og omverden. Med temadagen er kommunikationen åbnet for at kommunikationen kan spredes i organisationens subsystemer med henblik på, at der skabes et nyt medie i organisationen, som bidrager til at organisationen adskiller sig fra omverden. Et 'Vi' som understøtter organisationens selvbeskrivelse, hvor meddelelse om 'pejlemærker' indgår ét udgangspunkt blandt mange andre præmisser for organisationens fremadrettede udvikling. Kommunikationens ledeforskel: VI/Dem kan iagttages gennem en spidsformulering fra Direktionen på temadagen: *Formålet med at arbejde med værdier: Skabe fælles billeder, fælles sprog, meninger, klarhed – hvor skal vi hen du ?*

Fremtidige beslutninger kan henføres til temadagens meddelelser om pejlemærker, der nu er udmeldt som præmisser for ledelse med værdier, og temadagen markerer derfor et vigtigt skel beslutningskommunikationen.

4.4 Fase III

4.4.1 Kommunikation om værdiledelse rekapituleres i direktionen

Efter den store temadag kan det iagttages, at ledelsesgrundlag og værdier for ansatte på ny behandles af direktionen. Det besluttes på den baggrund 06.08.07, at *sagen fremsendes til Udviklings- og Analyseafdelingen (UA) for en nærmere bearbejdning*¹⁰². Med denne beslutning sker

¹⁰² Bilagsmappe B: B2: DIR: 6.08.07

der således en tidsmæssig og social forskydning i sagen, idet UA får et midlertidigt ansvar for den videre kommunikation om værdiledelse. Sagen returneres herfra til direktionen 8.10.07, hvor der iværksættes en længere sagsfremstilling til fornyet drøftelse og beslutning i direktionen. Sagsfremstillingen resumerer temadagen socialt, sagligt og tidsmæssigt. Desuden indeholder oplægget en meddelelse omkring processen/implementering af værdiledelse. Foranlediget af tilbagemeldinger fra grupperne redegør UA nærmere for to forskellige tilgange til ledelsesværdier henholdsvis top-down-model (lad processen forsætte hos ledelsen) og en bottom-up model (lad processen begynde nedefra)¹⁰³.

Der er angivet forskellige scenarier med fordele og ulemper ved de anførte modeller. På den baggrund beslutter direktionen: *Der var enighed om, at materialet danner grundlag for processen i forbindelse med Direktionens videre udspil til ledelses- og værdigrundlag.*

4.4.2 En systemteoretisk iagttagelse på sagens genoptagelse

Den kommunikation der danner grundlag for den videre beslutningskommunikation behandles af direktionen jf. nedenstående oversigt:

<i>Tid</i>	<i>Hændelse</i>	<i>Beslutning</i>	<i>Kilde</i>
06-08-07	Ledelsesgrundlag og værdier for ansatte i Thisted Kommune drøftes.	Direktion: <i>Materialet sendes til analyse og udviklingsafdelingen for nærmere bearbejdning. Drøftes herefter på ny i Direktionen.</i>	Direktionsmøde
08-10-07	Ledelsesgrundlag og værdier for ansatte i Thisted Kommune drøftes. - Rekapitulation af værdiprocessen efter bearbejdning i UA:	Direktion: Beslutning: <i>Materialet danner grundlag for processen i forbindelse med Direktionens videre udspil til ledelses- og værdigrundlag.</i>	Direktionsmøde

Jfr. Luhmanns 3 meningsdimensioner kan det iagttages, at der kommunikeres om et nyt perspektiv på den saglige dimension (7) efter at kommunikationen har været omkring UA afdelingen, idet UA tilføjer en ny dimension til sagen, der vedrører både den sociale og saglige dimension angående proces/ implementering.

¹⁰³ Bilagsmappe B: B.2: DIR: 8.10.07

Denne optik, er som det beskrives af UA, primært funderet i en traditionel organisationsopfattelse, som baserer sig på en top-down logik, (jf. Webers bureaukratimodel¹⁰⁴), hvor der forventes adækvat sammenhæng mellem politik (beslutning) og implementering (udmøntning). I dette perspektiv kan der fremsættes forventninger om en sammenhængende og cirkulær kommunikation mellem: Initiativ, beslutning og implementering. Af beslutningsgrundlaget kan det ikke afgøres, hvorvidt denne dimension tilsluttes eller afvises i kommunikationen, idet det her alene meddeles: *Der var enighed om, at materialet danner grundlag for processen i forbindelse med Direktionens videre udspil til ledelses-og værdigrundlag.* Beslutningen kommunikeres således som lukket på den tidsmæssige og saglige dimension og indstiller til en forventning om ny kommunikation fra direktionens side. Fra temadagen, blev der tilkendegivet forskellige opfattelser af ledelsesmodeller. I den forstand kan direktionens beslutning systemteoretisk vurderes, som en afvisning af UA's top-down logiske organisationsopfattelse, og et signal fra direktionen med en strategiske håndtering af kompleksitet i den polyfone organisation¹⁰⁵.

4.4.3 Opsamling af fase III

I fasen efter temadagen genoptages temaet på direktionens dagsorden. I første omgang sendes den til bearbejdning i UA afdelingen, og kommunikationen tilføjes her et nyt perspektiv, idet der på den saglige dimension tilknyttes en ny dimension med forskellige modeller på implementering med skitsering af en top-down eller bottom up model. Denne dimension knyttes ikke eksplicit til direktionens beslutning. Kommunikationen er således jf. temadagens beslutninger åben, og adresseret socialt og tidsmæssigt til de respektive afdelinger og institutioner.

4.5 Fase IV

4.5.1 Kommunikationen kommunikerer i omsorgsforvaltningen

Efter temadagen kan det iagttages, at kommunikationen om værdiledelse genoptages i ledelsen i omsorgsforvaltningen, idet der træffes beslutning om afholdelse af 'lederseminar' for institutionsledere i omsorgsforvaltningen den 31.10.07¹⁰⁶.

Den følgende analyse af kommunikationen fra lederseminaret bygger på materiale fra arkivet pkt. 4.¹⁰⁷, hvor jeg deltog i lederseminaret, som observatør. På lederseminaret deltog samtlige institutionsledere (ældre-handicapinstitutionerne) samt Med-Udvalg. Desuden deltog ledere fra

¹⁰⁴ Krag Jespersen, 1996: 60-61

¹⁰⁵ Andersen & Born 2001: 119

¹⁰⁶ Bilagsmappe B: B.8

¹⁰⁷ Bilagsmappe B- B.4

omsorgsforvaltningens administration, som samarbejder med de eksterne institutioner. (Ca. 40 personer). Lederseminaret blev afviklet som et halvdagsseminar med indlæg fra henholdsvis omsorgsdirektør og en ekstern konsulent (procesleder fra Udviklings- Analyseafdelingen, PL). Kommunikationen på temadagen var en fortsættelse af drøftelserne vedrørende udarbejdelse af ledelsesgrundlag og værdier. Seminaret afvikledes, som en vekselvirkning mellem input fra Omsorgsdirektøren, PL, summemøder undervejs, introduktion til 'Den Anerkendende Undersøgelse' samt introduktion af 'Kickstart', som er benævnelsen for et program med tilbud om konsultativ bistand til de eksterne institutioner.

På Lederseminaret kan der iagttages flg. indlæg og meddelelser:

- Lederseminaret er en opfølgning af det afholdte temamøde, som blev afviklet for alle kommunens ledere.
- De overordnede værdier; Anerkendende, Loyalitet, Troværdighed, Åbenhed og Tillid skal forstås som en slags paraply for den kommunale organisationen, men formulering af de enkelte institutioners værdigrundlag, skal formuleres og forankres i de enkelte institutioners egne erfaringer, oplevelser og visioner.
- Der tilbydes konsulentbistand fra PL i en opfølgningsproces på institutionerne. Processen tager udgangspunkt i 'den gode historie' og er baseret på en læringsmetode: Anerkendende undersøgelse, (Appreciative Inquiry¹⁰⁸, AI).
- Det forventes, at institutionerne formulerer et værdigrundlag, således at det præsenteres på den kommunale hjemmeside i løbet af sommeren 2008.

4.5.2 Et systemteoretisk blik på kommunikation om værdiledelse fra temadagen for institutionsledere

I et systemteoretisk perspektiv kan baggrunden for ledelsesseminaret findes i en beslutning fra omsorgsforvaltningens ledelse 13.09.08, hvor det er besluttet, at der afholdes lederseminar i samarbejde med UA.¹⁰⁹ Formanalytisk kan det således iagttages, at beslutningen fra Direktionen (08.10.07) fortolkes som delvis åben for såvel den tidsmæssige, sociale og saglige dimension, idet der lokalt træffes en beslutning om et lederseminar.

Fra lederseminaret kan der ligeledes iagttages et klart signal om, at kommunikationen skal forankres i de enkelte institutioner, og at den videre kommunikation adresseres til institutionslederne med henblik på at fortsætte dialogen ude på arbejdspladserne med de ansatte ud fra deres erfaringer og

¹⁰⁸ Dahl & Hansen (red), 1987: Slip anerkendelsen løs.

¹⁰⁹ Bilagsmappe B: B.8

visioner. Hermed er den saglige dimension i temaet værdiledelse fastlagt. Således er den tidligere kommunikation omkring top-down versus bottom up delvis genindskrevet som tema i kommunikationen. Men her med et systemisk perspektiv fra omsorgsdirektøren da debatten skal forankres *processuelt og kommunikativt* fra de ansattes perspektiv.

[..] værdierne skal ind under huden.. Vi har hårdt brug for snakken om fælles værdier, men i virkeligheden er det måske selve processen, der er det allervigtigste.¹¹⁰

Dette perspektiv understøttes af PL, der med oplæg om temaet og præsentation af den anerkendende undersøgelse(AI), præsenterer et programforslag benævnt: Kickstart. I den tidsmæssige dimension bliver der meddelt en forventning om at institutionernes værdigrundlag kan være på plads, og at den udlægges på kommunens hjemmeside inden sommerferien 2008.

Kommunikationen er med ledelsesseminaret, genoptaget med kommunikation om, at den lokale dialog, proces og involvering af medarbejderne skal prioriteres i den saglige dimension af værdikommunikationen. Dette understøttes af tilbud om konsultativ bistand for de eksterne institutioner. Kommunikationen og beslutningen her kan igen beskrives som paradoksal. På den ene side reduceres kompleksiteten med programforslag, kickstart, konsulentbistand og hjemmeside mv. Imidlertid er der også indlejret kontingens og kompleksitet i de nye muligheder.

4.5.3 Opsamling fase IV

Umiddelbart efter den store temadag, kan det iagttages, at kommunikationen om værdiledelse tilknytter sig kommunikationen i omsorgsforvaltningen, idet den lokale ledelse her træffer beslutning om nye initiativer omkring værdiledelse. Herefter genoptages kommunikationen i et lokalt lederseminar med deltagelse af ledere fra ældrecentre, handicapinstitutioner samt MED-udvalg. Beslutningen herom må fortolkes som en lokal beslutning, om forståelse af Direktionens beslutning af den 8.10.08, hvilket bekræfter teoremet om systemernes autopoiesis. Eller sagt med andre ord: Direktionens beslutning af den 08.10.08 kan umiddelbart tolkes som en *'ikke beslutning'* eller en udskydelse af en fremtidig beslutning med forventning om, et senere beslutningsudspil fra direktionen – eller at ”noget sker”! Og medens tiden går kommunikerer kommunikationen og den meddelte beslutningen håndteres, fortolkes og manifesterer sig i et lokalt initiativ, hvor kommunikationen fortsætter sin autopoiesis i en ny beslutningskommunikation.

¹¹⁰ Bilagsmappe B: B.4.4.

Det etablerede lederseminar kan iagttages, som et interaktionssystem jfr. kapitel 2. Signalet til lederne er en fortsættelse og genoptagelse af kommunikationen om værdiledelse. Komplexiteten i temaet er dog reduceret med beslutningen om at iværksætte et bestemt program 'kickstart' Ligeledes er der også i programmet meddelt et klart signal om procesuel og reflektiv tilgang, der involverer de enkelte institutioner og medarbejderne.

Der er i udgangspunktet fortsat signaliseret en bred fortolkningsramme for værdiledelse på den saglige dimension, hvor meddelelser fra temadagen med pejlemærker og bestemte værdier nu meddeles som en paraply for den videre kommunikation om værdiledelse. På den sociale dimension er der udmeldt en klar vision, der adresseres til institutionslederne om, at der lokalt skabes rammer for at medarbejderne inddrages og får ejerskab til projektet i en lokal dialog, med udgangspunkt i de ansattes egne erfaringer og forståelse af værdier.

4.6 Fase V

4.6.1 Iagttagelse af værdidag på ekstern institution

For at analysere hvordan kommunikationen tilknytter sig værdikommunikationen lokalt, valgte jeg, at lave en observation af en temadag på handicapinstitution, som ønskede at deltage i tilbuddet om en kickstart. Formålet var her at undersøge, hvordan kommunikationen tilknyttede sig de udmeldte pejlemærker og hvilke meningsdimensioner en lokal kommunikation igangsatte. Observationen er optaget på bånd, som efterfølgende er transkriberet til et observationsnotat (Bilag. B.5.1). Kvale anskuer denne proces som oversættelse fra et sprog til et andet¹¹¹ Systemteoretisk er der tale om en 2. ordens iagttagelse, hvorved det er blevet muligt at få et analytisk grundlag til at reflektere de iagttagelser, der emergerer i dette system. Analysestrategisk reflekteres observationen i systemteoretisk perspektiv med udgangspunkt i meningsdimensionen og skelen til en system/omverdens forskel. Jeg anvendes løbende citater i fremstillingen af kickstarten, for at understrege, at der er tale om en analytisk operation, som er et resultat af mine iagttagelser. Ulempen ved denne citeringsform er, at begreber fremtræder løsrevet fra den kommunikation de optræder i.

Mit valg af observationsenheden, der er en boenhed for psykisk syge med tilbud om døgndækket bistand, kan karakteriseres som strategisk. Flyvbjerg har kategoriseret forskellige tilgange af strategier for udvælgelse af stikprøver og cases¹¹², hvor der sondres mellem to hovedtyper af

¹¹¹ Kvale, 2000: 167

¹¹² Flyvbjerg, 1999: 150

udvælgelse: A/ tilfældig udvælgelse og B/ informationsorienteret udvælgelse. Der er med mit valg af observationsenhed tale om en informationsorienteret strategisk udvælgelse, hvor det konkrete valg i sidste ende kan begrundes med timing og beslutning med saglige og praktiske begrundelser, herunder fravalg af andre institutioner. Dette af hensyn til at udgå eventuelle rollekonflikter, som henholdsvis forsker og rådgiver, hvor jeg på observationstidspunktet ikke havde rådgivningsfunktioner over for institutionens brugergruppe.

Observationen på den valgte boenhed var en fiksering af den kommunikation, som foldede sig ud på netop dette tidspunkt. På den ene side er den således både unik og kontekstbunden. På den anden side var det min formodning, at det kunne det give eksemplarisk viden om den kommunikation, der har udfoldet sig omkring værdiledelse på de øvrige eksterne institutioner. Flyvberg argumenterer for case studiet som forskningstrategi, hvor han beskriver: Eksemplets magt gennem flg. citat (W.I.B. Beveridge): *[M]ore discoveries have arisen from intense observation than from statistics applied to large groups*¹¹³.

Programmet kickstart er gennemført på 37 af 42 institutioner¹¹⁴, hvoraf de 16 karakteriseres som handicapinstitutioner. Programmet er gennemført i en afgrænset periode; december 2007 – marts 2008.

4.6.2 Om observationsenheden Sila

Observationen foregår på institutionen, der i det efterfølgende benævnes Sila. Sila er et socialpsykiatrisk bosted¹¹⁵ for voksne med vidtgående psykiske funktionsnedsættelser. Der er plads til i alt 16 fastboende beboere. Institutionen råder desuden over en midlertidig bolig, hvor der er mulighed for en korterevarende akut indskrivning. Institutionen er normeret til 25 ansatte incl. vikarer. Institutionen er en nyopført institution, som blev (gen)indviet i nye rammer i sommeren 2007. Institutionen blev inden den kommunale fusion drevet af amtet jfr. Lov om Social Service § 92, hvor institutionen defineres, som et botilbud til personer med fysisk/psykisk funktionsnedsættelse og med behov for længerevarende støttetilbud.

Efter at institutionen (med hovedparten af beboere og personale) flyttede til nye rammer i sommeren 2007 er institutionen drevet i h.t. SEL § 85. Boligerne udgør således i dag selvstændige

¹¹³ Ibid :138

¹¹⁴ Bilgram, Tine, 2008:

¹¹⁵ Oplysninger om institutionen SILA er baseret på oplysninger fra lederen.

lejligheder, der drives i.h.t. lejelovens bestemmelser med adgang til fællesarealer. Dette har i princippet afstedkommet, at botilbuddet i dag defineres som 'eget hjem' med til et tilbud om døgndækket bostøtte og social pædagogisk vejledning og støtte, ud fra den forudsætning, at borgeren respekteres som et myndigt og værdigt individ med personlig integritet og dømmekraft.

Optagelse i bostedet forudsætter visitation til stedet via et kommunalt visitationsudvalg, hvor det er blevet vurderet at borgeren er omfattet af bostedets målgruppe, og kan profitere af et længerevarende ophold på bostedet. Beboerne har generelt en psykiatrisk diagnose med langvarige sygdomsforløb og behandling i psykiatrisk regi inden indflytning. Desuden vil beboerne ofte være velkendte af det sociale system, med mange sociale tiltag og foranstaltninger, som ligger forud for en placering i Sila.

Sila har således undergået store forandringer inden for en kortere tidshorisont. Dels har den kommunale fusion betydet, at institutionen har fået ny arbejdsgiver med ændringer i de administrative rutiner og referenceforhold, og endelig har den fysiske flytning betydet en ændret lovhjemmelsbestemmelse, således at hjælpen til beboerne nu ydes i eget hjem i medfør af Servicelovens § 85.

4.6.3 Rammerne for kickstarten og observationen

Kickstarten¹¹⁶ er annonceret som opfølgning på /evaluering af institutionens værdigrundlag. Sila har således valgt, at tage imod det fremsatte tilbud. Mødet foregår i institutionens mødelokale i Sila. 16 ansatte incl. lederen deltager sammen med PL (procesleder fra udvilings - og analyseafdelingen i kommunen). PL står for styring af dagens program og proces. Min tilstedeværelse, som observatør, er aftalt med institutionslederen og PL. Mødet er berammet til at vare ca. 2 ½ time.

Personalet er samlet i institutionens møderum, hvor de grupperes i 3 grupper, som fordeles tilfældigt ved 3 af 4 store mødeborde. Der er dækket op med kaffe og morgenbrød, som indtages undervejs. Der holdes en pause undervejs på ca. 15 minutter. I forløbet anvendes plancer og flipovers, hvor informanternes udsagn løbende bliver skrevet, diskuteret og bearbejdet. Ved mødets start aftales det, at forløbet optages på bånd til brug for min analyse af kommunikation om værdiledelse.

Metodisk gennemføres dagens program efter en recept, der er funderet i den såkaldte

¹¹⁶ Bilagsmappe B: B.5.1

Anderkendende Metode(AI). AI er bygget op omkring 4 faser: Discovery, Dream, Design, Destiny¹¹⁷. Fundamentet for AI's program, der kan karakteriseres som et læringsprogram, er at organisationer er sociale konstruktioner, hvor virkeligheden konstrueres gennem den måde, hvorpå organisationen tænker og taler om sig selv. Metodens udgangspunkt er, at innovation og forandring i organisationer, skabes gennem en dialog om den konstruerede virkelighed gennem anerkendelse og respekt. Metoden kan kort beskrives i flg. teser: *Bag ethvert problem skjuler, der sig en drøm. Holdninger og værdier [pygmalioneffekten] er vigtige byggesten, når vi vil konstruere muligheder og potentialer. Anerkendelse er grundideen [det fundamentale i al kommunikation er at vove sig frem og blive imødekommet]*¹¹⁸.

