

Relationen mellem medarbejdere og ledere på børneområdet

– faglighed opfattes forskelligt af ledelse og sagsbehandlere

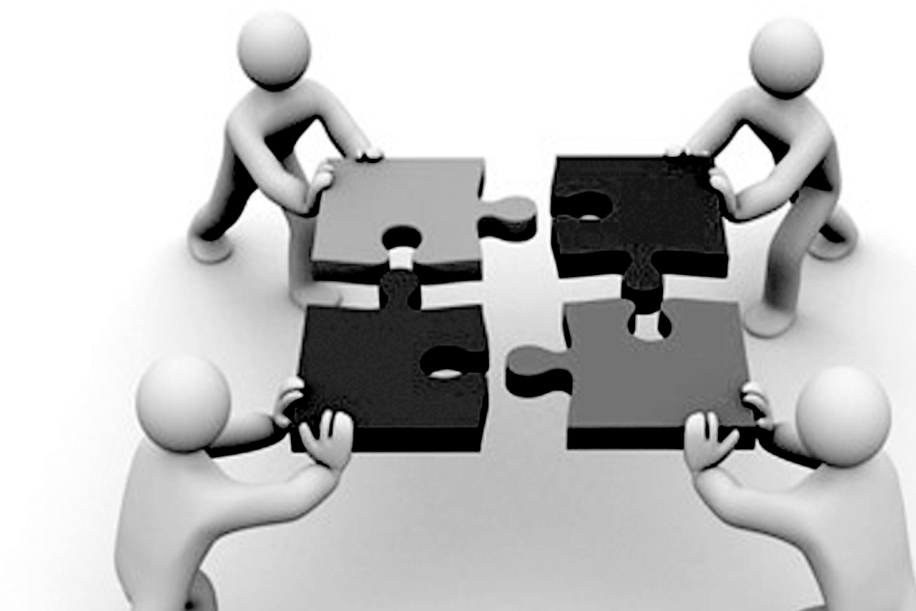
Af Niels Christian Barkholt

Denne artikel taler sig ind i temaet økonomi, faglighed og kvalitet på det specialiserede børneområde i kommunerne. At tale om økonomi i børnesager er de sidste 12 år taget til som presset på ressourcerne og behovet for besparelser er blevet større. I dag er økonomiske overvejelser en integreret del af sagsbehandlingen. Baggrunden for artiklen er en undersøgelse af praksis omkring arbejdet i et visitationsudvalg i en kommune. Det er i visitationsudvalget, at der bliver truffet vigtige afgørelser i børnesager efter Lov om social service §§ 52, 41 og 42.

Artiklen viser, hvordan faglighed kan opfattes forskelligt af hhv. ledelse og sagsbehandlere. Forskellige forståelser skaber uklarhed i opgaveløsningen og konsekvensen er manglende læring. Der skabes en grøft mellem sagsbehandlernes og ledelsens oplevelse, hvor der tværtimod er behov for at skabe en faglig sammenhæng. Artiklen viser, hvordan man udvikler hver sin meningsdannelse om, hvad kompetent adfærd vil sige i denne kontekst hos hhv. sagsbehandlere og ledere. Eksemplet viser, hvordan én kommune agerer i forhold til at praktisere visitationsudvalg. Visitationsudvalg, deres deltagerkreds, beslutningskompetence og videnskompetence samt grad af formalisering ser forskellige ud i kommunerne, men det som er på spil, vil uden tvivl være genkendeligt for andre familieafdelinger.