Kommunikationen om institutionens værdigrundlag bliver i forløbet styret af 3 hovedspørgsmål, der formuleres undervejs i processen. Spørgsmålene bliver rammesættende for den kommunikation, der udspiller sig i mødet. Her formuleres, konstrueres og visualiseres værdierne, som løbende oplistes på plancher på baggrund af flg. spørgsmål:¹¹⁹

1. Hvad er der godt ved at være ansat på denne arbejdsplads ?
2. Beskriv en god (positiv) arbejdsperiode i dit liv
3. Beskriv 3 ting du er god til.

Processen omkring værdikommunikationen foregår som en vekselvirkning mellem plenumdrøftelse og gruppedrøftelser i de tre grupper. Undervejs produceres et stort antal plancher, der i forløbet fungerer som vægaviser med angivelse af de kommunikative udsagn. Efterfølgende, hvad der kan karakteriseres som mødets 2. del, bliver de kommunikative udsagn fra de mange plancher reduceret og transponeret til et oplæg på 2 sider. Materialet overdrages herefter til institutionen til brug for et revideret værdigrundlag, som skal formidles videre på den kommunale hjemmeside.¹²⁰

4.6.4 Kickstartforløbet iagttaget i et systemteoretisk perspektiv

Seancen på Sila i forbindelse med kickstarten, kan i et systemteoretisk perspektiv anskues som et interaktionssystem, der er etableret på institutionen til lejligheden, hvortil der kan knyttet bestemte sociale, tidsmæssige og saglige forventninger. Disse forventninger er knyttet til den meddelelse, der blev fremsat på lederseminaret med adresse til institutionslederne om, at der lokalt skabes rammer for at medarbejderne inddrages og får ejerskab til værdikommunikationen. Således genoptages

¹¹⁷ Dall et al.,2006: 27

¹¹⁸ Ibid: s. 13-21

¹¹⁹ Bilagsmappe B: B.5.1 (l.110, l. 179, l. 396)

¹²⁰ Bilagsmappen B: B.5.1(l. 751-756)

værdikommunikationen fra lederseminaret i interaktionssystemet på mødedagen.

Til dette interaktionssystem hører således alle handlinger, som udføres af deltagerne, dvs. de kommunikative indlæg i plenum og grupper, produktion af plancher, skriftlige oplæg m.v. Handlinger, som udføres udenfor rummet, hører til interaktionssystemets omverden. Når mødet slutes opløses interaktionssystemet. Udgangspunktet i kommunikationen i interaktionssystemet er her - ikke det, der allerede er (f. eks. det allerede eksisterende værdigrundlag, som blev lavet i 2005¹²¹), men det der *emmergerer* på foranledning af tidligere og aktuel kommunikation om værdiledelse. Således er genoptagelse af kommunikationen i interaktionssystemet kontingent, uden at den dog er er fuldstændig løssluppen eller bunden.

Det kan iagttages, at kommunikationen - som udgangspunkt - *ikke* tilknytter sig til kommunikationen om de overordnede værdier, der blev udmeldt på den store temadag, og som efterfølgende på lederseminaret blev betegnet som paraply for den kommunale organisation. De af direktionen udmeldte pejlemærker blev med andre ord frakoblet - eller stillet på standby - i den kommunikation, der er pågik i interaktionssystemet. Derimod kan det iagttages, at kommunikationen først og fremmest knyttede sig til den kommunikation, der blev fremsat på lederseminaret jfr. fase IV. Her blev der kommunikeret en vision om, at der lokalt skabes rammer for, at medarbejderne inddrages og får ejerskab til projektet, i en lokal dialog *med udgangspunkt i de ansattes egne erfaringer og forståelse af værdier*. Denne meddelelse etableres løbende i kommunikationen, idet den saglige dimension (kommunikationen om værdiernes 'hvad') sker med udgangspunkt i en konstruktion af den ansattes erfaring og meningstilkendegivelse. Kommunikationen etableres som en reflektiv proces omkring denne ramme.

Kommunikation om værdierne konstrueres således inden for en ramme af begrebsliggørelse af hjælpens funktioner. Kommunikationen kan til dels iagttages som et blik på, hvad der af Bourdieu, betegnes som fagets doxa¹²², hvilket kan defineres som centrale læresætninger og antagelser inden for et felt. Doxa inden for feltet socialt arbejde er f. eks. professionens opfattelse af sine vigtigste funktioner og typiske partnere, dens definitioner af klienter, de forståelses- og forklaringsmodeller det sociale arbejde er baseret på, de problemløsningsmetoder, som tages i anvendelse ved forskellige problemtyper og de prognoser man opererer med inden for forskellige klientkategorier¹²³.

¹²¹ Bilagsmappen B: B.5.1 (l. 1078)

¹²² Järvinen, Larsen og Mortensen, 2005: 16

¹²³ Ibid: 16 I det sociale arbejde produceres disse sandheder - i første omgang via uddannelsesstrukturen - og efterfølgende gennem socialiseringsprocessen i praksis, hvor en dominerende sandhed - et doxa, præsenteres som god, rigtig, neutral og saglig viden om klienternes problemer og behov. Bourdieu benævner dette som symbolsk

De rejste spørgsmål på mødet (1-3) sætter således en kommunikation i gang om, hvordan det sociale arbejde udspiller sig på institutionen, og hvad der af den enkelte praktiker vurderes som værdifuldt, udviklende og væsentligt. Med spørgsmålene bliver kommunikationen om værdier tolket og visualiseret ind i en række udsagn, der direkte er knyttet til det sociale arbejdes felt i den lokale kontekst.

Eksempel på udsagn om forhold, der karakteriserer hjælpen¹²⁴:

(R9)[..]medbestemmelse, (R26) Godt med et fælles mål [..]

(R1)Jeg synes det er godt med [..] lange forløb [..] lærer beboerne godt at kende

(R5)faglighed [..] forskellighed, (R6)rummelighed både i forhold til bruger og kollegaer

(R65) Pludseligt møder man hinanden mere menneske til menneske, i stedet for bruger til ansat. Den dimension er der jo også i vores arbejde. [..] får karakter af noget mellem menneskeligt, som har stor værdi.

Eksempel på udsagn om rammerne der karakteriserer udvikling af hjælp:

(R13) [..] det er også supervision og det er teamdage med refleksion. [..], så er der supervision og refleksion.

Eksempel på udsagn om relation (hjælper og hjælpssøgende):

(R42) [..] en beboer, som optog os før vi gik i gang [..] og som er vældig besværlig. Der er man virkelig på arbejde. [..] og vi er da inde på at psykiateren, som kommer her [..] om at vi skal lære noget om hvordan vi forholder os, og hvad vi skal gøre, og rent faktisk hvad vi kan sige til manden for ikke at pille hans selvværd ned.

(R149) Hun har en god evne til at få beboerne i gang med noget.

(R176) [..] god til at se brugernes ressourcer.

(R231) etik [tilgang] er vigtig. Nogle gange kan man næsten lave overgreb på beboerne.

Kommunikationen vidner om en refleksiv praksis på stedet. Således fremhæves teammøder og supervision som værdifuld for stedet, ligesom kritik kan anses for en værdifuld tilgang i arbejdet:

(R44) [..] næste gang jeg skal derind, kan det godt være, jeg skal tænke lidt anderledes [..] og det er jo ikke engang kritik. Det er jo diskussioner. Altså man rykker sig hver gang man har diskuteret.

magt, da der er tale om magt, der sætter sig igennem som en blid normalisering af klienternes vilje, hvor magten får de dominerede til velvilligt at bøje sig for magt, de ikke engang selv føler som magt, idet det sociale arbejdes forskellige felter synes at være legitime og bygge på de bedste intentioner.

¹²⁴ Bilagsmappen B: B.5.1.

Under processen konstrueres en række udsagn med udgangspunkt i personlige forhold og oplevelser i arbejdslivet, der ligeledes kan relateres til en refleksion af det sociale arbejdes doxa.

(B81) Jeg er respektfuld i min omgang med andre mennesker og så er jeg reflekterende praktiker.

(R114) [jeg er] rolig og god til at skabe relationer og skabe tillid (R115) [..]rummelighed og god til de svære samtaler.

På mødets sidste del sammenkædes de mange kommunikative udsagn med det gældende værdigrundlag¹²⁵. Herefter rekapituleres den komplekse kommunikation med bagurettede beslutninger (eksisterende værdigrundlag).

(P1 - 1.749) Vi vil nu prøve at gå alle de ord igennem, for at se om vi kan koge det ned til noget mindre [..] så vil vi prøve at sætte det i forhold til det værdigrundlag i allerede har.

Herved reduceres kompleksitet på temaets saglige dimension, hvilket visualiseres med en sammenskrivning af udsagn fra de mange plancher til to plancher. Således knyttes den aktuelle kommunikation og den kommunikation, der tidligere er produceret om Silas værdigrundlag sammen. Afslutningsvis adresseres den videre kommunikation om institutionens værdigrundlag og den videre kommunikation herom til institutionens ansatte¹²⁶.

Den rejste kommunikationen kan i et systemteoretisk perspektiv forenklet iagttages som en proces der oscillerer, som en genindførelsesoperation mellem system/omverden: Hjælpen defineres og iagttages af hjælperen, der iagttager brugeren. Dette foregår inden for rammen af behandlingsinstitutionen Silas' meningshorisont. Organisationen konstruerer gennem iagttagelse og reflektiv kommunikation et værdiblik qua sin afgrænsning til omverdenen, hvor socialret, økonomi, fagets doxa m.v. er indlejret i kommunikationen som iagttagelser, men forbliver omverden for systemet (organisationen).

4.6.5 Udfordring af systemets meningsgrænse med mulighed for udvikling og læring

Beslutning om at ekstern bistand med kickstart til en fornyet kommunikation om værdiledelse, er i udgangspunktet en forøgelse af kompleksiteten i kommunikationen, da det rejser kontingente muligheder for den videre kommunikation. Imidlertid reduceres kompleksiteten med et afgrænset program, hvor en accept af programmets præmisser må antages at være i overensstemmelse med adressaternes forståelse af værdier, hvor det på lederseminaret blev tilkendegivet: Værdier er noget

¹²⁵ Bilagsmappen B: B.5.1

¹²⁶ Bilagsmappe B: B.5.1

alle har (bevidst og ubevidst) men kan bruges som en mulighed for fælles meningskabelse. Hermed etablerer programmet en kobling mellem organisationen og *'det højst personlige'*.

Interaktionssystemet, der etableres i forbindelse med kickstarten, har flere sammenfald med organisationens karakteristika, idet kommunikationen på den sociale dimension folder sig ud blandt og mellem organisationens medlemmer. Temaet er på den saglige dimension knyttet til en kommunikation, som er stillet som en bunden opgave, med afgrænset forventning til organisationen. Dog er der kontingente muligheder for kommunikationens udfoldelse, idet struktur og rollefordelingen i udgangspunktet er ukendt og adskiller sig fra organisationens normale rutiner og struktur. Således påtager PL sig rollen som fordeler af nærværet¹²⁷ i den rejste kommunikation. Herved er forventninger til de eksisterende roller udfordret med mulighed for at kommunikationens meningsgrænse kan udfordres.

I relation til en forståelse af sociale systemer skal det erindres, at en grundlæggende tese i systemteorien er, at sociale systemer er operativt lukkede. Kommunikationer skal forstås som en systemintern operation og er således altid et systems konstruktion. De systeminterne operationer består af kommunikation, som er autopoietisk lukket om sig selv. Sociale systemer skaber sig selv gennem kommunikationens autopoiesis. Som operativt lukket system kan et system ikke kommunikere med sin omverden, men det kan iagttage sin omverden, idet det kommunikerer om denne omverden. En kommunikation iagttager dermed det, som det handler om: Det som den teatiserer: Det som den informerer om. Således kombinerer enhver kommunikation selvreference og fremmerefence¹²⁸. Således konstruerer et socialt system sit eget billede af sig selv og sin omverden. Selvreference angives gennem iagttagelse af fremmerefence og gennem iagttagelse af system/omverden.

Det etablerede interaktionssystemet med kickstart på temaet værdiledelse kan opfattes som et billede af denne operation. I kommunikationen knytter kommunikationen sig til en løbende selvreference og fremmedreference omkring temaet værdiledelse med reference til hjælper/ansat, hjælpsramt/bruger og hjælpen /det sociale arbejde. I den forstand konstrueres en meningsgrænse på temaet gennem iagttagelse af system/omverdens iagttagelse. Dette sker ikke som en påstand om værdiernes essens, men som en iagttagende kommunikativ operation, hvor system og omverden

¹²⁷ Luhmann, 2000: 474: [...]interaktionssystemer har også tilstrækkeligt bestemte eller i al fald bestemmelige grænser. De lukker alt ind, som kan behandles som nærværende, og de kan i givet fald afgøre blandt de nærværende, hvad der skal behandles som nærværende, og hvad der ikke skal.

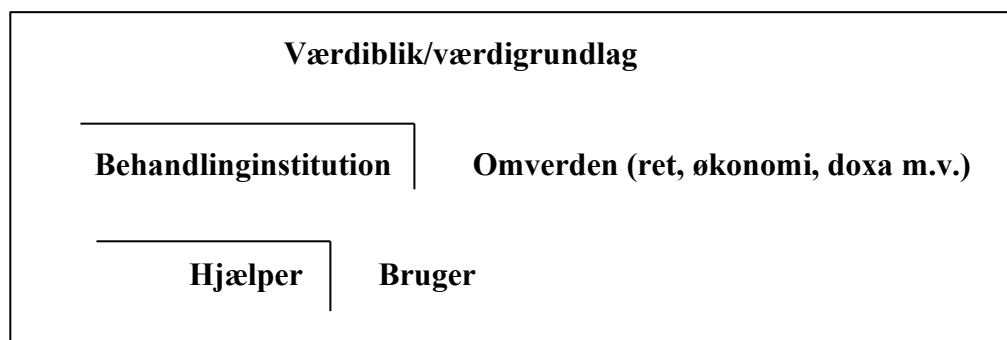
¹²⁸ Kneer og Nassehi, 1997: 102

konstrueres. Eller sagt med andre ord: Men mening *er* ikke bare. Mening konstrueres gennem kommunikation samt den efterfølgende meningsbearbejdelse, der afhænger af hvem der iagttager.

Med deltagelse af PL, der i interaktionen tildeles en bestemt rolle som procesleder og med et Luhmannsk begreb betegnes som 'fordeler af nærværet' udfordres organisationens kommunikation og meningsgrænser med omfordeling af roller og præmisser for kommunikation. I denne kommunikation emergerer et lokalt værdiblik, hvor *dialog, ansvar og refleksion* er begreber, der kan indramme det sociale arbejde i den lokale praksis.

PL tilhører ikke organisationen SILA, men er før, under og efter kickstarten systemets omverden. Men med etablering af et interaktionssystem skaber kommunikationen mulighed for læring gennem en kommunikation, der udfordrer systemets meningsgrænse, og med mulighed for at til- eller frakoble sig nye horisonter i den rejste kommunikation om værdiledelse. Iflg. Luhmann er både tid og irreversibilitet indbygget i sociale systemer¹²⁹. Grænsen mellem system og omverden er således ikke én gang fastlagt. Grænser skaber derfor ikke blot adskillelse. De skaber også forbindelser og bliver udfordret af de kommunikative processer, der igangsættes af kickstartet. Det kan forenklet illustrere dette således:

Fig 4.6 Lokalt værdiblik



Således bliver kommunikationen om værdiledelse med kickstartprogrammet som igangsætter, en kommunikation der først og fremmest bidrager til institutionens *selvbeskrivelse*, der knytter sig til en kommunikation om 'det højst personlige'. Organisationen dukker med andre ord op for sig selv, som et særegent system - en unik (behandlings)institution i systemet. Værdigrundlaget skabes gennem en refleksiv kommunikation, selvbeskrivelsen, hvor værdiblikket/værdigrundlaget

¹²⁹ Luhmann 2000: 81,82

emergerer som et 'kosmorama'¹³⁰ i kommunikationen, der får netop dette system – denne institution - til at adskille sig fra alt andet. Hermed reduceres kompleksiteten gennem selvbeskrivelsen med mulighed for midlertidig stabilisering og ordensskabelse.

I denne kommunikation opstår et lokalt væridiblik, som generelt kan indrammes af begreberne: Dialog, ansvar og refleksion”.

”Dialog” fordi hjælpen defineres respektfuldt:

(R 128)¹³¹: Jeg [er] god til at lære mennesker at kende. Huske ting og vide at [...]ønsker er sådan .. hans ønsker, ikke mine..

”Ansvar” fordi både hjælper og bruger er aktører i relationen og kommunikationen om handlingen.

(R 58) For jeg levede faktisk temmelig længe på, at jeg fik skiftet den der sofa ud ved [X] ude i Vestervig, hvis i kan huske det. Det var jo simpelthen bare sagen, at jeg kunne få [...] til at skifte den gamle sofa ud. Men det varer jo bare aldrig så var den gamle sofa inde igen. [...] Men det kan vi jo grine af nu.

”Refleksion” fordi det sociale arbejde kan iagttages som en dynamisk størrelse.

(R72): Jeg synes også det handler om tillid. Man kan jo ønske alt det tillid man vil, men hvis der ikke er hul igennem, så kan man godt pakke sammen indtil det lykkedes pludselig [...] at få en fælles forståelse med brugeren.

4.6.6 Opsamling af Fase V

Med Kickstart programmet etableres et interaktionssystem på institutionen, hvor kommunikationen om værdiledelse genoptages. På den saglige dimension er organisationens overordnede pejlemærker, der blev udmeldt af direktionen, frakoblet kommunikationen. Kommunikation på mødet knytter sig først og fremmest på den kommunikation, der blev fremsat på lederseminaret jfr. fase IV, hvor der blev meddelt en vision om, at der lokalt skulle skabes rammer for, at medarbejderne blev inddraget og fik ejerskab til projektet i en lokal dialog *med udgangspunkt i de ansattes egne erfaringer og forståelse af værdier.*

Kickstart programmet igangsætter en refleksiv kommunikationsproces omkring temaet værdiledelse

¹³⁰ Kosmorama: Sammenstilling af billeder fra alverdens egne (Gyldendals Fremmedordbog 1979) Metaforen faldt mig ind, da der gennem den kommunikative proces blev produceret et hav af plancer, som efterflg. blev reduceret en enkelt plance. Det var derfor nærliggende at associere dette produkt til den forventede kommunikationen om institutionens værdigrundlag på den kommunale hjemmeside. Nettets kommunikative muligheder med tekst og billeder, kan opfattes som et medie i modernitetens kosmorama.

¹³¹ Billagsmappen B: B.5.1

med reference til hjælper/ansat, hjælpsøgende/bruger og hjælpen/det sociale arbejde. Denne kommunikation knyttes desuden til tidligere beslutningskommunikation, produceret omkring Silas værdigrundlag.

Etablering af interaktionssystemet kan iagttages som en anledning, til at kommunikationen har udfordret systemet, idet kommunikationen med program, struktur og proces har udfordret systemets meningsgrænse og doxa. Dette skaber mulighed for læring¹³² med input og refleksion i kommunikationen. Kommunikationen oscillerer i forløbet som en geninførelsesoperation mellem system/omverden. Men selv om kommunikationen i et socialt system er lukket for omverdenen, skaber grænser ikke blot adskillelse. De skaber også forbindelser, og bliver herved udfordret af de kommunikative processer, der optages i interaktionssystemet via kickstarten.

Med kickstart programmet som igangsætter, er der i et interaktionssystem etableret et rum, der reflektivt bidrager til institutionens selvbeskrivelse. I den reflektive kommunikation emergerer et lokalt værdiblik/værdigrundlag i et kosmorama, der indrammes af begreberne, dialog, ansvar og refleksion. Herved reduceres systemets kompleksitet og mangfoldighed, med mulighed for en midlertidig stabilisering.

4.7 Fase VI

4.7.1. Spørgeskemaundersøgelse

Som en afrunding af mine iagttagelser af værdikommunikationen i de eksterne institutioner, har jeg valgt at indramme analysen med en generel evaluering af den proces, som har impliceret handicapinstitutionerne. Dette er sket på baggrund af et spørgeskema, som er fremsendt til lederne af de kommunale handicapinstitutioner. Formålet med dette har været, at få en tilkendegivelse af, hvorvidt den igangsatte kommunikation har/(eller) ikke har tilknyttet sig kommunikationen på de eksterne institutioner. Og i givet fald iagttage, hvilke meningshorisonter denne kommunikation har givet anledning til.

Udarbejdelse af et spørgeskema og brug af dette, som arkiv i det empiriske materiale, kræver nogle metodiske refleksioner. I et systemteoretisk perspektiv er det vigtigt at understrege, at der med dette valg også er tale om et kontingent valg. Valget er således fravalg af andre metoder og et strategisk valg, som umiddelbart kunne give mig adgang til, at iagttage kommunikationen på handicapinstitutionerne generelt. Et netbaseret spørgeskema med institutionslederne som informanter, blev af

¹³² Luhmann,2003:13

tekniske og tidsmæssige grunde valgt som metode, idet det var min vurdering, at dette kunne genere kommunikation til formålet med en begrænset og overskuelig datamængde.

Det er vigtigt at holde sig for øje, at såvel spørgeskemaet som besvarelsene med den efterfølgende databearbejdning repræsenterer konstruktioner, der er baseret på iagttagelser. Der er således på ingen måde tale om ontologiske essenser, men tværtimod tale om epistemologiske konstruktioner.

Spørgsmålene i spørgeskemaet er konstrueret ud fra de iagttagelser, jeg har gjort undervejs i studiet, og er således baseret på initiativer og begreber, der har været anvendt i den kommunikation, der er foregået i konteksten. De fremsatte spørgsmål er derfor i sig selv udtryk for 2. ordens iagttagelser, der med valgte kategoriseringer i et systemteoretisk udtryk, bliver et udtryk for et systems (iagttagers) iagttagelse af et andet system (iagttagelsen).

Jeg har i spørgeskemaet tilstræbt en form med en kombination af åbne og lukkede spørgsmål. Dette for at reducere kompleksiteten, synliggøre mine antagelser og desuden give respondenterne mulighed for løbende at kunne kommentere og tilføje. Således blev det endelige spørgeskema et kortfattet spørgeskema med 4 hovedspørgsmål, så det var muligt at besvare skemaet inden for en overkommelig tidsramme. Valg af informantgruppen (institutionslederne) er begrundet med, at de har været gennemgående personer i forløbet.

4.7.2 Om spørgeskemaundersøgelsen

Spørgeskemaet er fremsendt til lederne af samtlige institutionsenheder, der repræsenterer alle de kommunale institutionstilbud for handicappede. Det drejer sig om 16 institutionsenheder.

Institutionstilbud og institutionsenheder fordeler sig således:

Målgruppe	Døgntilbud ¹³³	Dagtilbud ¹³⁴	Institutions-tilbud	Institutions-enheder
Udviklingshæmmede - voksne	7	3	10	7
Psykisk syge - voksne	4	6	10	7
Børn	1	3	4	2

¹³³ Et døgntilbud er her opgjort som et bostøttetilbud, hvor brugeren modtager bostøtte i et bofællesskab eller anden boform med døgnstøtte. jf. Lov om Social Service (SEL) §§ 85, 107 og 108

¹³⁴ Et dagtilbud er her defineret som et tilbud, der dækker tilbud til særlig pædagogisk støtte i dagtimerne. I dagtilbuddet er her medtaget: Specialbørnehave/fritidshjem og aflastning for børn, der drives i.h.t. SEL § 32, beskyttet beskæftigelse og aktivitetssamvær for voksne jf. SEL § 103 samt drift af støttecentre med pædagogisk hjælp til voksne med betydelig nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne jf. SEL § 85.

Målgruppe	Døgntilbud	Dagtilbud	Institutions-tilbud	Institutions-enheder
I alt	12	12	24	16

De institutionelle tilbud er, som det fremgår, repræsenteret med i alt 24 selvstændige tilbud, der hver for sig udgør et selvstændigt dag- eller døgntilbud for personer med nedsat fysisk/psykisk funktionsnedsættelse. 6 af institutionsenhederne repræsenterer mere end 1 tilbud, men tilbuddene er organisatorisk samlet under en ledelse. Det drejer sig f.eks. et støttecenter (dagtilbud) med et tilknyttet bofællesskab (døgntilbud). En informant defineres i materialet, som en institutionsleder, der varetager ledelse for en institutionsenhed med et eller flere institutionstilbud.

Spørgeskemaet¹³⁵ blev fremsendt til samtlige institutionsenheder pr. mail med følgebrev¹³⁶ med angivelse af deadline for tilbagemelding af skemaet. Dette resulterede i, at jeg efter 1. deadline havde modtaget 50 % af de mulige svar (8/16). Efterfølgende fremsendte jeg en ny anmodning om besvarelse pr. mail¹³⁷. Mailen blev fulgt op af en telefonisk kontakt, da jeg ville sikre mig at der ikke var tekniske problemer med modtagelsen, idet jeg forinden havde modtaget en enkelt besvarelse pr. brev. Her angav informanten, at der der havde været tekniske problemer med at åbne og tilbagesende besvarelsen elektronisk. I forbindelse med den telefonisk henvendelse, blev der samstemmende givet udtryk for velvillighed i at deltage - men 'tidspres' blev angivet som generel forhindring i at besvarelse ikke var - eller kunne fremsendes. Jeg modtog efter 1. rykker 4 skemaer elektronisk og et skema pr. post. En enkelt besvarelse blev opgivet, idet der havde været lederskift på institutionen.

Spørgeskemaets er analyseret efter en manuel gennemgang af besvarelserne med opsætning og kodning i et simpelt regneark¹³⁸. De åbne kommentarer fra spørgeskemaet¹³⁹ rapporteres løbende i den sammenhæng, det er relevant for spørgsmålet. Spørgeskemaet kommenteres desuden i relation til systemteoriens begreber.

4.7.3 Resultater af spørgeskemaundersøgelsen

13 ud af 16 (svarende til over $\frac{3}{4}$ eller godt 80 % af den samlede informantgruppe) har besvaret

¹³⁵ Bilagsmappe A: A.4.1

¹³⁶ Bilagsmappe A: A.4.2

¹³⁷ Bilagsmappe A: A.4.3

¹³⁸ Bilagsmappe A: A.4.4

¹³⁹ Bilagsmappe A: A.4.5. Sammenfatning af kommentarer i de åbne spørgsmål.

spørgeskemaet¹⁴⁰. I en traditionel survey-metodisk forståelse, må dette anses for at være tilfredsstillende¹⁴¹.

Med en høj svarprocent må det konstateres at: *Kommunikationen kommunikerer om værdiledelse - i og om de sociale systemer !* Men en manglende respons - eller lav svarprocent - ville imidlertid ikke kunne afvise samme påstand. Jfr. teoremet om sociale systemers autopoiesis forudsættes det, at de sociale systemer netop fortsætter deres kommunikative autopoiesis. Blot ville det ikke her, have været muligt at iagttage kommunikationen og gendrive den.. Med besvarelsene er der åbnet mulighed for en iagttagelse af kommunikationen, da der med høj svardeltagelse er foregået en strukturel kobling mellem systemerne, altså in casu forsker/organisation,

Der kan på den baggrund iagttages flg. billede:

Hovedparten af institutionerne (9/13) (svarende til 9 ud af 13 besvarelser) havde formuleret et værdigrundlag inden den kommunale sammenlægning. Det blev tilkendegivet, at den rejste kommunikation havde givet anledning til en revision/refleksion af det eksisterende værdigrundlag. Desuden angav 2 af institutionerne, at det havde givet anledning til, at der nu blev formuleret et værdigrundlag, medens de resterende 2 angav at der ikke var ressourcer til at følge op på initiativet¹⁴².

Lidt over halvdelen (8/13)¹⁴³ havde modtaget tilbud om kickstart med ekstern procesleder, og der blev generelt udtrykt stor tilfredshed med dette forløb, idet 7 af informanterne angav, at dette forløb havde været *særdeles tilfredsstillende*. 2 angav dog, at det ikke havde været tilfredsstillende. En af disse informanter påpegede at kickstartforløbet, som blev introduceret på lederseminaret, havde været for overfladisk, hvilket havde været årsag til, at institutionen ikke havde modtaget tilbud om kickstart. De institutioner, der ikke havde modtaget tilbuddet, begrundede i 2 tilfælde dette med manglende tid og ressourcer. 3 angav, at der allerede foregik en proces på institutionen, som havde været i gang inden omsorgsforvaltningens initiativer, hvorfor der ikke var noget behov for yderligere tiltag¹⁴⁴.

Adspurgt omkring en lokal opfølgning på initiativer omkring værdiledelse, angav hovedparten (10/13), at der havde været forskellige lokale tiltag, hvor kommunikationen var genoptaget på et

¹⁴⁰ Bilagsmappe A: A.4.4 tabel 11

¹⁴¹ Olsen, 1998: 19

¹⁴² Bilagsmappe A: A.4.4 Tabel 2.1-2.4

¹⁴³ Bilagsmappe A: A.4.4 Tabel 2.4.b

¹⁴⁴ Bilagsmappe A: A.4.4. Tabel 4.1

personalemøde eller en intern temadag. Enkelte havde nedsat en gruppe som skulle arbejde videre med institutionernes værdier. Knap 2/3 af informanterne (8/13) angav positivt, at de forventede, at deres værdigrundlag ville blive tilgængelige på internettet i løbet af sommeren 2008. To institutioner afviste dette, men henviste til mangellende ressourcer.¹⁴⁵

Ca. 1/4 af institutionerne (4/13) angav, at de havde inddraget brugerne i formuleringen af værdigrundlaget¹⁴⁶. I den sammenhæng skal det bemærkes, at dette spørgsmål ikke eksplicit har været rejst som tema i kommunikationen. Det er derfor interessant, at flere institutioner havde involveret brugerne i processen, ligesom flere informanter gav udtryk, for at '*det burde eller skulle ske*' evt. med deltagelse af pårørende. Der var dog et generelt forbehold fra informanterne, idet det blev angivet, at det stillede store krav til de ressourcer, der skulle anvendes for at dette kunne gennemføres.

*Det er et stort handicap at der ikke er afsat ressourcer til de nødvendige processer [...] Hvis man mener noget med det her, skal der afsættes midler til organisationens udvikling.*¹⁴⁷

Adspurgt om sammenhæng mellem de overordnede ledelsesværdier, som blev udmeldt på temadagen medio 2007 og institutionernes lokale værdier, svarer informanterne næsten samstemmende (10/13)¹⁴⁸: *At der er god sammenhæng*. En angiver at der ikke er sammenhæng, da der ikke er afsat ressourcer lokalt til at følge op på initiativet. Imidlertid knytter 2 respondenter en næsten enslydende og væsentlig kommentar på dette spørgsmål: *Værdierne er så brede, at man ikke kan være uenig*.

Adspurgt om informanternes holdning til vigtigheden af arbejdet med værdiledelse, tilkendes det næsten samstemmende, at arbejdet med værdier er meget vigtigt. Det tilkendes her positivt som meget vigtigt/vigtigt: Dvs: at værdier skal skabe et godt image på institutioner, sikre ensartethed i institutionerne, være redskab til refleksion og diskussion samt at værdierne skal være entydige og præcise, så de kan være rettesnor i arbejdet. Dette er måske ikke overraskende, men viser, at kommunikationen om værdiledelse forventes at opfylde mange funktioner. Kommunikationen kan således ikke udmiddelbart tolkes i forhold til de modeller, der er opstillet af Knudsen (jfr. kapitel 2.) idet informanterne tilkender positive forventninger om samtlige funktioner.

¹⁴⁵ Bilagsmappe A: A.4.4. Tabel 2.5

¹⁴⁶ Bilagsmappe A: A.4.4. Tabel 2.6 -2.7

¹⁴⁷ Bilagsmappe A: A.4.5

¹⁴⁸ Bilagsmappe A: A.4.4 tabel 3.

Vedrørende holdninger til den proces, der har været igangsat i kommunen omkring værdiledelse, er der generel tilfredshed med dette. Især er der, som nævnt, generel tilfredshed med kick-start forløbet. En mere systematisk gennemgang af svarene viser flg. billede jf. tabel 4.1¹⁴⁹ :

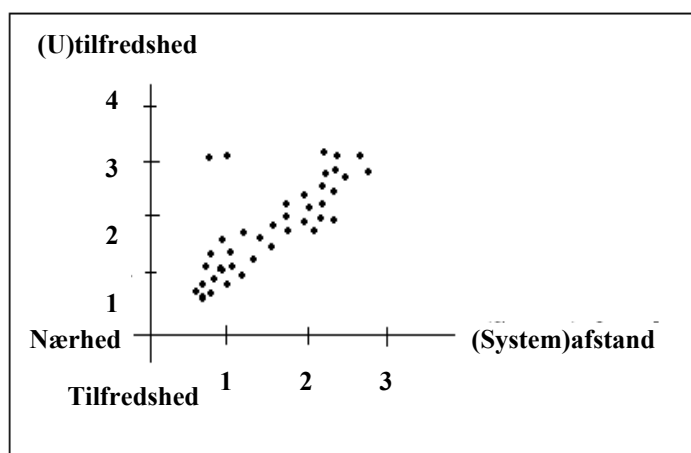
	1. særdeles tilfreds	2. tilfredsstillende	3. mindre tilfredsstillende	4. utilfredsstillende	5. Ved ikke /uoplyst	Ialt
1. Kickstart	7		2		4	13
2. Lederseminar		8	1		4	13
3. Temadag Thyhallen		5	5		3	13
Ialt	(7)	(13)	(8)		(11)	

Dette viser et interessant billede, idet der er korrelation mellem tilfredshed og afstand mellem informant og system. Eller sagt på en anden måde: Jo kortere afstand til systemet (kickstart), – jo større tilfredshed. Jo længere afstand til systemet (temadag Thyhallen) jo mindre tilfredshed.

Således angiver 5 af de adspurgte at temadagen i Thyhallen var mindre utilfredsstillende – mens 5 øvrige angiver at det var tilfredsstillende. 7 angiver at kickstarten var særdeles tilfredsstillende, mens 8 angiver, at lederseminaret var tilfredsstillende og vice versa.

Et modelbillede af denne tendens kan visualiseres således:

Fig. 4.7 Sammenhæng mellem tilfredshed og systemafstand



Denne iagttagelse er måske ikke overraskende. Men det giver dog anledning til at reflektere over kommunikationens muligheder og begrænsninger med etablering af forskellige typer interaktionssystemer. Det kan således iagttages, at det interaktionssystem som i processen sker

¹⁴⁹ Bilagsmappen A: A.4.4. Tabel 4.1

lokal, har været mest tilfredsstillende med mulighed for udfordring af meningsgrænser, og dermed sandsynlighed for strukturelle koblinger mellem systemerne. I det interaktionssystem, hvor afstand mellem system og subsystem er langt, angives kommunikationen som mindre tilfredsstillende, hvilket implicit indikerer usandsynlighed for strukturelle koblinger mellem systemerne.

Således ses det, at interaktionssystemerne igangsætter kommunikative processer i de sociale systemer med forskellig styrke, hvor nærhed skaber størst sandsynlighed for strukturelle koblinger.

Informanterne angiver flg. argumenter, som begrundelse for indførelse af værdiledelse¹⁵⁰:

Sikkerhed og tryghed for den enkelte og effektiv udnyttelse af personaleressourcer

Selvstændige medarbejdere som ansvarstagende i stedet for ansvarshavende

[...] at vi gør det - vi tror vi gør

Fælles refleksion

[..] fundamentet for at skabe en fælles kultur

Sikre dialog så medarbejderne arbejder efter de sammen mål

Værdiledelse er mode [...] et udmærket redskab i en uforudsigelig og kompleks hverdag med omskiftelighed [...]

Med hensyn til begrænsninger, som den igangsatte kommunikation har afstedkommet, anfører informanterne flere gange, at mangel på ressourcer til at implementere processen og imødekomme ønsket om brugerinddragelse evt. pårørende er den største barriere:

Tid og mangel på ressourcer begrænser [...] ønske om at følge op.

Der er ikke rum til at lave en kvalificeret proces.

Det er et meget stort handicap, at der ikke er afsat ressourcer til de nødvendige processer.

Vi er bundet på at køre 'sikker drift'.

Informaterne har fremført flg. ideer og forslag til en evt. opfølgning på processen:

Mere tid, specielt [institutioner med få ansatte]

Etisk regnskab

[kontinuerlig] opfølgning med kickstart

[løbende] drøfte værdierne og overveje rettelsers et par gange om året

Temadag i faggrupper

Evaluering. [...] vigtigt at have fokus på evaluering

¹⁵⁰ Bilagsmappen A: A.4.5

4.7.4. Opsamling af spørgeskemaet

Hovedparten af institutionslederne har medvirket i spørgeskemaundersøgelsen, hvilket indikerer at kommunikationen kommunikerer om værdiledelse.

Resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen kan systemteoretisk opfattes som en meddelelse fra institutionerne, der vidner om et stort engagement i den igangsatte proces om værdiledelse. Tilbagemeldingerne fra spørgeskemabesvarelserne viser, at hovedparten af institutionerne (9/13) havde et værdigrundlag inden processen i omsorgsforvaltningen blev sat på dagsordenen. Den rejste kommunikation har imidlertid været anledning til en rekapitulering af det eksisterende værdigrundlag. For 2 institutioner har det givet anledning til, at kommunikationen om værdiledelse nu er kommet på dagsordenen. Lidt over halvdelen af institutionerne havde modtaget tilbud om kickstart som input til genoptagelse eller påbegyndelse af denne proces, og der angives generel tilfredshed med dette program. Kommunikationen om værdiledelse er fortsat i institutionerne, idet hovedparten af institutionerne (10/13) angiver, at have iværksat lokale tiltag i form af personalemøder/ lokale temadage. Hovedparten af institutionerne forventer, at deres værdigrundlag ville blive tilgængeligt, på det kommunale internet i løbet af sommeren 2008. Enkelte afviste dette med henvisning til mangel på ressourcer. 1/3 af institutionerne angav, at de havde inddraget brugerne i kommunikationen om værdiledelse. Flere tilkendegav at dette var ønskeligt, men begrænset af mangel på ressourcer til processen. Det blev generelt tilkendegivet, at der var god sammenhæng mellem de overordnede værdier og de lokale værdier. Imidlertid blev det bemærket at de overordnede værdier, som blev meddelt på den store temadag, var så brede, at man ikke kunne være uenige. Kommunikationen om værdiledelse forventedes at dække mange funktioner og skulle således kunne bidrage positivt til at skabe et godt image, sikre ensartethed i institutionerne og være rettesnor i arbejdet. Vedrørende den igangsatte proces i organisationen kan det iagttages, at interaktionssystemerne igangsætter kommunikative processer i de sociale systemer med forskellig styrke, hvor nærhed skaber størst sandsynlighed for strukturelle koblinger.

Informanterne angiver også her dialog, ansvar og refleksion som fundament for skabelse af fælles kultur som argumenter for værdiledelse. De største barrierer for implementering af de gode intentioner angives som: Knaphed på tid og resourcer til at lave en kvalificeret proces – hvor 'sikker drift' angives som en forhindring for innovative tiltag.

4.8 Fase VII

4.8.1 Scenskift i organisationens kommunikation om værdiledelse

Kommunikationen om værdiledelse har udfoldet sig i den kommunale organisation, medens dette projekt er skrevet. Der skete dog et bemærkelsesværdigt scenskift i organisationens værdikommunikationen i november 2007, hvor værdikommunikationen indskrev sig som arbejdsmiljømål i kommunikationen. Jeg mener, at det kan få stor betydning for værdikommunikationens fremtid i organisationen som ledelseskoncept jfr. Røvik og jeg vil kort analysere dette i et systemteoretisk perspektiv.

4.8.2 Hoved-MED-Udvalget – den tavse iagttager og medspiller?

Mens kommunikationen har kommunikeret om værdiledelse i den del af organisationen, som dette speciale har afdækket empirisk, har kommunikationen – med eller uden værdier - udfoldet sin autopoiesis andre steder i organisationens subsystemer. Direktionsreferaterne fra perioden 01.01.07 – 10.06.08 har i arkivet været genstand for analyse af beslutningsprocessen omkring værdikommunikation. I den forbindelse kan det iagttages, at der ad hoc er refereret til Hoved-MED-Udvalget (HMU).