BESLUTNINGSKOMPETENCE I BØRNESAGER

Beslutningskompetence er et komplekst og samtidigt interessant område i socialt arbejde, som gør sig gældende inden for alle velfærdsområder, som fx når der skal besluttes hjælpeforanstaltninger til udsatte børn og unge. Trods genstandsfeltets høje relevans for at forstå det sociale arbejde, er der stort set ingen forskning gennemført om dette vigtige tema. Jørgensen og Barkholt (2007) har undersøgt, hvor-



dan der i undersøgelsesprocesser efter § 50 i Lov om social service bliver truffet beslutninger om foranstaltninger mellem forældre og sagsbehandler. Beslutningskompetence som genstandsfelt er særligt interessant, fordi det er lige her, når 'sækken snøres', at vi får reflekteret tidstypiske forståelser af, hvad socialt arbejde er, på hvilket grundlag, der bliver truffet beslutninger og hvori relationen består mellem udsatte borgere og samfundet. Hvis man vil iagttage, hvilke grundlagsantagelser, det sociale arbejde aktuelt baseres på, så bør man invitere sig selv på en lytter til et gruppemøde eller et visitationsudvalgsmøde i en kommune, hvor der træffes disse beslutninger om foranstaltninger.

I en kommune stillede jeg skarpt på relationen mellem sagsbehandlere og visitationsudvalg på børneområdet med fokus på, hvordan socialrådgivere indstiller familier til foranstaltninger, som besluttes i et visitationsudvalg. For at finde ud af, hvordan man kan bygge bro i samarbejdet og skabe sammenhæng i indsatsen. Jeg fornemmede, at man gik fejl af hinanden pga. forskellige forventninger til visitationsudvalgets formål og at det i den grad påvirkede det psykiske arbejdsmiljø negativt. Derfor satte jeg mig for at kortlægge de forskellige forståelser, da det er afgørende at skabe sammenhæng i indsatsen. Vi skal udnytte ressourcerne rigtigt i stedet for at være i konflikt med hinanden. Vi må derfor skabe en mere frigjort praksis, som netop kommer børn og forældre til gode, fordi det frigør vigtige ressourcer.

Jeg har lagt mærke til forståelsen hos sagsbehandlere og ledere i visitationsudvalget i forhold til processen især op til, men også under og efter beslutninger i visitationsudvalget. Jeg fandt ud af, at sagsbehandlerne og lederne opfattede deres rolle og opgave forskelligt. Følgende skema er en illustration heraf, som uddybes efterfølgende.

Dimension	Sagsbehandlere	Ledelse
Timing for hvornår sagen skal på visitationsudvalgsmøde	Sent i processen, sagsbehandler har afsøgt sagen længe og grundigt	Tidligere i processen – læg jeres overvejelser frem til en åben faglig drøftelse
Beslutningens karakter	Her træffes den 'rigtige' beslutning (essens/afgørbarhed)	Her findes mange bud på den rigtige beslutning (relativisme/uafgørbarhed)
Kvalitetsbegreb	Kvalitet skabes i et samarbejde mellem sagsbehandler, barn, forældre og samarbejdspartnere i en forhandlingsproces	Kvalitet skabes, når forskellige perspektiver og argumenter møder hinanden. Der er brug for forstyrrelser udefra
Syn på foranstaltning	Svaret skal findes inden for samme foranstaltningstype	Svaret må gerne søges på tværs af foranstaltningstyper
Udvalgets karakter	Der ønskes et stempeludvalg	Der ønskes et fagligt diskussionsforum og beslutningsorgan
Processen med familien	Processen skal finde svaret med familien	En undersøgelse hvor indholdet lægges frem til fælles beslutning
Ekspertsyn	Sagsbehandlerne er faglige eksperter på familien. "Vi har fagligheden"	Sagsbehandlere må udfordres, de har ikke patent på fagligheden, vi har ansvaret
Ansvar	Ansvar for sagen og barnet - ental, beskyttelse af barnet og forældres retssikkerhed	Ansvar for sagerne og børnene, flertal – overordnet ansvar for retssikkerhed
Logik	Det sociale arbejdes logik – handleforpligtigelse tæt på familierne	En politisk-administrativ logik – et større apparat skal fungere

Skemaet viser to grupper af professionelle, hhv. medarbejdere og ledere. De to søjler reflekterer med få ord deres forståelse af opgaven og udvalgets formål. Søjlen længst til venstre viser begreber, som jeg i en kategoriseringsproces har hæftet på deres forståelse af faglighed og deres praksis. Samlet set peger disse begreber i retning af, hvordan man kan forstå forskelle i mindset – dvs. deres udgangspunkt for at forstå meningen med deres opgave og rolle i organisationen.