HMU¹⁵¹ er en fælles kommunal enhed for de kommunalt ansatte. Udvalget er funktionelt nedsat, som organisationens øverste samarbejdsorgan, for at sikre forbedring og udvikling af samarbejdet mellem politikere, ledere og medarbejdere. Det fremgår af rammeaftalen for udvalget, at udgangspunktet for ledelsen er: at der *arbejders efter principperne om værdibaseret ledelse*. Det fremgår af Direktionsreferaterne¹⁵², at ledelsesgrundlaget med værdier, blev præsenteret for HMU i forbindelse temadagen den 08.06.07. Således må det formodes at HMU, har deltaget i temadagen, hvor værdiledelse blev introduceret.¹⁵³

Ved en gennemgang af tilgængelige referater fra HMU (2007-17.04.08)¹⁵⁴ har kommunikationen om værdiledelse været meget tavs. I dette forum optræder temaet for første gang vedr. fastsættelse af arbejdsmiljømål for 2008- 2009¹⁵⁵, hvor kommunikationen om værdiledelse sammenkædes med *arbejdsmiljøspørgsmål*, foranlediget af et krav om at fastsætte arbejdsmiljømål.

Af sagsfremstillingen fremgår det:

I denne harmoniseringstid er der meget fokus på det psykiske arbejdsmiljø – herunder fælles

¹⁵¹ Bilagsmappe B: B7 & B8. Udvalget består af ledelsesrepræsentanter (7medlemmer) og ansatte (11 medlemmer)

¹⁵² Direktionen (23.04.07 og 14.05.07)

¹⁵³ Bilagsmappe B: B.3 & B.4.1

¹⁵⁴ Bilagsmappe B: B.6.

¹⁵⁵ Bilagsmappe B: B.2 (Direktionen 05-11-07)

*værdigrundlag*¹⁵⁶, *trivsel, stress m.v* Det vil derfor være oplagt at fastsætte et arbejdsmiljømål i relation til dette område. Med henvisning hertil anbefales det, at der fastsættes følgende arbejdsmiljømål:

- *Thisted Kommune fastsætter fælles værdigrundlag, idet der samtidig sættes fokus på det psykiske arbejdsmiljø*
- *Der skal gennemføres en trivselsundersøgelse på alle kommunens arbejdspladser [..]*
- *Målet konkretiseres ved at **danne fælles værdigrundlag. Trivselsundersøgelsen skal dokumentere, at målet er opnået**[..]*

Af beslutningsreferatet fra HMU 22.11.07 fremgår det, at disse præmisser blev godkendt, og temaet blev dermed formelt optaget på dagsordenen. Dette var tidsmæssigt første gang udvalget kommunikerede om værdiledelse. Temaet blev genoptaget i kommunikationen i HMU på et efterfølgende møde 17.04.08¹⁵⁷, idet der kortfattet blev orienteret om, at der forvaltningsmæssigt var iværksat forskellige initiativer omkring værdiimplementering.

4.8.3 HMU i et systemteoretisk perspektiv

Systemteoretisk kan HMU karakteriseres, som et selvstændigt system med egne funktionslinier. I den kommunale organisation er der tale om et subsystem. I lighed med øvrige sociale systemer er dette systems grundliggende operation knyttet sammen af beslutningskommunikationen jfr. meningsdimensionen. Systemet (HMU) har deltaget i de interaktionssystemer, der i konteksten er etableret omkring værdikommunikationen, men har som system *hidtil ikke* ytret sig om de igangsatte programmer og processer. Imidlertid har HMU nu som system optaget temaet på dagsordenen og har besluttet en dagsorden, hvor arbejdsmiljø og fælles værdier sammenkædes. I denne i kommunikation sker en forskydning i meningsdimensionen, som er bemærkelsesværdig.

For det første sker der en ændring i den saglige meningsdimension, idet der sker en sammenkædning af begreberne fællesværdier og arbejdsmiljø. Desuden kommunikeres det, at kommunen fastsætter et fælles værdigrundlag, som et mål for at vurdere trivsel, hvor der gennemføres en trivselsundersøgelse og en lederevaluering. Herved er der funktionelt indlejret et kodeskift i kommunikationen, hvor kommunikationen nu kan indskrives i dette udvalgs logikker med trivselsundersøgelser og personaleforhold til følge.

For det andet sker der ligeledes en forskydning i kommunikationen i den sociale dimension, idet ansvaret for den videre kommunikation om værdiledelse i transponeret form umiddelbart flyttes fra

¹⁵⁶ Kursiveringer der er fremhævet i dette citat, er mine **fremhævninger**

¹⁵⁷ Bilagsmappen B: B.6.

et system til et andet (in casu: fra direktionen til HMU). Endelig kan det iagttages, at kommunikationen på den den saglige og tidsmæssige dimension er åben, med forventinger om aktiviteter i 2008-2009.

Der er umiddelbart tale om en reduktion af kompleksiteten, idet sammenkædningen sagligt med beslutning om trivselsundersøgelse og lederevaluering er besluttet og afgrænset. Kompleksiteten er dog på samme tid forøget, idet kommunikationen er hel åben med hensyn til status vedrørende forvaltningsmæssige aktiviteter med henvisning til arbejdet omkring ledelsesværdierne. Om status er en foregribelse af en systematisk evaluering af konceptet, og hvilke succeskriterer, der evt. her skal opstilles, er helt åbent.

4.8.4 Opsamling af scenskift

I et systemteoretisk tilbageblik kan HMU's tilslutning til værdikommunikationen med de meningsdimensioner, som dette system tilknytter sig, tolkes som et signifikant scenskift for kommunikationen. Dette kan blive afgørende for den fremadrettede kommunikation om værdiledelse. HMU indskrives sig således ved dette speciales afslutning, som adressat og ansvarshavende system for værdikommunikationens videre skæbne på den sociale, saglige og tidsmæssige dimension.

Det må med denne iagttagelse konstateres, at værdikommunikationen fortsætter sin autopoiesis i organisationens subsystemer. Og mens kommunikationen kommunikerer, går tiden med kontingente muligheder for, at temaer indskrives sig i organisationens kommunikation - med eller uden værdiledelse. Om scenskiftet skal iagttages som et udtryk for, at den igangsatte kommunikation om værdiledelse vil opblomstre eller afblomstre i et nyt system, må indtil videre forblive et åbent spørgsmål.

Kommunikation om værdiledelse er jfr. Røvik indledningsvis defineret som *et koncept på rejse, der har sin tid*. Scenskiftet åbner derfor en række kontingente muligheder. Scenskiftet kan i den sammenhæng være udtryk for at "rejsen" tager en ny begyndelse med de nye meningshorisonter der allerede er indskrevet i systemets beslutningskommunikation. Imidlertid kan scenskiftet også være et tegn på at "rejsen" er under afblomstring i en fase, hvor processen institutionaliseres, og implicit mister sin fornyende kraft¹⁵⁸. For mens tiden er gået, er der qua de sociale systemer evolutionært skabt orden med systemernes autopoiesis, trods omverdenens overgribende

¹⁵⁸ Thyssen, 2005:4

kompleksitet.

I den proces kan der være skabt plads til, at tilbud om ”forbedrede koncepter” kan få plads i organisationen som løftestang for fornyelse og ordensskabelse mod en kompleks omverden. Som et kuriosum til denne iagttagelse, har et nyt i ledelseskonceptet LEAN¹⁵⁹ passeret kommunikationen på Direktionsmøder i andre meningsdimensioner.

En beslutning om sceneskifte kan i sig selv iagttages som midlertidig ordensskabende, og et udtryk for håndtering af det paradoks, der er indbygget i en beslutning om værdiledelse som koncept for ledelse. Men med et sceneskift, vindes der tid. Tid til eftertanke om organisationens ubønhørlige beslutningsmaskine, hvor beslutninger – herunder beslutninger om værdiledelse - er et blandt mange **ubestuelige beslutninger**. Herved er beslutningernes paradoks for en stund flyttet til : *'Weiniger störrrende Stelle / et mindre forstyrrende sted'*¹⁶⁰

Systemernes iagttagelser af hinanden i den polyfone organisation, herunder direktionens iagttagelser af organisationens konstante behov for ”nye og mere effektive ledelsesværktøjer” i en kompleks og risikofyldt fremtid, kan i den sammenhæng iagttages, som en strategisk håndtering af konceptets ”smukke løgne”¹⁶¹, således at konceptets skæbne afvikles eller udvikles polyfont.

4.9 Kommunikationens koder

4.9.1 Værdikommunikationens til- og frakoblinger til funktionssystemerne.

Som afslutning på min analyse vil jeg med udgangspunkt i Luhmanns tese om symbolsk generaliserede medier gennemgå arkivet med henblik på at undersøge, om kommunikationen om værdiledelse abonnerer på bestemte koder og medier.

Det kræver en indledende ekskurs til Luhmanns samfundsteori. Samfundet har historisk og evolutionært udviklet en række prominente funktionssystemer, der kan karakteriseres som systemer uden social eller hierarkisk afgrænsning. Funktionssystemerne er karakteristiske ved, at de varetager en vital funktion i samfundet, hvor systemer har specialiseret sig i at varetage et eget symbolsk generaliseret medie. Eksempler på prominente funktionssystemer fremgår i skematisk form jf. kap. 2. Modsat funktionssystemerne har organisationerne ikke deres eget symbolsk generaliserede medie, ligesom de heller ikke har deres egen binære kode. De opererer i stedet med en

¹⁵⁹ Bilagsmappe B: B.2 (Direktionsmøde den 10.06.08)

¹⁶⁰ Luhmann i Knudsen, 2004: 12

¹⁶¹ Thyssen, 2005: 324

præmishorisont, hvilket netop åbner for kodningens mangfoldighed. Samtidig kan beslutninger slet ikke kommunikeres i organisationerne uden, at de formes af et af funktionssystemernes medier. Det gør dog ikke funktionssystemet til et delsystem af organisationssystemet, men etablerer en strukturel kobling mellem funktionssystemer og organisationssystemer. Herved bliver organisation og funktionssystem omverden for hinanden, hvor organisationen altid er koblet til mindst et funktionssystem. Tidligere tiders monokontekstualitet ændres med den funktionelle uddifferentiering til polykontekstualiteten.¹⁶² Det betyder, at flere og flere organisationer ikke længere har primær kobling til kun et funktionssystem, og at det ikke længere er entydige forventninger, der regulerer præmisvalgene i beslutningerne. Iagttaget med organisationen som iagttagelsesudgangspunkt betyder det, at flere og flere medier står til rådighed for flere og flere organisationer, men de står desuden til rådighed for organisationens selvbeskrivelse. Valget af medie og skift i medie er således afgørende, da det symbolsk generaliserede medie har en binær kode, der sætter sin motivationsværdi og refleksionsværdi i gang. Når der skiftes kode ændres lyset på beslutningen, på organisationen og verden udenfor.

Analysen af kommunikation om værdiledelse foranlediger derfor til at spørge om, hvorvidt der i det empiriske materiale kan iagttages tilknytninger til bestemte koder. Kort sagt er det her et åbent spørgsmål om kommunikation domineres af bestemte eller flere funktionssystemers medier.

Sammenlægningsudvalgets **beslutningsnotat** er her iagttaget som den meddelelse, der igangsætter kommunikation om værdiledelse i Ny Thisted kommune. Der var her angivet bred semantik for ledelse, styring og læringsprincipper, som i relation til den saglige og tidsmæssige dimension blev iværksat med kodeord som: Uddelegering, dialog, værdibaseret ledelse, læring og et godt arbejdsmiljø. Der var således tale om en politisk beslutning, der meddeltes den nye kommunalbestyrelse og kommunale administration. Kommunikationen blev herefter optaget i den øverste administrative ledelse, hvorefter kommunikation om værdiledelse i juni 2007 meddeltes og blev udfoldet på en stor temadag i den kommunale organisation i en bred semantik for ledelse, styring og læring.

På **temadagen** blev værdikommunikationen genoptaget i et ubestemt og fleksibelt sprog, som åbnede op for et reservoir af medier, der ikke i udgangspunktet er determineret af et bestemt funktionssystem. Her præsenteres blandt andet 4 forskellige dimensioner for ledelse. Af arkivet (pkt. 4) kan der fra direktionsoplægget ikke tolkes nogen entydig præference af

¹⁶² Andersen og Born i Højlund & Knudsen, 2003: 185

ledelsesdimensionen. Der kommunikeres dog klar afstandstagen fra strukturledelse (*Den detailstyrede og kontrollerende virksomhed er yt*¹⁶³). Formålet med værdiledelse er angivet som: At skabe engagement, ejerskab og energi. Kommunikationen indrammes løbende af et 'Vi'. Således meddeles det, at ledelsesgrundlaget er foranket i: *Relationer, mening og fællesskab*¹⁶⁴. Hermed knytter iværksættelse af værdiledelse sig til den semantik, der specielt er knyttet til Human Ressource Skolen, som er kodet i kærlighedens koder og som emergerer fra kærlighedens funktionssystem. Denne iagttagelse kræver en nærmere forklaring:

Iflg. Andersen & Born¹⁶⁵ er den nye medarbejdersemantik som følge af den funktionelle uddifferentiering og den polyfone organisation i vidt omfang kodet i kærlighedens og pædagogikkens medie. I dette skift er udgangspunktet, at der ved siden af andre funktionssystemer, såsom retssystemet, det økonomiske system, det pædagogiske system m.v. er sket en historisk uddifferentiering af et funktionelt kommunikationssystem, som kaldes kærlighedssystemet, og som lukker sig om funktionen 'at tematisere det højest personlige'. Her kan saglige temaer ikke holdes isoleret fra den gensidige anerkendelse og sammenknytning af fælles identitet. Dette udmønter sig i konteksten ved at direktionen kommunikerer om ledelsesværdier som: *Udvikling, initiativ, roser, engagement, mening, ejerskab, energi m.v.*¹⁶⁶.

Organisationen bliver det fælles mål (– familien – /den signifikante anden¹⁶⁷), hvor det forventes at medarbejderens engagement (kærligheden) aflæses i medarbejderens (barnets) initiativer og meninger i kommunikation om fælles omverdensforestillinger, der kan true organisationen (den elskede). Leder og medarbejder udvikler hinanden gensidigt – i familien. Sat på spidsen er magt i denne semantik ikke en mulighed¹⁶⁸. Her kan man ikke som leder sige, at man udøver magt over sine medarbejdere. Forudsætningerne for at tage ansvar ville fordufte, og det ville være truende for familien. Med kærlighedens koder, stilles et nyt reservoir af kommunikative muligheder til rådighed for organisationens selvbeskrivelse og relationerne mellem leder og medarbejder. Men det er væsentligt, at være opmærksom på denne kommunikations blindhed. Den åbner i f.eks. medarbejdersamtaler og lønkommunikation¹⁶⁹ op for nye meningshorisonter: Her kan f.eks.

¹⁶³ Bilagsmappen B: B.4

¹⁶⁴ Bilagsmappen B: B.4

¹⁶⁵ Andersen & Born, 2001: 118

¹⁶⁶ Bilagsmappen B: B.4

¹⁶⁷ Berger & Luckmann, 1966: 66: [...] *opvoksede mennesker har ikke kun et gensidigt forhold til bestemte naturlige omgivelser, men også til en specifik kulturel og social orden, der formidles til barnet af de signifikante andre, som tager sig af det.*

¹⁶⁸ Andersen & Born, 2001: 149

¹⁶⁹ Rennison i Højlund & Knudsen, 2003: 207

'skuffelse og sorg' over svigt af organisationen (den elskede) blive genstand for kommunikationen om belønning/ikke belønning. Den der udtrykker kærlighed og initiativer omkring organisationen i en verden præget af fælleskab, fælles holdninger og værdier, inkluderes og belønnes, hvorimod den der står stille og ikke omstiller sig i omstillingens navn, er i risiko for at ekskludere sig selv.

Værdikommunikationen på **lederseminaret** foregår i brede vendinger, og der er fortsat rige muligheder for, at værdikommunikationen kan blive en kommunikation, der benytter sig af kærlighedens koder og samtaler om det højst personlige. Dette understeges af, at værdierne skal give mening for den enkelte. Valg af program for processen, der benævns kickstart, tager metodisk og funktionelt udgangspunkt i den enkelte medarbejders gode historie, drømme og forhåbninger¹⁷⁰. Med den valgte metode og tilbud om bistand til institutionerne er processen genoptaget i en kommunikation, der benytter sig af det pædagogiske systems koder, hvis funktion er dannelse, opdragelse og læring med 'barnet' som medie for en løbende udvikling. Hermed etableres der en forsættelse af kommunikationen om den signifikante anden (den elskede organisation), der på samme tid indskrives i et læringsperspektiv med socialisering og udvikling af den ansattes (barnets) kompetencer i en kommunikation om 'det højst personlige'.

Den kommunikation, der udfolder sig i **den lokale kickstart**, kan iagttages som en proces, der i høj grad abonnerer på koderne fra kærlighedssystemet og det pædagogiske system. Her etablerer programmet et rum med en proces, hvor kommunikationen skaber en reflektiv kommunikation omkring værdiledelse med reference til hjælper, bruger og det sociale arbejde. I denne proces emergerer et værdiblik, der bidrager til reflektiv selvbeskrivelse af organisationen (den signifikante anden). En proces der på samme tid udvikler og socialiserer de ansattes (familiemedlemmernes) kompetencer i et bestemt system- og omverdensblik, hvor det lokale værdiblik indrammes af begreberne: dialog, ansvar og refleksion.

4.9.2 Opsamling af kommunikationens koblinger på funktionssystemernes koder

Det empiriske materiale viser, at kommunikationen i høj grad abonnerer på koderne fra kærlighedens og det pædagogiske system. Denne iagttagelse kan forekomme karrikeret og ensidig. Det kan ved første øjekast forekomme indlysende, at kommunikation om værdiledelse på en omsorgs- og behandlingsinstitution knytter an til kærlighedens og pædagogikkens koder. Imidlertid er spørgsmålet om kobling på bestemte koder mere generelt, da det har overgribende betydning for de horisonter, som kommunikationen igangsætter og genererer, som fremadrettede beslutningspræmisser. Med andre ord indlejres de kommunikative koder i de organisatoriske rammer med

¹⁷⁰ Bilagsmappen B: B3

konsekvenser for både struktur og proces. Som det er påpeget i flere studier¹⁷¹ ændres rollerne mellem institutionens ansatte og arbejdslivet funktionelt, når kærlighedens koder indskrives sig i medarbejderrollen. Denne operation er imidlertid ikke blot selvgod og uskyldig. Kærligheden har sin pris med de positive selvfølgeligheder, der udstikkes af et tilbud om selvledelse, livslang læring og gensidige kærlige forventninger mellem medarbejder og leder i arbejdslivet.

Kommunikationen om værdiledelse er ikke ensidigt knyttet til de anførte koder, men de dominerer billedet. Det må konstateres, at de økonomiske, retlige og politiske koder er fraværende i diskussionen om værdiledelse. Således neddæmpes de retlige koder, med meddelelse fra temadagen om at: *Den detailstyrede og kontrollerende virksomhed er yt¹⁷²*). De økonomiske koder optræder eksplicit i materialet fra de eksterne institutioner, idet flere informanter kommunikerer et budskab om, at *der skal afsættes nødvendige ressourcer (tid, penge og personale) til at gennemføre en organisatorisk udviklingsproces*.

¹⁷¹ Andersen og Born, 2001: Kærlighed og omstilling, Rennison, Betina Wolfgang, 2003: Polyfon lønkommunikation.

¹⁷² Bilagsmappen B: B.3.

Kapitel 5

SOCIALT ARBEJDE I ET SYSTEMTEORETISK PERSPEKTIV

5.1 Sociale problemer

De kommunale handicapinstitutioner blev udvalgt som undersøgelsesenhed for kommunikation om værdiledelse i dette studie. Jeg vil derfor afsluttende reflektere over sociale problemer og socialt arbejde i et systemteoretisk perspektiv i et forsøg på sætte inklusion/eksklusionsformen som ramme for en definition af det sociale arbejde i relation til de handicappede.

Sociologien giver forskellige definitioner på sociale problemer, men en udbredt og accepteret definition af sociale problemer, forstået som sociale konstruktioner, er som følger:

"...an alleged situation that is incompatible with the values of a significant number of people who agree that action is needed to alter the situation".¹⁷³

Denne definition fokuserer på at et socialt problem er: "En **påstået** situation, som er **uforenelig** med værdierne for et **betydeligt** antal mennesker, som er **enige** om, at handling er nødvendig for at **forandre** situationen." Af denne definition følger, at sociale problemer skal relateres til de samfundsmæssige værdier og normer, og at adfærd, afvigelse og normalitetsbegreber reguleres af de generelle magtstrukturer i samfundet. Definition af normalitets- og afvigelsesbegreber bestemmes af, hvem der har magten og retten til at agitere og påvirke samfundet i bredeste forstand.