Timing. Sagsbehandlere har som regel gået en lang vej med familien, før de indstiller til visitationsudvalget. De har foretaget alle mellemregninger, før de indstiller til en foranstaltning. Dvs. sent

i beslutningsprocessen. Denne tilgang og rolle har sagsbehandlerne været vant til, indtil der blev oprettet visitationsudvalg bredt i danske kommuner. Ledelsen ønsker omvendt, at de kommer ind i visitationsudvalget med sagen tidligt i processen for, at man i fællesskab kan sætte et fælles præg på den fortsatte proces.

Beslutningens karakter. Sagsbehandlere oplever sig som ansvarlige og tager på sig at afsøge, hvad der er den 'rigtige' hjælp for barnet. Sagsbehandlerens socialfaglighed dikterer en fordring om, at man skal nå frem til en afklaring af, hvad der skal til for at hjælpe barnet bedst muligt. Ledelsen ser derimod, at der kan være flere bud på den 'rig-

tige' og 'bedste' løsning for barnet. Det er noget, man diskuterer sig frem til i en læringsproces – skabelsen af viden opleves som relationel og at den netop bliver skabt ved at se problemet fra flere perspektiver samtidigt.

Kvalitetsbegreb. Ovenstående reflekterer også, hvordan kvalitet opfattes forskelligt. For sagsbehandlerne er kvalitet noget, som sagsbehandlerne undersøger sig frem til i et tæt samarbejde med børn, forældre og samarbejdspartnere og i dialog med kollegagruppen. En del af opgaven er at skabe en fælles forståelse af problemet, afklaring af udviklingspotentialer og motivationsarbejde. I samarbejdet foregår der i en undersøgelsesfase på samme tid en forhandling om og en samtidig afdækning af, både hvad problemet er og hvad løsningen er, jf. Jørgensen og Barkholt (2007). For ledelsen er det afgørende, at sagsbehandlerne bliver udfordret af nye perspektiver udefra. Forståelsen er, at man som sagsbehandler danner et lukket rum omkring sagsbehandlingen, hvor man bliver blind på udviklingsmuligheder. Der må forstyrrelser til udefra. Disse forstyrrelser og mødet mellem flere forskellige argumenter skaber kvalitet.

Syn på foranstaltning. Sagsbehandleren oplever sig særlig ansvarlig for, hvad der skal ske med barnet. Derfor kommer hun frem til, at barnet har brug for en hjælp inden for en specifik foranstaltningskategori, fx en anbringelse eller familiebehandling eller flere typer foranstaltninger på samme tid, fx en hybel og en kontaktperson. Ledelsen finder, at man godt kan finde på andre typer foranstaltninger og konstellationer af foranstaltninger på visitationsudvalgsmødet. Ledelsens udgangspunkt kan være: Hvis vi forestiller os, at vi bruger 60.000 kr. om måneden på en anbringelse til barnet – hvad kan vi så ikke gøre med den samme store sum penge gennem andre former for hjælp?

Udvalgets karakter. I sagsbehandlerne bevidsthed kommer man frem til den rigtige foranstaltning, som lægges frem for udvalget. Det betyder, at de forventer, at udvalget nikker til et gennearbejdet grundlag, som der kan træffes en beslutning ud fra. Sagsbehandlerne opfatter derfor udvalget som et 'stempeludvalg', som tager stilling til gennearbejdede indstillinger. Ledelsen deri-

mod vil ikke opfattes som et stempeludvalg, men som et forum, hvor man kan reflektere, diskutere og udveksle perspektiver. På det grundlag træffer ledelsen en endelig beslutning.

Processen med familien. Sagsbehandlere opfatter processen på den måde, at svaret på de vigtige spørgsmål skal findes sammen med barn og forældre. Ledelsen forventer i højere grad, at undersøgelsen og beskrivelserne heri af barn og forældre lægges frem for udvalget mhp. at træffe en beslutning. Det er altså to forskellige opfattelser af processen, som vi har med at gøre og det producerer to forskellige roller. I den ene rolle er sagsbehandleren sagsansvarlig og leder af processen. I den anden rolle – i det rolletilbud, som ledelsen kommer med – er sagsbehandleren i højere grad en indsamler af oplysninger.

Eksperter. Sagsbehandlerne opfatter sig selv som eksperter og at de har muligheden for at folde deres faglighed ud i mødet med børn, forældre og samarbejdspartnere. De både beskriver, vurderer og har muligheden for at påvirke beslutningsprocessen ved at lægge en bestemt indstilling frem for visitationsudvalget. Ledelsen opfatter ikke sagsbehandlerne som eksperter. De kan ikke have patent på hvad faglighed er. Faglighed kan ikke reduceres til kun at være omfattet af et sagsbehandlerperspektiv. God faglighed opstår i mødet mellem forskellige perspektiver.

Ansvar. Sagsbehandlere opfatter sig som ansvarlige for det enkelte barns tarv. De oplever, at de svigter barnet, hvis de ikke lever op til egne forventninger til, hvad der er 'den gode sagsbehandler'. Dette ansvar kommer til udtryk i den måde, de fx opfatter processen på, i den måde de oplever, hvad kvalitet er og hvori beslutningens karakter består. De føler sig ansvarlige for hver enkelt sag og barn. Lederne opfatter sig som ansvarlige for en større helhed, dvs. mange familier. De skal balancere et større budget og foretage en overordnet prioritering af, hvilke foranstaltninger, de med det eksisterende budget, vil iværksætte.

Logik. Logikken ser alt i alt forskellig ud i de forskellige perspektiver. Groft sagt kan man sige, at sagsbehandlerne praktiserer ud fra det sociale arbejdes logik. De bedriver so-

cialt arbejde i et tæt samspil med børn, forældre og samarbejdspartnere. Lederne praktiserer på et andet niveau og har et andet blik mere fjernt fra familierne. De er ikke i berøring med familierne. De praktiserer ud fra en politisk-administrativ logik, som samtidig handler om at skabe lokal politisk legitimitet omkring afdelingens praksis.

Refleksioner på baggrund af disse fund

Sagsbehandlerne og ledelsens positioner skal ses som forskellige positioner, man i praksis kan havne i på dette område. Positionerne er grebet ud fra sagsbehandleres og ledes italesættelser, men kan også give anledning til analyser af grundlæggende dilemmaer og paradokser i socialt arbejde på børneområdet. Se evt. Jørgensen og Barkholt (2007) for en gennemgang af områdets centrale paradokser. Jeg tvivler meget på, at kvalitet i socialt arbejde findes i hver sin position, men nærmere i en fælles forståelse af, hvad der skaber kvalitet. Hvis man skabte en kultur, hvor man praktiserede ud fra et fælles sæt af værdier, en fælles forståelse af kommunens serviceniveauer og med et fælles sprog for spændingsfeltet mellem økonomi og faglighed, så vil min påstand være, at man kunne gøre visitationsudvalg og administration forbundet hermed overflødig og dermed løse opgaverne mere effektivt. Det handler om at gøre sagsbehandlerne mægtige som beslutningstagere, hvor de i deres praksis får de forudsætninger, der skal til for at tilgodese og koble både unikke hensyn til borgeren og kriterier for at modtage hjælp i kommunen.