Mange studier (Egelund:1997, Appel:2005 m.fl.) understøtter en konstruktivistisk tilgang på sociale problemer. Sociale problemer skal ses i en historisk kontekst, hvor problemer i vidt omfang er sociale kategorier, der er socialt konstruerede og historisk foranderlige.

Jeg vil her relatere en konstruktivistisk forståelse af sociale problemer til handicapgruppen. Et hurtigt blik på de semantikker, der historisk har indrammet det sociale arbejde for de handicappede viser, at såvel målgruppens betegnelse og udviklingen og forandringen af tilbudsviften til handicappede medborgere har undergået en massiv forandring over tid. En bred konstruktivistisk forståelse af sociale problemer i relation til denne målgruppe understøtter således, at sociale problemer og socialt arbejde er en konstruktion og et produkt de vilkår som socialt arbejde er

¹⁷³ Rubington & Weinberg, 1995: 4

underlagt.

I handicappolitikkens historie, har det 16. og 17. århundrede i eftertiden fået betegnelsen *den store indespærring*¹⁷⁴, hvor gale, vagabonder, tiggere, idioter og forbrydere, alkoholister og andre særlinge forsvarligt blev anbragt på dertil indrettede anstalter (tugthuse, forbedringshuse, arbejdshuse, og anstalter). Disse totalinstitutioner var en del af velfærdsstatens arvegods frem til særforborgens formelle udlægning fra stat til amt i 1980, hvor en ny epoke startede for hele handicapområdet. En målsætning om *normalisering og integration* startede en omfattende forandringsproces for de handicappede med afvikling af centrale totalinstitutioner og udvikling i nærmiljøet. Udlægningen medførte mange forandringer på det formelle, administrative og organisatoriske plan og helt centralt i lovgivningens intentioner, stod et ændret syn på handicappede som kongregerede den tilbudsvifte, som primært er udviklet og etableret af amterne efter særforborgens udlægning. Denne udvikling er videreført i Servicelovens bestemmelser for personer med nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne¹⁷⁵, med overdragelse af opgaven fra amt til kommune i forbindelse med den kommunale fusion 1. januar 2007.

Som det fremgår af dette ultrakorte uddrag af handicappolitikkens historie, er der tale om radikale ændringer. Det ligger uden for rammerne af dette speciale at lave en systematisk analyse af de betegnelser lovgivningen over tid har anvendt i og om hjælp til handicappede. Hjælpen har uden tvivl udviklet sig i en humanistisk retning med en professionalisering af området til gavn for de handicappedes livsbetingelser og udviklingsmuligheder. Men jeg vil især fremhæve to forhold, som er relevant for en iagttagelse af det sociale arbejde i et systemteoretisk og perspektiv:

Handicapbegrebet og betegnelser af den hjælp der iværksættes, har undergået kontingente forandringer i meningsdimensionen. En vigtig pointe i et systemteoretisk perspektiv er, at der med transformationen af begreberne til moderniteten, ikke er tale om et aftryk af en objektiv virkelighed. Der er tale om en konstruktion af det gældende (sociale)systems kommunikation, som udfolder sig i tid og sted. Med dette blik falder forestillingen om sociale problemers og socialt arbejdes objektivistiske karaktertræk. Personer med nedsat fysisk og psykisk funktionsevne er stadigvæk: Alkoholikere, særlinge m.v., men kategoriseres i dag i nye og mindre stigmatiserende semantikker som: Hjemløse, psykisk syge, misbrugere, dobbelt diagnostiserede, m.v. På samme tid har kommunikationen om hjælpetilbudet med udbygning og professionaliseringen af området, afløst et

¹⁷⁴ Krogstrup, 1999:20

¹⁷⁵ Lov om Social Service: LBK 1117 af 26/09 2007 senest ændret ved lov nr. 573 af 24/6 2005

tugtelses- og forbedringsprincip til et omsorgs - og læringsprincip. Denne udvikling har desuden manifesteret sig som standardisering¹⁷⁶ af omsorgs- og behandlingsarbejdet med ministerielle og faglige metodeforlæg. En udvikling der har givet anledning til en kritisk debat i specielt faglige miljøer og brugerorganisationer. Denne perfektionering er både et udtryk for hjælpesystemets udvikling med ny ordensskabelse og differentiering med øget pres i de sociale systemer. Et overblik over hjælpesystemet kan skematisk fremstilles således:

Fig. 5.1 - Udvikling i hjælpesystem

Periode	Målgruppe	Tilbud	Programfunktion
Indespærrings-perioden	Gale, vagabonder, tiggere, idioter, forbrydere, alkoholister og andre særlinge	Tugthuse, forbedringshuse, arbejdshuse og anstalter	Tugtelse og forbedring
Integrations-perioden	Personer med nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne.	Omsorg, beskyttede boformer, beskyttet beskæftigelse.	Omsorg, beskyttelse og læring

5.2 Socialt arbejde defineret som inklusions/eksklusionsform

Jeg er ikke i tvivl om, at sociale problemer er reale i den forstand, at de griber ind i menneskers liv og skaber kaos og lidelse hos de mennesker, der berøres af sociale problemer. Jeg har i det sociale arbejdes praksis gennem mange år iagttaget, hvordan der med hjælp og hjælpeprogrammer, kan skabes både orden og støj. I den forstand er jeg realist. Men jeg er hylder en konstruktivistisk tilgang til en definition af sociale problemer jfr. Rubinton og Weinberg. Denne problemformulering understreger betydningen af sociale problemers kontekstuelle karaktertræk og sætter fokus på betydningen af, hvem der har retten til at definere normalitet og afvigelse, og med hvilke midler, der kan sættes ind for at ændre på tingenes tilstand.

Men jeg kan tilslutte mig bl.a. Appels¹⁷⁷ og Wadskjærs¹⁷⁸(Appel et al: 2008) forståelse af *det sociale arbejde, som en inklusions/eksklusionsform, der kontekstuel og samfundsmæssigt står i forhold*

¹⁷⁶ Indførelse af fællessprog er et eksempel på denne udvikling. Desuden kan vedtagelse af en række bekendtgørelser f.eks. Funktionsevnetoden, Ressourceprofil m.v. nævnes som eksempler.

¹⁷⁷ Appel, 2007: 62: *Sociale problemer et netop resultater af samfundsmæssig negation: De opstår i og med at samfundssystemernes og organisationernes manglende kapacitet til at inkludere alt i deres forventnings horisont. Dvs. de opstår som følge af social eksklusion.*

¹⁷⁸ Wadskjær i Appel et al, 2007: 90 *Samfundets effektivitet opretholdes således på bekostning af, at der ved brug af funktionssystemerne i vist omfang finder eksklusion sted. Der er hjælpesystemets funktion at reparere på disse eksklusionsyndelser.*

*til en samfundsmæssig omverden*¹⁷⁹.

Med ovenstående systemteoretiske blik, kan der stilles skarpt på en grundlæggende inklusions/eksklusions mekanisme, som er karakteristisk for det sociale hjælpesystem. Når det sociale hjælpesystem opfattes, som et selvstændigt funktionssystem, på linje med de øvrige funktionssystemer, kommer kommunikationen til at handle om klassificeringer af klientgrupper med udvikling af programmer, der er egnet til at *inkludere de ekskluderede, som samfundets integrationsfunktion*¹⁸⁰.

I relation til en forståelse af social hjælp som en inklusions/eksklusions form, er hjælpen både en kommunikation der udstikkes af en overordnet samfundsmæssigt norm gennem lovgivningen, og på samme tid en inklusions/eksklusions form, der udfoldes gennem den kommunikative beslutningsproces, der på samme tid udfolder sig i det sociale arbejdes daglige praksis. Her er den konkrete inklusion/eksklusions form kontekstuel i systemets blik på en vurdering af den hjælperamtes behov.

Det er min antagelse af denne inklusions/eksklusions praksis udfoldes som professionelle praktikker, og der er således ikke en tilfældig eller lemfældig mekanisme. Men det er kommunikationer, der udfolder sig i den kontingente system/omverdens iagttagelser i daglige praktikker. I et systemteoretisk perspektiv vil inklusion/eksklusionsformen være ramt af sin egen blindhed og har et indbygget paradoks i sin udfoldelse.

Hjælpen forstået som en inklusions/eksklusions form, der udøves i daglige praktikker, åbner op for en ny orden eller kompleksitetsreduktion Dette har flere perspektiver: Dels er den afgørende inklusions/eksklusions betingelse, at finde 'den rette dør/den relevante kommunikation' i den komplekse organisation, som vil optage en given '*lidelseshistorie*'¹⁸¹. Den lidende person kan socialt, sagligt og tidsmæssigt først inkluderes, når der i systemet kan etableres en kommunikation, der kan tilknytte sig systemets iagttagelse af personens problem. I den forstand producerer systemet inden for sin meningsgrænse et "hjælpe-nomenklatur"¹⁸², som er funderet i

¹⁷⁹ Min definition i relation til Appel og Wadskjærs definitioner.

¹⁸⁰ Wadskjær i Appel et al.: 91

¹⁸¹ Appel, 2005: 218 [Om lidelseshistorie] *At kunne fremstille sig selv og dermed blive betraget som f.eks. en lidende person eller alene at blive betraget som en afvigende krop (living bodies) bliver det der definerer lidelsens inklusion/eksklusionsform* (Luhmann 1994)

¹⁸² Hillgaard & Jensen, 1992: 97. Børneliniealen er et redskab, der blev præsenteret som en systematisk tankeramme i arbejdet med vanskeligt stillede familier. Børneliniealen er efter min mening et eksempel på en institutionaliseret faglig hjælpe-nomenklatur. Ureflekteret kan faglige nomenklaturer tillægges objektiv betydning.

systeminterne logikker, og ikke nødvendigvis personens lidelseshistorie. Der kan herfra kommunikeret videre til de hjælpeprogrammer systemet stiller til rådighed i de løbende inklusions/eksklusions processer. Eller personen kan ekskluderes i kommunikationen, hvis lidelseshistorien ikke rummes indenfor systemets meningsgrænse. Her kan systemets negation af personers lidelseshistorier inkluderes til 'ikke-hjælp', og personen overlades til sig selv eller private hjælpeorganisationer¹⁸³.

Betydningen af denne inklusions/eksklusions mekanisme har mange former. Jeg vil her pege på en tendens til en øget efterspørgsel på nye sygdomsklassificeringer, hvor nye lidelsesfænomeners inklusion i et funktionssystem (sygdomssystemet)¹⁸⁴ kan legalisere inklusion i det sociale hjælpesystem. Eksempler herpå er optagelse af børnesygdommene (DAMP/ADHD, opmærksomhedsforstyrrelser m.fl.). Andre eksempler er piskesmæld, kronisk træthedssyndrom, fibromyalgi og stresstilstande¹⁸⁵ samt en øget anvendelse af kategorielle diagnoser indenfor psykiatrien¹⁸⁶.

Jeg finder med ovenstående argumentation, at et systemteoretisk blik på det sociale arbejde med en inklusions/eksklusionsform, tilbyder en nyt perspektiv på en forståelse af det sociale arbejde på et både teoretisk og operationelt plan, som kan udvikles konstruktivt i modernitetens kompleksitet.

5.3 Social hjælp som inklusion/eksklusionform i relation til konteksten

I en inklusions/eksklusionsform er de handicappede en gruppe, der som målsætning søges inkluderet i samfundet. FN's handicapkonvention om lige muligheder for handicappede er rammesættende for den danske handicappolitik, og søges ratificeret i den danske lovgivning i 2009. Som det fremgår af Regeringens Handlingsplan fra februar 2003¹⁸⁷, er målsætningen i dansk handicappolitik, at personer med handicap skal have mulighed for at deltage i samfundslivet på lige fod med andre. Det sker ud fra det relationelle handicapbegreb, at handicap ikke er en egenskab ved personen, men ved situationen. Nøgleordene er ligebehandling, kompensation og sektoransvar.

¹⁸³ Wasmann i Appel et al., 2007: 91

¹⁸⁴ Ugeskrift for læger: Psykisk syge børn venter og venter (Debat.15.01.08)

¹⁸⁵ Ugeskrift for læger: 2008;170(16)1381: Er der sammenhæng mellem lægelig diagnose og arbejdsevne/arbejdsvilje hos sygemeldte patienter

¹⁸⁶ Ugeskrift for læger: 2007;169(21)2002: Personlighedsforstyrrelser

¹⁸⁷ www.ebst.dk: Under betegnelsen 'funktionsnedsættelse' indgår her diverse fysiske, intellektuelle eller sansemæssige funktionshæmninger samt medicinsk betingede tilstande eller sindslidelser. Betegnelsen 'handicap' betyder derimod tab eller begrænsning af mulighederne for at deltage i samfundslivet på lige fod med andre, og beskriver således relationen mellem et menneske med funktionsnedsættelse og dets omgivelser. På det lovgivningsmæssige område i Danmark opereres med forskellige definitioner. Der kan således ikke peges på ét bestemt handicapbegreb i Danmark.

På et overordnet samfundsplan er der tale om et *inkluderende* syn på handicappede i samfundet, hvor handicappede primært søges ekskluderet fra den sociale hjælp, via de øvrige systemer. Som hjælpeform søges de handicappede subsidiært inkluderet med kompensation som princip for integration.

Når handicappede anno 2008 indskrives i lovgivningen¹⁸⁸ *som personer ved betydelig (og varigt) fysisk og eller psykisk funktionsnedsættelse med ret til omsorg, optræning, beskyttede boformer og beskæftigelse et*

c., er der i semantikken indlejret kontingente muligheder for en inkluderende hjælp, som skal kommunikeres og installeres i organisationernes paradoksale beslutningsmaskine. Med den brede og ubestemte problemformulering i lovteksten, må de sociale systemer derfor i 2. ordens perspektiv reducere kompleksiteten og kategorisere de målgrupper, der skal inkluderes til hjælp, og efterfølgende etablere en tilbudsvifte med de muligheder/begrænsninger, der kan konditioneres i en systems/omverdens logik.

For den målgruppe, som implicit indgår i dette speciales målgruppe, er der tale om en gruppe af borgere, som generelt er ekskluderet fra samfundets øvrige funktionssystemer, men inkluderet i det sociale hjælpesystem via systeminterne inklusionsprincipper (visitation). I et systemteoretisk perspektiv er det værd at iagttage, at der således gennem systemet er indbyggede ”gatekeepers” som foretager inklusion/eksklusion af personernes 'lidelseshistorier'.

Det skal med denne refleksion blot understreges, at der i processen er tale systemets 2. ordens iagttagelser i en inklusions/eksklusionsform, der både reflekteres i en samfundsmæssig og konkret praktisk kontekst, med indgribende betydning for den konkrete hjælp, den handicappede tilbydes. .

5.4 Opsamling

Med et afsæt i en konstruktivistisk tilgang til forståelse af sociale problemer tilbyder systemteorien et nyt perspektiv på indsigter i det sociale arbejdes paradoksale udfoldelse i moderniteten med dens polyfone organisationer.

Jeg vil på den baggrund definere socialt arbejde, *som en inklusions/eksklusionsform, der kontekstuel og samfundsmæssigt står i forhold til en samfundsmæssig omverden.*

¹⁸⁸ Lov om social service: LBK 1117 af 26/09 2007 jvf. §§ 41, 42, 67,85,103, 107 &108

Med dette afsæt mener jeg, at der er grundlag for en refleksiv og konstruktiv indsigt, der teoretisk og operationelt kan etablere nye veje for det sociale arbejdes udvikling.

Som det fremgår af specialets empiriske del er kommunikation om værdiledelse, udfoldet refleksivt på institutionerne i en inkluderende kommunikation mellem ansatte. Det har ikke produceret endegyldige svar, men har produceret synlighed på generaliserede antagelser. Således har værdiblikket mulighed for, at blive en del af de daglige praktikker. Der er herved skabt mulighed for at dette generaliserede værdiblik kan blive et afsæt for en refleksiv og inkluderende kommunikation – ikke alene *om* – men også *med* brugerne (-og pårørendes) om deres syn på værdierne. Det er i spørgeskemaet kapitel 4.6.1 tilkendegivet, at dette er praktiseres på nogle af institutionerne.

Studier¹⁸⁹ har vist, at brugerinddragelse kan udvikle og styrke både de ansatte og brugernes kompetencer, når der etableres en refleksiv kommunikation med brugerene, om deres ønsker og forventninger for fremtiden. Når fokus flyttes etableres nye perspektiver, som kan udfordre systemets iagttagelser med konstruktive udviklingsmuligheder i det socialt arbejde.

¹⁸⁹ Melvig i Appel et al., 2007: 32

Kapitel 6

KONKLUSION OG PERSPEKTIVERING

6.1 Konklusion

Dette speciale har empirisk forsøgt at besvare disse problemstillinger i et systemteoretisk perspektiv.

1. Hvilke forventninger igangsætter en beslutning om værdiledelse i den nye organisation?
2. Hvordan implementeres og udfolder denne kommunikation sig i de eksterne institutioner – in casu handicapinstitutionerne.
3. Kan kommunikationen om værdiledelse etableres som et fælles organisatorisk referencepunkt?

Ad 1

Med systemteoriens tese om, at der i moderne organisationer sker en funktionel uddifferentiering med opløsning af den traditionelle organisations centrum, er scenen sat for den polycentriske organisation. Her taler organisationen ikke nødvendigvis længere med én stemme. Derimod er der en stigende tendens til, at organisationer er mangestemmede, hvor subsystemer repræsenterer hver deres kategoriske centrum, som fungerer selvreferentielt og autonomt med en kompleks og risikofyldt fremtid som primært referencepunkt. Herved opstår værdiledelse, som svar på organisationers håndtering af kompleksitet i opgaveløsning, hvor *værdiledelse emergerer som et nyt referencepunkt i organisationen i forsøg på, at etablere et fælles menings- og ordensniveau*, for at reducere systemets egen kompleksitet og omverdenens overgribende kompleksitet. Via de sociale systemers kommunikation, håndteres kompleksiteten i organisationen via beslutninger, der igangsætter mening i en autopoetisk selv- og fremmedreferentiel operation.

Når værdiledelse emergerer som ledelseskoncept i Thisted kommune, kan det delvis begrundes med samfundets og den nye organisations kompleksitetsforøgelse efter den kommunale fusion. Men det kan desuden forklares, som en *tilknytning og optagelse af en politisk beslutning*. Således kan beslutningen om værdiledelse i konteksten findes i et beslutningsnotat, som er udarbejdet i forbindelse med den kommunale fusion, og politisk vedtaget af det daværende sammenlægningsudvalg. Her meddeler den nye organisation i brede vendinger en vision for organisationen, som arbejdsplads med kodeordene: Uddelegering, dialog, værdibaseret ledelse, læring og et godt arbejdsmiljø.

Dette optages i direktionens beslutningskommunikation og indskriver sig efterfølgende som en beslutning om værdiledelse. Hermed har direktionen truffet et valg for organisationens kurs, som igangsætter en kommunikativ proces med kontingente muligheder. *En vision og beslutning om værdiledelse igangsætter således i konteksten en forventning om, at der i organisationen kan etableres fælles reference, der kommunikativt og funktionelt kan bidrage til organisationens fællesskab og ordensskabelse.*

Ad 2

En opsummering fra den empiriske undersøgelse viser, at kommunikationen om værdiledelse igangsætter forskellige forventninger i organisationens subsystemer.

Beslutningen om værdiledelse udfolder sig for første gang i den nye organisation på en stor temadag for de kommunale ledere. Her igangsættes kommunikation om værdiledelse med et sæt *pejlemærker* med det formål at skabe engagement, ejerskab og begejstring i organisationen. Med temadagen er kommunikationen åbnet med en forventning om, at pejlemærkerne og konceptet kan spredes i organisationens subsystemer.

Temadagen og direktionens meddelelser optages efterfølgende i omsorgsforvaltningens kommunikation med en ny beslutning om, at afholde et lederseminar, hvor de lokale institutioner tilbydes et afgrænset program, benævnt *kickstart*, med henblik på at prioritere en lokal kommunikation om institutionernes værdigrundlag, som skal formuleres og forankres i den enkelte ansattes egne erfaringer og forståelse af værdier. I en reflektiv kommunikation emergerer et lokalt værdiblik/værdigrundlag, der indrammes af begreberne: dialog, ansvar og refleksion.

Det empiriske materiale viser, at de udmeldte pejlemærker på temadagen først og fremmest har fungeret som afsæt for en kommunikation, der kan igangsætte lokal kommunikation om værdiledelse. *De udmeldte pejlemærker har således ikke eksplicit knyttet sig til de kommunikationer, der har udfoldet sig lokalt.* Empirien viser, at det er muligt at etablere en meningsfuld kommunikation om værdiledelse lokalt. Dette er dog først og fremmest sket i en reflektiv kommunikation om værdiledelse, hvor kommunikationen knytter sig til det højt personlige, og hvor kompleksiteten i kommunikationen har været reduceret til et tilbud med et afgrænset program. Kommunikationen om værdiledelse og fællesværdier har således bidraget til en reflektiv kommunikation i organisationens subsystemer, som et emergent ordensniveau, der reducerer omverdenens kompleksitet og styrker de eksterne institutioners selvbeskrivelse.

Etablering af store interaktionssystemer med temadage og ledelsesseminarer har i konteksten fungeret som igangsættere for kommunikationen, men viser, at adækvat værdikommunikation, som dictum er usandsynlig. Kommunikation om værdiledelse kan ikke blot etableres som en meddelelse, men må hele tiden sikre sig, at beslutninger knytter an til nye kommunikationer. Således vil kommunikation om værdiledelse næppe indfinde sig som et fritsvævende orakel, men skabes og gestaltes lokalt, som en kritisk og reflektiv kommunikation i systemets praksis, med koder, der knytter sig til pædagogikkens og kærlighedens funktionssystem.

Kommunikationen om værdiledelse har i organisationen tidsmæssigt fulgt den logik, som beslutningsprocesserne i organisationens subsystemer har initieret. Hermed har kommunikationen til- og frakoblet sig forskellige meningshorisonter i de sociale systemer. Således kan der iagttages en adækvat sammenhæng mellem den kommunikation, der igangsættes i interaktionssystemet på et lokalt lederseminar og den kommunikation, der etableres i de eksterne institutioner. Empirien viser her, at nærhed i kommunikationen med etablering af lokalt kickstart, har stor betydning for reproduktion af værdikommunikationen og tilfredshed med initiativet. Dette er måske ikke overraskende. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, hvilken betydning skiftet i de sociale systemer har for kommunikationens meningsdimensioner, som ændres undervejs. Således bekræftes det her, at det overordnede værdigrundlag med udmeldning om organisationens pejlemærker, primært fungerer som igangsætter for den kommunikative proces i organisationens subsystemer, men eksplicit er koblet fra det overordnede værdigrundlag.

Kommunikationen får i subsystemerne sit eget liv, sin egen mening - sit eget gestalt, hvor der i kommunikationen på de eksterne institutioner gennem en reflektiv kommunikationsproces skabes midlertidig mening og orden i subsystemerne. Herved har kommunikationen i de eksterne institutioner med et afgrænset program etableret et lokalt værdiblik og et fælles referencepunkt i systemet. Et kosmorama, der forventes meddelt til de øvrige systemer via internettet i løbet af sommeren 2008.

Ved slutningen af dette specialeskrivningsforløb iagttages et signifikant scenskift i værdikommunikationen. Organisationens øverste samarbejdsorgan, HMU, har undervejs været en passiv medspiller i værdikommunikationen. De kobler sig imidlertid på denne kommunikation ultimo 2007 med fastlæggelse af *fællesværdier som arbejdsmiljømål* med beslutning om trivselsundersøgelse og lederevaluering. Der ses således her en ny meningsdimension, som tilknytter sig kommunikationen om værdiledelse.

Med skiftet, og HMU som ny kommunikator og social ansvarshavende for den fremadrettede kommunikation om værdiledelse, har den saglige del af kommunikationen allerede funktionelt indskrevet sig i en trivselsundersøgelse, og dette system fungerer efterfølgende som adressat for status på rapportering af organisationens arbejde omkring ledelsesværdier. Dette kan fremadrettet give anledning til nye indsigter eller forstyrrelser i kommunikationer om kontingente forhold i organisationen. Men der er i princippet åbnet for en mangfoldighed af koder i dette forum i den fremadrettede kommunikation, hvor kommunikationen kan gå i mange retninger med muligheder for tilknytning til en rettighedsdiskussion, en læringsdiskussion, en kærlighedskommunikation eller noget helt andet.

Ad 3

Værdiledelse er i dette speciale defineret som et ”koncept på rejse, der har sin tid”. jvf. Røvik. Konceptet har positivt bidraget til en skærpelse af den kommunale organisations og de eksterne institutioners selvbeskrivelse. I den forstand har konceptet funktionelt bidraget med et fælles afsæt for reduktion af kompleksitet og midlertidige ordensskabelse i den nye organisation.

Om kommunikationen om værdiledelse på sigt kan forankres som fællesreference og konstitueres som et insitutionelt ordensniveau, kan dette speciale ikke kaste et entydigt lys over, da det vil kræve et længere tidsperspektiv og et bredere empirisk materiale fra organisationens øvrige subsystemer. I relation til Knudsens modelforslag til værdiledelse (jvfr. kap. 3) kan den rejste kommunikation ikke tilknyttes til et bestemt ideal om værdiledelse. På temadagen har idealet dog først og fremmest været styret af et ideal fra ledelsen om, at pejlemærker skulle sikre ensartethed i organisationen gennem en kommunikativ og reflektiv proces i subsystemerne. I de eksterne institutioner har processen dog ikke eksplicit knyttet sig til de udmeldte pejlemærker, men har været anledning til en debat, der har reproduceret et lokalt værdiblik. Endelig er der i kommunikationen afslutningsvis knyttet en ny dimension til konceptet, hvor værdiledelse funktionelt knytter sig til arbejdsmiljøsmål og trivselsundersøgelse med kontingente muligheder for nye meningshorisonter.

Det må på den baggrund konkluderes, at kommunikationen om værdiledelse knytter sig til meningshorisonter, der kommunikerer i flere retninger. Der er således ikke aktuelt etableret et entydigt referencepunkt eller ordensniveau i organisationen. På den anden side har kommunikationen om værdiledelse bidraget til organisationens selvbeskrivelse, og har dermed implicit understøttet ordensskabelse. De udmeldte pejlemærker kan i den nye organisation positivt iagttages som *eigenvalues*, der bidrager til en positiv selvbeskrivelse og stabilitet, som ikke er

urokkeligt stabile, men stabile nok til at organisationen kan orienterer sig derefter. Pejlemærkerne kan dog også iagttages som organisationens uundgåelige hyklery og de motiverende illusioner, der af Thyssen omtales: *De smukke løgne med pligt til hyklery*¹⁹⁰.

Aktuelt er ansvaret for den fremadrettede kommunikation om værdiledelse placeret i organisationens subsystem, HMU, med de meningshorisonter beslutningerne i sceneskiftet har afstedkommet. Dette forum kan i den polycentriske organisation ud over deres formelle kompetence indskrive sig i organisationen som et *skæbnefællesskab*¹⁹¹, der som system, funktionelt og strategisk, sætter dagsordenen for kommunikationen om værdiledelse. HMU har i den hidtige kommunikation om værdiledelse været delvis usynlige. Deres muligheder for at blive synlige og præge kommunikation om værdiledelse med konceptets op- eller afblomstring er kontingente.

Værdikommunikation har synliggjort en inklusions- og eksklusions mekanisme i socialt arbejde, der ikke blot fungerer som en abstrakt antagelse, men en form, der i mødet mellem professionelle og i mødet mellem professionel og borger, sætter rammer for den service og ydelsestildeling, borgeren modtager. Denne inklusions/eksklusionsform er relevant i forhold til værdidebatten og *visionen om borgeren i centrum*. Det kan mere generelt give anledning til en kritisk refleksion af, hvordan og på hvilken præmisser borgeren inkluderes/ekskluderes i den polyfone organisation, når borgeren med succes eller fiasko forsøger at etablere en kommunikation med systemet.

6.2 Perspektivering

Kompleksitet og kontingens er modernitetens Midas-guld og Akilleshæl. Organisationernes svar på dette er derfor installering af 'eigenvalues' som for en stund kan stabilisere systemets og samfundets overgribende kompleksitet. Men skal værdierne være meningsfulde pejlemærker i organisationernes ordensskabelse må de også være dynamiske, og dermed rammes værdiledelsen af sit eget paradoks, som ikke kan afgøres – blot udfoldes. Med indførelse af værdiledelse, er der en fare for at konceptets kontingens rammes af sin egen kompleksitet, og derved skaber støj eller forstummelse, frem for orden og udvikling.

Jeg vil imidlertid argumentere for en *refleksiv tilgang til værdiledelse*, hvor konceptet kan konstitueres med følgende perspektiver og indhold:

¹⁹⁰ Thyssen, 2005:324

¹⁹¹ Andersen & Born, 2001:110: Strategiske skæbnefællesskaber, dannes på tværs af sektorerne, som kæmper om at definere overordnede hensyn gennem fremstilling af trussels- og fremtidsbilleder.

- **En reflektiv tilgang til fastsættelse af de organisatoriske pejlemærker**

Som det er afdækket empirisk er der udmeldt bestemte overordnede pejlemærker for organisationen. Der er lokalt emergeret alternative værdier, og det kan derfor diskuteres om de centrale værdier kan udfordres og evt. kan vige for andre. Pejlemærker bliver i den forståelse dynamiske, og en erkendelse af at der ikke findes superværdier. Det afgørende er efter min vurdering ikke værdiernes navne, men en principiel afklaring af værdiernes funktioner. Værdier har indlejret både et lydigheds-, lærings-, og reflektionsperspektiv. Det er ikke absolutter, der nødvendigvis er hinandens modsætninger, men spørgsmål som åbent kan indgå i en principiel debat. Jeg vil argumentere for, at en kritisk og reflektiv tilgang til værdierne skal være det primære formål. Det skaber ikke nødvendigvis fred og enighed, men fungerer meningsskabende og åbner værdierne for refleksion, diskussion og læring.

- **En reflektiv tilgang til værdiernes betydning for doxa i organisationernes subsystemer**

Kommunikation om værdiledelse har i de eksterne institutioner udfoldet sig i en inkluderende kommunikation mellem ansatte med kobling til praksis. Det har ikke produceret endegyldige svar, men har produceret synlighed på generaliserede antagelser, for et specifikt socialt fagligt område. Generelt kan værdikommunikationen bruges som anledning til udfordring og debat af (de sociale) systemers vidensbegreber og sandhedsregimer, hvor viden om *forhold og handlen* ikke blot er entydige sandhedsregimer, men systemernes konstruktioner af virkeligheden i kontekst.

- **En medie strategi**

I dette speciales kontekst er der forventninger om, at de eksterne institutioner formidler deres lokale værdigrundlag på den kommunale hjemmeside i løbet af sommeren 2008. Det er et indlysende forum for formidling af information til både borgere og andre interessenter. Således rummer nettet på både det eksterne(internet) og det interne (intranettet) niveau et kolossalt potentiale for informationsformidling og kommunikation, som det vil være for omfattende at uddybe her. Men i relation til et reflektivt perspektiv på værdikommunikation er det oplagt at pege på etablering af et 'system-forum', hvor denne kommunikation kan udfoldes i en fri debat.

- **En inklusionstrategi**

Som det fremgår af det empiriske materiale fra de interne institutioner, har de i nogen grad brugt værdikommunikationen som et afsæt for en aktiv proces, hvor brugerne er blevet inddraget. Studier¹⁹² påviser, at aktiv brugerinddragelse har stor betydning for det sociale arbejdes udvikling,

¹⁹² Krogstrup, 1999, Appel et al: 2007

som både en udfordring af systemets meningsgrænse og udvikling af strategier for etablering af empowerment og produktiv magt mellem professionelle og brugere. En sådan inklusionstrategi skal formuleres kontekstuel. Den metode, der i konteksten er anvendt, på de eksterne institutioner, (Appreciative Inquiry) kunne være et blandt flere ideoplæg for brugerinddragelse i det sociale arbejde.

Afsluttende bemærkninger

Empirien i dette speciale er, som det er fremført flere gange, ikke et udtryk for ontologiske sandheder, men et udtryk for en bestemt måde at iagttage systemer på. Med de argumenter, jeg her har anført, som muligheder for en reflektiv tilgang til kommunikation om værdiledelse, kan det indvendes, at de anførte refleksioner og abstraktioner ender i sin egen blindgyde med en overgribende relativitet.

Min bekendtskab med systemteoriens begrebers kompleksitet, paradoks og kontingens anfægter dog ikke det grundsynspunkt, at fortid og fremtid er hinandens forudsætninger. Det gælder også i en professionel tilgang til håndtering af givne problemstillinger. Således vil der til alle tider være behov for en stillingtagen og en beslutning om gældende sandhedsregimer. En reflektiv tilgang til kommunikation om værdiledelse skal derfor udfoldes som en kommunikation, der som andre temaer tilrettelægges systematisk med klarhed over programvirksomhed i relation til systemteoriens meningstese. Således skal en reflektiv værdistrategi tæmmes med etablering af relevante interaktionssystemer og aktører i organisationen, således at initiativer ikke i blinde skaber meningsløs støj eller forstummer som tom retorik i organisationen.

Min argumentation for en reflektiv tilgang til værdiledelse skal forstås som en proces der populistisk kan udtrykkes således: *Best Practice is Next Practice to Lex Practice*. I denne tese findes ikke eviggyldige sandheder, men gældende sandheder, som en forudsætning for en dynamisk meningsskabelse, orden og udvikling.

Afslutningsvis ligger det lige for, at stille forslag om en samlet evaluering af, hvordan beslutningen om værdiledelse har udfoldet sig i organisationens øvrige subsystemer, idet dette meget vel kan vise andre og nye perspektiver over kommunikationen. Jeg skal understrege, at en evaluering her ikke blot drejer sig om en måling af pejlemærkernes gennemslagskraft, men en debat af konceptets mere overordnede betydning. Herved har konceptet mulighed for indskrive sig som et afsæt for en organisatorisk læreproces, hvor såvel succeser/fiascoer kan blive ”triggers for learning” i et

udviklingsperspektiv for både medarbejdere og ledelse. Aktuelt er værdikommunikationen parkeret i et subsystem - måske med "Lean" som nyt koncept på vej i overhalingsbanen. Kommunikationen i dette forum kan sætte kursen for en fremtidig op- eller afblomstring af værdikonceptet. Men kommunikationens autopoiesis i de sociale systemer vil, under alle omstændigheder, evolutionært fortsætte sin ordensskabelse – med eller uden værdiledelse - med eller uden evaluering.

BILAGSMAPPE A

- Bilag A.2 Begrebsforklaringer
- Bilag A.3 Opsummering af baggrund for kravsinflation
- Bilag A.4.1 Spørgeskema
- Bilag A.4.2 Følgrebrev til spørgeskema
- Bilag A.4.3 Rykkerskrivelse til spørgeskema
- Bilag A.4.4 Tabeloversigt til spørgeskema
- Bilag A.4.5 Opsummering af tekstkommentarer til spørgeskema

Autopoiesis

Begrebet autopoiesis – *selvskabelse* - stammer fra biologien. I en systemteoretisk forståelse betyder autopoiesis, at et system skaber sig selv og alt hvad det består af. Med autopoietiske systemer forstås de selvskabende og selvopretholdende enheder. Autopoietiske systemer består af et rekursivt netværk af interagerende komponenter af en sådan art, at komponenterne gennem deres interaktion igen producerer det samme netværk. Et autopoietisk system er operationelt lukket og dermed autonomt. Det betyder, at de i forhold til deres komponenter hverken har input eller output. Autopoietiske systemer kan ikke determineres, men kun irriteres af indflydelse fra omgivelserne. De konkrete systemtilstande bliver således ikke bestemt af omverdenen, men af systemet selv. For så vidt opererer systemer struktur- eller tilstandsdetermineret.¹⁹³

Eigenvalues

Værdier bliver stabiliteter, som ikke er urokkeligt stabile, men stabile nok, og som vi ikke kan begrunde, men udfolde. Hvert funktionssystem er en ramme for specialiserede iagttagelser, hvor der skabes en ny situation som følge af en tredobbelt spiral af handling, iagttagelse og information, og som forgrener sig i alle retninger. Herved opstår en stabilitet . Når mange iagttagere iagttager hinanden og handler på baggrund af, hvad de iagttager, udkrystalliserer der sig erfaring, d.v.s. forventninger som ikke er urokkeligt stabile, men stabile nok til, at man kan orienterer sig derefter. Denne stabilitet kaldes for eigenvalues¹⁹⁴.

Evolution

Evolution er inden for systemteorien en proces, hvor der for den sociale-kulturelle evolutionsproces, sker en omformning og udvidelse af mulighederne for lovende kommunikation, og som konsoliderer de forventninger, omkring hvilke samfundet og dets sociale systemer dannes. Der er således ikke kun tale om en udviklingsproces, men en selektiv proces, der bestemmer hvilke arbejder af sociale systemer, der bliver mulige¹⁹⁵.

Emergens

Betyder en optræden af et kvalitativt nyt ordensniveau, hvis egenskaber ikke kan forklares ud fra egenskaber ved dets materielle og energimæssige grundlag¹⁹⁶. Når et fænomen i en systemteoretisk forståelse ememergerer, 'dukker det op' – sker det ikke i en ontologisk forståelse, men som følge af systemets iagttagelsesoperationer.

Iagttagelse af første orden.

Første ordens iagttagelse er en iagttagelse af noget i omverdenen og dermed fremmedrefererende. Det refererer til omverdenen. I modsætning til anden ordens iagttagelser, der er selvrefererende, der er iagttagelser af det iagttagende system selv.¹⁹⁷

***Iagttagelse af anden orden*¹⁹⁸**

Iagttagelse af en iagttagelse, betegnes ved hjælp af en forskel. Dermed er iagttagelse af anden orden en kontingent konstruktion, der afviser at der findes et archimedisk iagttagelsespunkt. Hermed bortfalder det 'rigtig syn' på tingen eller fænomenet. Iagttagelse af anden orden muliggør refleksive

¹⁹³ Kneer & Nassehi, 2000: 60

¹⁹⁴ Thyssen, 2001: 28, 132

¹⁹⁵ Kneer & Nassehi: 2000: 121

¹⁹⁶ Kneer og Nassehi, 2000: 66

¹⁹⁷ Andersen, 1999: 112

¹⁹⁸ Kneer og Nassehi, 2003: 104

indsigelser i dens egen iagttagelse.

Kommunikation

Kommunikation er samfundets mindste grundbegivenhed. Kommunikation danner en tredelt enhed, som syntetiserer de tre komponenter *information, meddelelse og forståelse*.¹⁹⁹

Konditionering

Konditionering forklares ved at henvise til systemrelationernes indbyrdes forhold. D.v.s. når en bestemt relation bliver realiseret under den forudsætning, at noget andet er tilfældet eller ikke tilfældet. Vi taler om betingelser eller mulighedsbetingelser (Sosys: 60). Når et fænomen emergerer, 'dukker det op'.

Kontingens

Kontingens er givet ved, at noget også kan være anderledes, end det er. Noget er kontingent, når det hverken er nødvendigt eller umuligt; det kan være sådan, som det er (var eller kan blive), men også anderledes (SoSy:152)²⁰⁰

Kondenserer

(synonym: sammenpresse)

Mening kondenseres og generaliseres i begreber, hvor begrebet gives restriktioner gennem modbegreber²⁰¹. Begreber søges singulariseret og generaliseret. Dette forandrer semantikken som beholdning af former, der stilles til rådighed for kommunikationssystemerne.

Mening

Sociale og psykiske systemer forarbejder kompleksitet i form af mening. Med mening forstås en fortløbende processeren af differencen mellem *aktualitet og mulighed*. Mening er således en selvreferentiel hændelse: Mening henviser hele tiden til ny mening og ikke til ikke-mening²⁰². Meningsformen tvinger til selektion, - til udvælgelse ud fra et område af kontingente muligheder.