Analysen viser, at relationen mellem sagsbehandlerne og ledere er afgørende for at skabe sammenhæng og kvalitet. På hvilken måde er ledelse eller nærmere lederskab integreret som en del af afdelingen? Kommer man til at skabe et dem-os forhold, når man har et visitationsudvalg – når sagsbehandlerne skal indstille til et visitationsudvalg alene bestående af ledere? Meget tyder på, at man i denne konkrete kommune udviklede stereotypier af hinanden, som dermed fastholder denne organisering. At sagsbehandlerne blev anset for at være 'låst i deres faglighed', hvis ikke sagsbehandleren møder op til visitationsudvalgsmøde med flere forslag til hjælp til barnet eller at 'sagsbehandlerne ikke kan magte det økonomiske ansvar'. Fortællingen om ledelsen var, at de ikke tog ansvar for

faglighed i forhold til barnet, men mere var ude på at finde den billigste løsning. Der er således fare for, at man utilsigtet får skabt uhensigtsmæssige og fordomsfyldte historier om hinanden, som gør, at man ikke får skabt et højt fagligt niveau og en parat og kompetent organisation. Uanset hvad, så har både sagsbehandlere og ledere 'gode argumenter' for hver deres perspektiv, men det er ledelsen, som har det sidste ord og som har det overordnede ansvar for at skabe sammenhæng og høj faglighed. Udfordringen er imidlertid at samle forståelserne, at integrere forståelserne i hinanden for at finde et fælles perspektiv, som kan skabe ejerskab, vilje og engagement i organisationen.

Der savnes generelt forskning i de knaster, vi ser i socialt arbejde. Der udvikles gode ph.d.-forløb ud fra individuelle erkendelsesinteresser, men i en tid som denne bør vi fokusere langt mere målrettet på at afdække, hvad feltet efterspørger af viden, således at forskning får en bred samfundsmæssig værdi. Fx hvad er konsekvenserne af et økonomisk pres på området for udsatte børn og unge? Hvad er et serviceniveau og hvordan ser serviceniveauernes udvikling ud? Og hvem skal påtage sig ansvaret for afgørelser og på hvilken måde i en tid, hvor ressourcerne svinder? Der savnes især forskning i områdets organisering. Hvordan ser den optimale organisering af børneområdet ud? Er det svaret at specialisere børnearbejdet i frontvisitation, undersøgelsesgrupper, foranstaltningsgrupper, anbringelsesgrupper, etc. eller skal man arbejde med at integrere undersøgelser og foranstaltninger i én funktion? Min vurdering er, at man bør arbejde med en integration, fordi man som sagsbehandler samtidig undersøger og forhandler med forældrene om, hvad problemet er og hvad løsningen bør være. Derudover vil en sådan organisering basere sig på et kontinuitetsprincip, som især forældrene efterspørger.

Visitationsudvalget vil sikkert mene, at det er afgørende, at det ikke er sagsbehandlerne, som skal have det endelige ansvar for at træffe beslutninger, der afskærer børn og forældre fra at få hjælp. Det ansvar skal ledelsen påtage sig for at undgå et pres på den enkelte sagsbehandler. Det vil være én diskurs. En anden diskurs er, at sagsbehand-

lerne netop er i stand til at træffe disse beslutninger i et tæt samarbejde med kolleger og ledelsen som en integreret del af praksis og hvor man kan forvente ledelsens tætte opbakning. Det er to forskellige måder at opfatte praksis på og som producerer vidt forskellige konsekvenser. Man kunne også interessere sig for at undersøge, hvem har den viden, der skal til, for at træffe beslutningerne? Og hvilken viden består det så i?