Meningsdimension

Sociale og psykiske systemer iagttager i tre meningsdimensioner: Sagsdimension (hvad der er tilfældet i verden), socialdimension (hvem der tematiserer) og tidsdimension (hvornår noget sker).

Semantik

Beholdningen af kondenserede og generaliserede former for forskelle (fx..begreber, ideer, billeder og symboler), som står til rådighed for kommunikationssystemerne.²⁰³

Symbolisk generaliserede medier

Symbolisk generaliserede medier gør usandsynlig kommunikation mellem kommunikationsdeltagere, der ikke kender hinanden, mulig. Symbolisk generaliserede medier er generelle i den forstand, at de kan danne medie foren hvilken som helst for kommunikation om hvad som helst. Fx. kan der kommunikeres om alt i penge. De symbolisk generaliserede medier etablerer endelig alle koder for kommunikation, som afgrænser kommunikationen på sagsdimensionen.²⁰⁴

¹⁹⁹ Kneer og Nassehi; 2000: 99

²⁰⁰ Kneer og Nassehi, 2000:119

²⁰¹ Andersen & Born, 2001: 27

²⁰² Kneer og Nassehi, 2000: 84

²⁰³ Andersen & Born, 2001: 25

²⁰⁴ Andersen & Born, 2001: 125

Thyssen opsummerer baggrunden for kravsinflation og væksten i værdierne således²⁰⁵:

- *Krænkelser*: Jo mere et menneske satser på individualitet og på at være speciel, jo mere sårbar bliver dets identitet. Det hviler ikke på tradition, men bruger afvigelse for at markere sig. En moderne identitet er ikke bundet til konkrete forhold, idet at alle forhold er valgfrie. De kan vælges og vælges om. Man skal binde sig til noget, man ikke er bundet af. Selv mennesker, der lever et liv, som ikke adskiller sig væsentligt fra det liv deres forældre levede på, er det forstærket af kontingens – d.v.s. at alting kunne være anderledes. Således hævder Niklas Luhmann, at kontingens er det moderne samfunds ”Midas-guld”. Identiteten er blevet mere nuanceret og skrøbelig, da den er bundet til kompetencer og betydninger, som individet selv skal stå inde for. Inflationen af krav er en inflation af krav om hensyn, og bag disse lurer en krænkelse. Kravene strømmer til fra mange kilder, som sendes videre til organisationerne og de er derfor under konstant pres. En udvej for at affærdige sådanne krav, er henvisning til økonomi og regulativer. Men det er ikke altid en farbar vej. Derfor må der i organisationen udvikles et sprog for værdier, så de kan teste, hvilke værdier, der kan accepteres, og hvilke der ikke kan, så det i organisationens sammenhæng er legitimt. Det kræver øget sensibilitet for værdier. Ellers kan der når som helst ske eksplosioner, som bruger alt for meget energi.

- *Mening og identitet*: Til organisationer stilles der et krav om at de, som helhed, er i stand til at legitimere deres eksistens og begrundelse for, hvorfor de gør som de gør. At tjene penge er for private virksomheder et minimumskrav, men hertil kommer krav om overlevelse og udvikling. En værdi kan påtvinges udefra og skabe motivtab alene af den grund. Men den kan også rumme en begrænsning, som befrier og motiverer. Grundlæggende værdier kan ikke vælges. Derfor giver de identitet, og kan aktivere stærke og nervøse følelser. Værdiernes binære skema viser hen til de stærkeste og mest primitive følelser af rigtigt og forkert. Blot at sige værdi, siger ikke så meget. Vi må vide hvem der har værdien, og hvilke andre værdier, der er på spil, og hvordan de tager sig ud i andres øjne. Derfor er der ikke kun konfliktløsning i værdier, men også konfliktskabelse.

- *Kontrol med det ukontrollable*:
Fornyelse gør fortiden til en dårlig rettesnor for fremtiden. Det er en aflastning at kunne gentage, men det forudsætter at situationen er den samme, og er den ikke det, er det ikke en

²⁰⁵ Thyssen, 2005,165-190

gentagelse. Regelsæt og manualer tilstræber at eliminere adfærd. Weber taler om, at der i bureaukrati er en fast fordeling af kompetencer og regler, så enhver altid ved, hvad man skal gøres. Dette fungerer godt under stabile ydre forhold, men svigter denne forudsætning handles der i blinde. 1930'ernes klassiske og bureaukratiske samlebånd og industrisamfundets skoler var baseret på, at mennesker kan behandles som maskiner, der styres stramt og fratages ansvar. Fredericks Taylors ide om scientific management krævede skarp adskillelse mellem planlægning og udførelse, og gjorde den manuelle arbejder til en stupid robot. Arbejdet her har med lydighed og ikke med lyst at gøre. Men det hæmmer også kreativiteten og ansvarligheden, da den ansatte blot nøje udfører sin simple pligt. I hele 1900-tallet var arbejdsmarkedet stærkt optaget af, hvad der skilte arbejdsgiver og arbejdstager, ikke om, hvad der samlede dem. De har talt til hinanden og ikke med hinanden. Men når tvangen til vækst åbner for en kaskade af forandring og læring, og når kravsinflationen sætter sig igennem i organisationen, bliver det stærke fokus på regler et problem, og den bryske ledelsesform kommer til kort. Det er et kendemærke for fornyelse, at den ikke kan sættes ind i ringbind. Forsøger bureaukratiet at lade regler følge med tiden, svulmer regelsættet op i uhyrlige dimensioner. Løsningen på dette er, at skelne mellem stramme og løse koblinger, så den ansatte træffer beslutninger inden for de rammer, som organisationen fastsætter. En organisation kan arbejde med et kontinuum af stramme og løse regler, alt efter situationens krav, hvor bestemte principper er indbygget i rammen. Ubestemte regler har en form for værdi, da de angiver en orientering, som giver plads til individuel fortolkning, hvor den ansatte arbejder inden for nogle rammer. Således er regelsættet erstattet af værdien, som både er en feedback og feedforward. Herved kan hver person fortolke situationen, og efter behov supplere sine egne overvejelser med kollegers og ledelsens skøn. Værdier sætter ikke klassiske styringsmidler ud af kraft. Men det kan bruges til at opfylde krav som *letter valg* og udvider spillerummet for beslutninger i organisationen.

– *Blindhed og tab af realiteter:*

Enhver organisation binder sig til bestemte måder at iagttage på, og påtager sig hermed den blindhed, som følger med. Det, man ser med, kan man ikke se, men man ser det, og det gælder både iagttagelsens hardware og software. Hvis iagttagelse består i at håndtere en forskel med henblik på at betegne den ene eller den anden side af forskellen, består der uudnåeligt et umarkeret rum, når man iagttager. Den side af forskellen, som ikke betegnes, glider over i det umarkerede. Det gælder også meget andet. Iagttageren selv kan ikke se sig selv, mens der iagttages. Man kan ikke se helheden af den forskel, man arbejder med, og man kan ikke se de andre forskelle, man kunne iagttage med. Man ser kun i lyset af den forskel, man iagttager med,

og man ser kun det, som er synligt i det lys. Man er ligeledes blind overfor andet end det man ser, og derfor fristes man til at tro, at man iagttager virkeligheden – selv om vores kapacitet til at iagttage virkeligheden er ringe, og selv om vi aldrig er i kontakt med det, vi iagttager. Virkeligheden kan ikke iagttages.

- Funktionssystemer og organisationer har en tendens til at overbetone deres egen betydning, fordi de fylder så meget for sig selv. Deres tab af realitet og information forekommer let: Det er jo det ligegyldige, de ser bort fra. Derfor kalder økonomer sig selv for realister, når de ser verden i lyset af penge og pengestrømme. Det samme gælder politikere, når de fokuserer på spillet mellem regering og opposition. Ser man efter opdager man en stor uigennemsigthed. Organisationer kan ikke se hinanden, politikere kan ikke se deres vælgere, og erhvervsfolk kan ikke se deres kunder. De kan knapt nok se hinanden og må kompensere ved at orientere sig efter tegn, som kan fortolkes. Det moderne samfunds stærke fokusering på økonomi og regnskab bevirker, at organisationer (især private) betragter alting som spørgsmålet om bundlinjen. Dermed er der skabt en særlig *double talk* hvor organisationer lader som om de tager hensyn til bløde værdier, hvor dette overbærende betragtes som motivation eller loyalitet som blotte redskaber til at tjene penge. *Hensynet til værdier kan være en almindelig tilpasning til, hvad markedet kræver*, og det rummer en defensiv brug af værdier. Men med fokuseringen på pengene opstår der en særlig fornuft. Derfor må organisationerne gøre sig formodninger (-som er usynlige) om, hvad deres vælgere, kunder og klienter ønsker, og på baggrund heraf udfolde deres fornuft. På den måde må de kæmpe med usikkerhed, forenkling og træffe usikre beslutninger, hvis effekt er dybt usikker. Økonomer må foretage stærke forenklinger, før de kan udfolde deres fornuft. Men forenkling er det samme som blindhed og tab af realitet. Derfor er kurver beroligende og foruroligende på en gang. De beroliger, fordi de er baseret på facts, men foruroliger fordi det aldrig er til at sige, hvornår kurven knækker. Det foruroligende ligger i, at de afgørende forhold måske ligger i alt det, som man ikke kan se, når man ser verden udelukkende i økonomiens lys, som pludselig kan vise sig at være afgørende. En bølge af politik, etik og miljø kan pludselig rejse sig ud af intet, og slå alle beregninger omkuld. Herefter må lederen stå til ansvar for de fremmede hensyn, som pludselig påvirker organisationens indtjening og image, uagtet at han måske ikke har ord eller forstår samspillet. At arbejde med værdier, betyder at påtage sig større sensibilitet. Problemet er, at værdier ikke tillader simple beregninger og sammenligninger med andre værdier. Værdier er inkompatible og alligevel skal de være kompatible, så de kan afvejes mod hinanden. Hverken penge, magt eller bløde værdier kan stå alene. Derfor er der brug for ledelse. Hvad ledelsen må gøre er, at åbne sig for den nye

uoverskuelighed og lære at tale dens sprog.

– *Risiko og ikke-viden:*

Det er i nutiden, det skal afgøres, hvilken fortid der påvirker og hvilken fremtid der kan opnås. Når organisationer tvangsmæssigt fornyer sig og overvejer deres mål og midler, når de arbejder hårdt og påvirker hinandens beslutninger, opstår der en usikkerhed, som ikke kan fjernes. Usikkerhed er tornen i øjet, hvis man ønsker succes. I et flimrende spejlkabinet af iagttagelser, er det høg over høg. Information er et centralt punkt, men på samme måde som Damoklessværdet. For parallelt med information er underinformation, overinformation, misinformation og relevant information. Men hvem har magten til at gøre informationen gældende og sætte dagsordenen? Information skaber forandring, og forandring skaber behov for information, så de kan accelerere hinanden i et dobbelt spil. En organisation er mere forenklet end sin omverden, fordi den må forenkle. Men forenkling er risikabelt, fordi en organisation må træffe en beslutning på baggrund af information, som spejler sig i et enormt tab af information. Herved sker beslutningen ikke blot på baggrund af usikkerhed, men skaber også usikkerhed.

– Usikkerhed henviser til fremtiden. Der kan skelnes mellem fare, som skyldes at usikkerhed tilskrives omverdenen og risiko, som tilskrives beslutningstagere, der beslutter ud fra de farer, de kan iagttage. Skal man lokalisere ansvar, må man kunne isolere de faktorer, som er til sted. Men i et netværk af årsager og virkninger, er der uoverskueligt mange faktorer på spil. Der kan skelnes mellem: Viden, som er kendskab til de virkende faktorer, uvidenhed, som er ukendskab til de virkende faktorer og som kan tilegnes ved at læse på lektien, og ikke-viden, som er principielt ukendskab til de virkende faktorer og deres samspil i rum og tid. Både private og offentlige organisationer står overfor problemet om viden, uvidenhed - og ikke-viden. Planlægning griber ind i det planlagte, og det planlagte virker tilbage på planlægningen. Så det kun med vilkårlige forenklinger er muligt at skelne skarpt mellem planlægningen og det planlagte. Der findes heller ikke moralske løsninger overfor en ny situation. Hverken religionen eller filosofien giver entydige svar. Derfor kan der ikke udkrystallisere sig nogen moralsk koncensus i det moderne samfund.

– Ingen af de klassiske redskaber økonomi og lovgivning i bred forstand, kan tæmme risiko og forvandle den til sikkerhed. Ingen lovgivning eller moral kan gøre andet end at sætte løse rammer for, hvad der er acceptabelt og uacceptabelt (min understegning). I disse utydelige situationer kommer værdierne ind i billedet, fordi de kan levere de nødvendige forenklinger.

Mere alment gælder det, at når der ikke er saglige løsninger, må en løsning uundgåeligt være usaglig, og altså normativt ladet og et etisk anliggende. Når konsekvenserne af en beslutning er usikker, er det risikabelt at være den, som beslutningen kan føres tilbage til. Derfor kan sensibiliteten - og inddragelse af mange i beslutningsprocessen - være nyttige. Men inddragelse af alle, ville overbelaste beslutningsprocessen. Men med værdier, forstået som krav til løsninger, kan der sættes præmisser for beslutningen. *At kalibrere værdier er en nyttig forholdsregel overfor en fremtid, som altid falder anderledes ud, end man forventede sig. (min fremhævning).*

Spørgeskema til brug for analyse af kommunikation om værdiledelse i Thisted kommunes handicapinstitutioner – skemaet bedes udfyldt af institutionslederen.

1. Disse spørgsmål drejer sig om oplysninger omkring din institution:

1.1 Institutionens Navn: (Skriv navnet)

1.2. Oplysning om institutionens målgruppe: (sæt x)

Udviklingshæmmede (voksne)	
Psykisk syge (voksne)	
Børn med funktionsnedsættelser	
Andet	Skriv evt. kommentar:

1.3 Tilbudsart (sæt x)

Dagtilbud	
Døgntilbud	
Andet	
Skriv evt. kommentar:	

1.4: Tilbuddet er lovhjemlet i Lov om Social Service (Skriv § nr)

2. Disse spørgsmål drejer sig om, hvorvidt din institution har formuleret et værdigrundlag og hvilke initiativer, der er sket på din institution vedr. formulering af værdigrundlaget:

2.1 Havde din institution formuleret et værdigrundlag inden den kommunale sammenlægning 01.01.07 (sæt x)

Ja	
Nej	
Skriv evt. kommentar	

2.3 Har din institution revideret sit værdigrundlag efter kommunesammenlægningen (sæt x)	
Ja	
Nej	
Skriv evt. kommentar	

2.4. Har din institution modtaget tilbud om ekstern bistand (kick-start) ved formulering af et værdigrundlag efter temadagen i omsorgsforvaltningen den 31.10.07 (sæt x)	
Ja	
Nej	
Skriv evt. kommentar	

2.5. Hvilke initiativer er der i øvrigt sket på din institution, som følge af initiativer omkring værdiledelse i Thisted kommune (sæt gerne flere x):	
Der er ikke sket yderligere	
Spørgsmålet har været drøftet på personalemøde	
Der har været afholdt yderligere interne temadage for personalet på institutionen.	
Der har været afholdt yderligere interne temadage for brugerne på institutionen.	
Der er nedsat en gruppe på institutionen, som arbejder videre med værdigrundlaget.	
Institutionens værdigrundlag vil forventeligt kunne læses på hjemmesiden i løbet af sommeren 08.	
Andet	

2.6 Har brugerne været inddraget i formuleringen af institutionens værdigrundlag (sæt x)	
Ja	
Nej	
Skriv evt. kommentar	

2.7 Har de pårørende været inddraget i formuleringen af institutionens værdigrundlag (sæt x)	
Ja	
Nej	
Skriv evt. kommentarer	

3. Disse spørgsmål drejer sig om sammenhængen mellem de overordnede værdier og din institutions værdigrundlag:

2.9. Hvilken sammenhæng er der efter din mening mellem mellem de overordnede ledelsesværdier (<i>anderkendelse, loyalitet, troværdighed, åbenhed og tillid</i>), som blev udmeldt på temamødet for ledere den 8. juni 2007 og din institutions værdigrundlag (sæt 1 eller flere kryds):	
Der er ingen sammenhæng – institutionerne er autonome og har deres egne værdier.	
Der er god sammenhæng – Institutionens værdier refererer til de overordnede værdier, som opfattes som en paraply for den samlede organisation.	
Skriv evt. kommentarer	

3. Disse spørgsmål drejer sig om din holdning til formålet med af indførelse af værdiledelse:

3.1. Angiv her hvor vigtigt du som leder mener, at arbejde med værdiledelse er (sæt gerne flere kryds):

	1. Særdeles vigtigt	2. Vigtigt	3 Kun lidt vigtigt	4 Ikke vigtigt	5 Ved ikke
Værdiledelse skal skabe et godt image for institutionen					
Værdiledelse skal sikre ensartethed i organisationens grundlæggende værdier, så der er sammenhæng mellem medarbejderens og organisationens værdier.					
Værdiledelse skal involvere og engagere medarbejderne					
Værdiledelse skal bruges til refleksion og diskussion					
Værdierne skal være entydige og præcise, så de kan være rettesnor i arbejdet					
Værdierne skal være generelle, da det altid er situationsbestemt, hvordan de kommer til udtryk					

3.2. Angiv her hvorfor institutionerne skal arbejde med værdiledelse og hvilke begrundelser der efter din mening er vigtigst:

_____kommentar:_____

4. Disse spørgsmål handler om dine holdninger til den proces, der har været iværksat omkring værdiledelse i Thisted kommune efter kommunesammenlægningen:

4.1 Angiv her hvor tilfreds du har været med de iværksatte initiativer omkring værdiledelse i Thisted kommune efter kommunesammenlægningen (sæt 1 kryds til hvert spørgsmål):

	1. Særdeles tilfredsstillende	2. Tilfredsstillende	3 Mindre tilfredsstillende	4 Ikke tilfredsstillende.	5 Ved ikke
Temadagen den 8.07.07 i Thyhallen med udmeldning af pejlemærker for ledelse med værdier – hvor alle kommunens ledere deltog					
Temadagen den 31.10.07 i Sydthy Uddannelsescenter for institutionsledere, ledere omsorgsforvaltningen og Med-Udvalget					
Tilbud om 'Kickstart' på egen institution.					
Afvikling af temadag med deltagelse af ekstern konsulent, Tine Bilgram					

4.2 Angiv evt. her dine øvrige kommentarer /forslag til den afviklede proces omkring implementering af værdiledelse i Thisted kommune:

4.3 Angiv evt. her dine kommentarer/forslag til, hvordan du mener, at der ideelt set bør ske en opfølgning på implementering af værdiledelse i Thisted kommune:

4.4 Angiv evt. her hvilke forhold, der har været den største begrænsning for at din institution har været i stand til at arbejde konstruktiv med værdiledelse:

4.5. Angiv evt. her hvilke forhold, der har været de største ressourcer i arbejdet med værdiledelse på din institution:

Øvrige kommentarer i øvrigt:

Spørgeskemaet vil blive anvendt i en analyse af *kommunikation om værdiledelse i Thisted kommune efter kommunesammenlægningen*. Analysen indgår i mit speciale til den samfundsvidenskabelige uddannelse: Kandidat i Socialt arbejde, Aalborg Universitet, som jeg forventer at afslutte medio 2008.

Undersøgelsen følger retningslinier for forskningsetik i samfundsvidenskaberne (Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd 2002)

Besvarelsen af det enkelte spørgeskema vil blive behandlet fortroligt. De indsamlede oplysninger vil blive anonymiserede i analysen, således at udsagn, synspunkter og holdninger vil fremstå som generelle.

Skemaet bedes fremsendt elektronisk til undertegnede
Gladys Kreutzmann gbk@thisted.dk

Skemaet bedes besvaret og fremsendt til undertegnede senest fredag den 9. maj 2008.

På forhånd tak.

Gladys Kreutzmann

Følgrebrev til spørgeskema

Kære institutionsledere,

Vedlagt fremsender jeg et spørgeskema, som jeg vil bede jer om, at være behjælpelige med at udfylde. Der er udsendt et spørgeskema til alle handicapinstitutionerne, som bedes udfyldt af institutionslederen. Skemaet kan udfyldes inden for en tidsramme på ca. ½ time.