Opsamling

Det er mit indtryk, at kommunerne praktiserer visitationsudvalg ud fra et top-down perspektiv. At man indfører denne styring på trods af sagsbehandleres stemmer og divergerende opfattelser af socialt arbejde i organisationen, fordi man er nødt til at styre økonomien. Dermed går man glip af at tale til praktikernes faglighed og det, som de er uddannet til. Man kommer også til at skabe et produktionsapparat med tunge og ineffektive arbejdsgange, som om man så må sige trækker noget af menneskeligheden eller fagligheden ud af praksis. Brobygningen og innovationen på dette område ligger imidlertid i at få begge parter til at mødes og at få taget fælles stilling til, hvordan ressourcerne udnyttes bedst muligt. Hvis der er truffet beslutning om, at man skal have et visitationsudvalg, så går udfordringen på at undersøge, hvordan et visitationsudvalg kan være en faglig understøttelse af sagsbehandleres arbejde og omvendt. Hvis der er en parathed til at undersøge kompetent adfærd hos sagsbehandlerne, så bør man arbejde med at frisætte praktikernes faglighed – gøre dem kompetente. Spørgsmålet er, hvordan medarbejdere og ledelse kan blive hinandens forudsætninger frem for hinandens modsætninger.

Sammenfattende giver analysen anledning til at bemærke, at hver position skaber en bestemt form for faglighed og adfærd. Det gør noget bestemt ved sagsbehandlere og deres mindset, om de har kompetencen til at beslutte eller om de ikke har. Hvis de ikke har kompetencen, vil de bruge deres tid på indstillinger, de skal tale med forældre om tre forskellige forslag, de skal overveje en timing i, hvornår det giver

mening at lægge en indstilling frem i visitationsudvalget, etc.

Der ses faktisk tendens til en spillogik i organisationer, som har visitationsudvalg. En spillogik, som sagsbehandleren anvender mange mentale og administrative ressourcer på frem for at fokusere på, hvad der skal til for at hjælpe barnet. Konsekvensen kan meget vel være, at sagsbehandleren vil trække sig og føle sig mindre ansvarlig, fordi hun ikke kan træffe beslutninger. Alt i alt betyder dette, at deres blik – dikteret af opfattelsen af faglighed – vil iagttage og arbejde med bestemte udsnit af den sociale virkelighed. Hvis man i højere grad har kompetencen til at beslutte, hvad man fx har i Egedal og Greve Kommune, så bruger man sin tid på andre aspekter af det sociale arbejde, man udfører andre handlinger. Det former faglighed, mindset og sagsbehandleren anderledes. Det reflekterer et andet menneskesyn på medarbejderne og producerer en anden faglig og kollektiv identitet. Her opfatter man sig selv som værende mere ansvarlig og det at man har kompetencen tager bedre højde for undersøgelsesprocessens karakter, hvor det at afsøge problemet og det at beslutte en foranstaltning foregår i et tæt og gensidigt samspil gennem undersøgelsesprocessen.

Min anbefaling er, at sagsbehandlerne får en beslutningskompetence, der gør dem i stand til at agere kompetent. Jeg plejer at sige, at man skærer sagsbehandlerens faglighed midt over, når man fjerner deres mulighed for at beslutte. For at højne og udnytte sagsbehandlerens faglighed, bør man give dem kompetencen og samtidig på et organisatorisk niveau arbejde med det faglige miljø, således at praksis ikke alene tager udgangspunkt i den enkelte sagsbehandlers forforståelser, men at praksis baseres på fælles faglige værdier og bevidstgjorte serviceniveauer. Det er en stor og ny opgave at løfte i dag i lyset af børneområdets store udfordringer. Det kræver socialfagligt veluddannede og visionære ledere, hvilket jeg har en antagelse om, at der er mangel på i familieafdelingerne i dag.

REFERENCER:

Jørgensen, Sabine og Barkholt, Niels Christian (2007): "Undersøgelsesprocesser i institution og interaktion: En undersøgelse af undersøgelsespraksis blandt sagsbehandlere og klienter i to kommunale familieafdelinger". Speciale ved Kandidatuddannelsen i socialt arbejde, Aalborg Universitet.

Niels Christian Barkholt er næstformand i Dansk Socialrådgiverforening, socialrådgiver og cand.scient.soc.