Besvarelsene af dette spørgeskema vil blive anvendt i en analyse af **kommunikation om værdiledelse i Thisted kommune efter kommunesammenlægningen**. Analysen indgår i mit speciale til den samfundsvidenskabelige uddannelse: Kandidat i Socialt arbejde, Aalborg Universitet, som jeg forventer at afslutte medio 2008.

Undersøgelsen følger retningslinier for forskningsetik i samfundsvidenskaberne (www.Statens Samfundsvidenskabelige Forskningsråd 2002)

Besvarelsen af det enkelte spørgeskema vil blive behandlet fortroligt. De indsamlede oplysninger vil blive anonymiserede i analysen, således at udsagn, synspunkter og holdninger vil fremstå som generelle.

Om specialet.

Undersøgelsens tema er kommunikation om værdiledelse efter kommunesammenlægningen – ekspliciteret gennem en analyse af beslutningskommunikation om værdiledelse i Thisted kommune med fokus på implementering af værdiledelse i de eksterne handicapinstitutioner.

Specialets formål er at iagttage den rejste kommunikation om værdiledelse ud fra en antagelse om, at der muligvis/muligvis ikke konstitueres en meningsfuld kommunikation om værdiledelse og fælles værdier i organisationen.

Skemaet bedes fremsendt elektronisk til undertegnede: gbk@thisted.dk senest fredag den 9. maj 2008.

Er der spørgsmål kan jeg evt. kontaktes pr. mail eller telefon: 99171940 evt. mobil 20303179

På forhånd tak.

Gladys Kreutzmann

Rykkerskrivelse vedr. deltagelse i spørgeskemaundersøgelse.

Kære institutionsledere,

Jeg rundsendte den 26.04.08 et spørgeskema, som jeg bad jer være behjælpelige med at udfylde i forbindelse med mit speciale: *Kommunikation om værdiledelse*. Mange har besvaret skemaet - og 1000 tak for det. Det er en meget stor hjælp for opgavens empiriske del. Imidlertid er der stadig en del, der ikke har svaret. Hvis man ikke ønsker at deltage, respekterer jeg naturligvis dette. Imidlertid vil jeg gerne forlænge fristen for udfyldelse af spørgeskemaet til fredag den 30.05.08, idet jeg håber at flere vil deltage

Skemaet bedes fremsendt elektronisk til undertegnede: gbk@thisted.dk

En enkelt har kontaktet mig, da der var problemer med at åbne og skrive i filen. Jeg har derfor fremsendt skemaet i papirformat. Hvis du har lignende problemer vil jeg selvfølgelig gerne fremsende skemaet i papirformat - men lad mig lige høre fra dig.

Er der spørgsmål kan jeg evt. kontaktes pr. mail eller telefon: 99171940 evt. mobil 20303179

Tak for din tid.

Gladys Kreutzmann

TABELOVERSIGT VEDR. SPØRGESKEMAUNDERSØGELSEN KAPITEL 4.7

Tabel 1 Kategorisering af Institutionsenheder

Målgruppe	Døgntilbud ²⁰⁶	Dagtilbud ²⁰⁷	Institutions-tilbud	Institution enheder
Udviklingshæmmede - voksne	7	3	10	7
Psykisk syge - voksne	4	6	10	7
Børn	1	3	4	2
I alt	12	12	24	16

Tabel 1.1 Oversigt på deltagende Institutionsenheder

Målgruppe	Institutionsenheder	Deltagere i alt	Frafald
Udviklingshæmmede - voksne	7	4	3
Psykisk syge - voksne	7	7	
Børn	2	2	
I alt	16	13	3

Tabel 2. 1 – 2. 4 Værdigrundlag før/efter 07

Målgruppe	Institutionsenheder	2.1 Værdigrundlag (VL) før 07	2.3 Revision VL 08	2.4 Kickstart
Udviklingshæmmede - voksne	4	2	3	2
Psykisk syge - voksne	7	5	6	4
Børn	2	2	2	2
I alt	13	9(0²⁰⁸)	11(1)	8(1)

²⁰⁶ Et døgntilbud er her opgjort som et bostøttetilbud, hvor brugeren modtager bostøtte i bofællesskab eller anden boform med døgnstøtte. jf. SEL §§ 85/ 107/ 108

²⁰⁷ Et dagtilbud er her defineret som et tilbud, der dækker tilbud om særlig pædagogisk støtte i dagtimerne. I dagtilbuddet er her medtaget: Specialbørnehave/fritidshjem og aflastning for børn, der drives i.h.t. SEL§ 32, beskyttet beskæftigelse og aktivitetssamvær for voksne jf. SEL § 103 samt drift af støttecentre med pædagogisk hjælp til voksne med betydelig nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne jf. SEL § 85

²⁰⁸ (n) Angiver numerisk frafald i besvarelse i.f.t. det rejste spørgsmål.

Tabel 2.4 (b) Deltager i kickstart

Målgruppe	Institutionsenheder	Kickstart
Udviklingshæmmede - voksne	4	2
Psykisk syge - voksne	7	4
Børn	2	2
I alt	13	8(1)

Tabel 2.5. Initiativer efter kommunikation om VL

Spørgsmål	Respondenter i alt	Antal besvarelse	Kategori blank	Positiv besvarelser
Der er ikke sket yderligere	13	1	12	1
Spørgsmålet har været drøftet på personalemøde	13	8	5	8
Der har været afholdt yderligere interne temadage på institutionen for personalet.	13	10	3	10
Der har været afholdt yderligere interne temadage på institutionen for brugerne.	13	3	10	3
Der er nedsat en gruppe på institutionen, som arbejder videre med værdigrundlaget.	13	4	9	3
Institutionens værdigrundlag vil forventlig kunne læses på hjemmesiden sommeren 08	13	8	5	7
Andet	13	1		1

Tabel 2.6 – 2.7 Brugerinddragelse i forbindelse VL

Målgruppe	Institutionsenheder	Inddragelse af brugere	Inddragelse af pårørende
Udviklingshæmmede - voksne	4	1	
Psykisk syge - voksne	7	4	1
Børn	2		1
I alt	13	5(0)	2(0)

Tabel 3 Sammenhæng mellem overordnede værdier og institutionens værdigrundlag.

Målgruppe	Institutions- enheder	God sammenhæng	Ingen/betinge t ²⁰⁹ sammenhæng
Udviklingshæmmede - voksne	4	2	2
Psykisk syge - voksne	7	6	1
Børn	2	2	
I alt	13	10(0)	3(0)

Tabel 3.1 Tilkendegivelse på formål med Værdiledelse (VL)

Formål	Meget vitig/vigtigt	Lidt vigtig/ Ikke vigtig	Ubesvaret
VL: skabe image	10	1	2
VL: sikre sammenhæng organisation / medarbejdere	12		1
VL: involvere og engagere medarbejderne	12		1
VL: skal bruges til refleksion og diskussion	12		1
VL: rettesnor i arbejdet	11		2
VL: generel og situationsbestemt	9	1	3

Tabel 4.1 Tilfredshed med iværksatte initiativer i forbindelse værdiledelse.

	1. særdeles tilfreds	2. tilfredsstillende	3. mindre tilfredsstillende	4. utilfreds stillende	5. Ved ikke /uoplyst	I alt
Thyhallen		5	5		3	13
Lederseminar		8	1		4	13
Kickstart	7		2		4	13
I alt	(7)	(13)	(8)			

²⁰⁹ Her har respondenterne tilkendegivet at sammenhængen er så generel at man ikke kan være uenig. Derfor iagttages sammenhængen som tvivlsom.

Opsummering af kommentarer til spørgeskema. (- angiver responds fra institutionsenhed)

- [Begrundelser for værdiledelse(VL)] Fælles ejerskab for værdier i bofællesskaberne. Sikkerhed og tryghed for den enkelte og effektiv udnyttelse af personale ressourcer
- VL kan ikke implementeres, da der ikke er personale ressourcer hertil. Behov for VL: Ja, men ikke ressourcer til at følge op med. Tid og mangel på ressourcer begrænser et ønske om at implementere og følge op med. Ikke sammenhæng mellem overordnet værdiledelse og virkeligheden, da der ikke er ressourcer. VL vigtigt. Vigtigt at trække på samme hammel. Men hvad gør man, når man er alene og der ikke er personaleressourcer?
- Meget overordnede værdier kan man ikke være uenig i. VL giver selvstændige medarbejdere, som er ansvarstagende i stedet for ansvarshavende. Der er ikke rum til at lave en kvalificeret proces. Interessant med etisk regnskab. Det er et stort handicap, at der ikke er afsat ressourcer til de nødvendige processer. Bundet af sikker drift. Hvis man mener noget med det her, skal der afsættes midler til organisationsudvikling.
- VL skal indføres med det formål at vi gør det, vi tror vi gør, etisk moralsk og fagligt. Tid begrænser processen. VL drøftet i [lokal] MED-udvalg. Der er på nuværende tidspunkt ikke budgetmæssig dækning for at afholde fælles seancer omkring VL. God kickstart - en vigtig ressource. Meget overordnede værdier kan man jo ikke være uenig i [fra temadag direktionen].
- VL er godt ledelsesværktøj, som giver ansvar til medarbejderne og stiller krav om selvstændighed i arbejdet. For at kunne det skulle værdierne, man arbejder efter være klare, tydelige og tilgængelige. De forebygger brug af regler og mindsker politikker Kickstart var godt. Kunne med fordel bruges i det fælles og på institutionerne. Behov for opfølgning - med fordel kunne det være handicapafdelingen inden for socialpsykiatrien. Tidsfaktorer begrænser processen. Bottom- up metode god til at give ejerforhold. Tidskrævende, men en god investering.
- Værdiledelse er mode. Udmærket redskab i en kompleks og uforudsigelig hverdag med en omskiftelig hverdag. VL mere fleksibel end firkantede regler. Kompetence med hensyn til beslutninger er fortsat hos leder.
- Formål VL – fælles refleksion. Værdiprocessen, skal ikke alene involvere ansatte, men bør involvere brugerne og deres pårørende.
- Formål VL – fællesskab om at løfte opgaver. Vi skal føle samhørighed og have ejerskab til værdierne.
- VL har længe i gang længe. VL sikrer en højere grad af selvstændighed i arbejdet. VL er en overordnet rettesnor i arbejdet, og er vigtig i vores sociale arbejde, hvor vi hele tiden bliver udfordret på vores holdninger. Vigtig at give sig tid til processen. Hjemmesiden er også vigtig, men det vigtigste er processen. Vigtigt med en fortløbende proces og opfølgning. VL bør diskuteres minimum en gang årligt. Mangel på tid begrænser.
- Formål. Fælles fodslag. Skabe og implementere noget, man er fælles om. Så kender alle visionerne. Behov for opfølgning, f.eks. temadage. Forskellige mødetidspunkter gør det vanskeligt for at alle kan samles. Konstruktivt at have mulighed for at kunne trække på konsulentbistand.
- Lang proces med VL inden fusionen. Vores værdier er hele fundamentet for at skabe en fælles kultur. Fælles udgangspunkt for at indgå i opgaveløsningen. Fælles ånd er opbygget ud fra fælles værdier. Processen vigtig. Ordets betydning: Vi gør – vi oplever. Behov for evaluering. Vigtig at sætte fokus på værdiernes gennemslagskraft fra toppen og ned i organisationen. Historiefortælling som metode. Spændende proces i organisationen.
- Mål: Sikre dialogen så medarbejderne arbejder efter fælles mål, så den enkelte borger får et tilfredsstillende tilbud.
- De overordnede værdier er så brede, at man ikke kan være uenig. Værdier skal afspejle de fælles mål, vi vil opnå i institutionerne. Opfølgning bør ske på de enkelte institutioner for at fremme nærvær. (15.06.06 – gk)

BILAGSMAPPE B

Oversigt udenfor rapport

- Bilag B.1** Ny Thisted Kommune, Idegrundlag, Værdigrundlag og Vision
- Bilag B.2** Referat af Direktionsmøder 15.01.07 – 29.01.08
- Bilag B.3** Materiale vedr. Temadag om værdiledelse den 07.06.07
- Bilag B.4** Materiale fra ledelsesseminar for institutionsledere og omsorgsforvaltningen.
 - B.4.1** Invitation
 - B.4.2** Dagorden
 - B.4.3** Powerpoints
 - B.4.4** Tale fra omsorgsdirektøren
 - B.4.5** Feltnotat – resume af lederseminar
- Bilag B.5** Observationenheden – SILA
 - B.5.1** Observationsnotat
 - B.5.2** Værdigrundlag
- Bilag B.6** Referat af møder fra HOVED-MED-UDVALG (HMU)
- Bilag B.7** Forretningsorden og rammeaftale for HOVED-MED-UDVALG(HMU)
- Bilag B.8** Referat af ledermøde - omsorgsforvaltningen

Bilagsmappe B henviser til specialets arkiv, hvor kilderne har været anvendt i specialets empiriske analyse. Bilagsmappe B er optrykt i en særskilt bilagsmappe til universitet. Bilags-mappen kan for andre læsere evt. rekvireres hos forfatteren.

Litteraturliste

Appel, Maria Nissen, 2005: "*Behandlerblikket*" Ph.d.afhandling. Institut for Sociale Forhold og Organisation. Aalborg Universitet

Appel, Maria Nissen & Keith Pringle og Lars Uggerhøj (red), 2007: "*Magt og forandring i socialt arbejde*". Akademisk Forlag

- **Mejlvig, Kirsten** i Appel, Maria Nissen & Keith Pringle og Lars Uggerhøj (red), 2007: "*Magt og forandring i socialt arbejde*". Akademisk Forlag
- **Wadskjær, Hans** i Appel, Maria Nissen & Keith Pringle og Lars Uggerhøj (red), 2007: "*Magt og forandring i socialt arbejde*". Akademisk Forlag

Andersen, Heine & Lars Bo Kaspersen, 2001: "*Klassisk og moderne samfundsteori*", Hans Reitzels Forlag, 2. revideret udgave.

Andersen, Niels Ågerstrøm, 1999: "*Diskursive analysestrategier*", Nyt fra samfundsvidenskaberne.

Andersen, Niels Ågerstrøm, 2001: "Beslutningens ubesluttelighed WP 3/2001

Andersen, Niels Ågerstrøm & Asmund W. Born, 2001: "*Kærlighed og omstilling*", Nyt fra samfundsvidenskaberne.

Berger, Peter & Thomas Luckmann, 1966: "*Den samfundsskabte virkelighed*" 2. udgave 3. oplag, Lindhardt og Ringhof

Dall, Mads Ole & Solveig Hansen (red), 2006: "*Slip anerkendelsen løs – Appreciativ Inquiry i organisationsudvikling*" Frydenlund Forlag.

Esmark, Anders & Carsten Bagge Laustsen og Niels Åkerstrøm Andersen (red.), 2005: "*Socialkonstruktivistiske Analysestrategi*", Roskilde Universitetsforlag.

Egelund, Tine, 1997: "*Beskyttelse af barndommen*", Hans Reitzels Forlag.

Flyvbjerg, Bent, 1999: "*Rationalitet og Magt - Det konkrètes videnskab*". Akademisk Forlag, 1. udgave, 8. oplag

Fransen, Finn & Lars Bøgh Olesen, Jens Ole Amstrup og Casper Sørensen, 2005: "*Den kommunikerende kommune*", Børsens Forlag

Gilje, Nils & Harald Grimen, 1998: "*Samfunnvitenskapenes forudsætninger*", Universitets Forlaget AS 1993, 5. oplag

Hagedorn- Rasmussen, Peter & Søren Jagd og Jacob Dahl Rendtorff, 2006: "*Fra værdiledelse til værdier i arbejdslivet*". Forskningsnotat 1, Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi, Roskilde Universitetscenter.

Hillgaard, Lis & Finn Jensen (1992) Myndighedsudøvelsens problematik – et uddannelses og udviklingsprojekt . SUM

Højlund, Peter & Juul, Søren, 2005: *Anerkendelse og dømmekraft*", Hans Reitzels Forlag, 1. Udgave 1. Oplag.

Højlund, Holger & Morten Knudsen (red), 2003: *"Organiseret kommunikation- systemteoretiske analyser"*. Forlaget Samfundslitteratur.

- **Andersen, Niels Ågerstrøm** i Højlund, Holger & Morten Knudsen (red), 2003: *"Organiseret kommunikation- systemteoretiske analyser"*. Forlaget Samfundslitteratur.
- **Rennison, Bettina Wolfgang** i Højlund, Holger & Morten Knudsen (red), 2003: *"Organiseret kommunikation- systemteoretiske analyser"*. Forlaget Samfundslitteratur.

Järvinen, Margaretha & Larsen, Jørn Elm & Mortensen, Niels, 2005: *"Det magtfulde møde mellem system og klient"*, Aarhus Universitetsforlag:

Kneer, Georg & Armin Nassehi, 1997: *"Niklas Luhmann – introduktion til teorien om sociale systemer"*. Hans Reitzels Forlag.

Knudsen, Morten, 2004: *"Autolyse – eller 'Noise out of order'" WP/2004*

Krag, Peter Jespersen, 1996: *"Bureaukratiet – Magt og Effektivitet"*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Kristiansen, Søren & x Hanne Kathrine Krogstrup, 1999: *"Deltagende observation – introduktion til en forskningsmetodik"*, Hans Reitzels Forlag

Krogstrup, Hanne Kathrine, 1997: *"Brugerinddragelse og Organisatorisk Læring i Den Sociale Sektor"*, Forlaget Systime A/S

Krogstrup, Hanne Kathrine, 1999: *Det Handicappede Samfund – om brugerinddragelse og medborgerskab*, Systime 1. udgave 2. oplag,

Kvale, Steiner, 1997: *"Interview – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview"*, Hans Reitzels Forlag, 4.

Luhmann, Niklas, 1997: *"Iagttagelse og Paradoks"*. Gyldendal

Luhmann, Niklas, 2000: *"Sociale Systemer – Grundrids til en almen teori"*. Hans Reitzels Forlag, 1. udgave 2. oplag.

Olsen, Henning, 1998: *" Tallenes talende tavshed"*, måleproblemer i surveyundersøgelser, Akademisk Forlag.

Pedersen, Dorthe (red), 2004: *"Offentlig ledelse i managementstaten"*, Forlaget Samfundslitteratur, 3. oplag

- **Knudsen, Hanne** i Pedersen, Dorthe 2004: *"Offentlig ledelse i managementstaten"*, Forlaget Samfundslitteratur, 3. oplag

Ramian, Knud, 2004: *"Praksisforskning som læringsrum i det sociale arbejde"*. Center for Evaluering, Psykiatrien Århus Amt (31/10/04)

Rubington, Earl & Martin Weinberg, 1995: *"The study of Social Problems"*. Oxford University Press. NewYork

Røvik, Kjell Arne, 1998: *"Moderne Organisationer – trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet"*, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Socialministeriet, 2003: *"Værdier i socialpolitikken – Essaysamling"*. Socialministeriet (ISBN-87-7546-240-4)

Thyssen, Ole, 2005: *"Værdiledelse – om organisationer og etik"* Gyldendal, © 1997, 4. reviderede udgave.

Thyssen, Ole, 1991: *Penge, Magt og Kærlighed*", Rosinante/ Munksgaard

Lovbestemmelser:

- **Lov om retssikkerhed og administration på det sociale område** – Lov nr. 453 af 10/06/1997
- **Forvaltningslov** – Lov nr. 571 af 19/12/1985
- **Lov om social service**, Lovbekendtgørelse nr.1117 af 26. september 2007 senest ændret ved lov nr. 523 af 6/6 2007 § 36
- **Forvaltningslov** – Lov nr. 571 af 19/12/1985
- **Den Kommunale Styrelseslov** – Lovbekendtgørelse nr. 1060 af 24.10.06
- **Kommunalreformen** – Lov nr. 540 af 24.06.05

Øvrige referencer:

Andersen, Heine, Thomas Brante og Olav Korsnes, 1998: *"Sociologi – Leksikon i Sociologi"*, Akademisk Forlag.

Bilgram, Tine, 2008: *"Kan man kickstarte en forandring?"* Speciale AU, Institut for læring og filosofi, 2008

Fremmedordbog, 1979: *"Gyldendals Fremmedordbog"*, Gyldendal

Ugeskrift for læger:

Artikler: (2007) 169(21), (2008) 170 (16)

Internet:

www.ebst.dk

www.kl.dk

www.social.dk

www.thisted.dk

www.wikipedia.dk