

Personlig professionalisme

**En undersøgelse af mødet mellem
sagsbehandler og klient
i Sønderborg og Sydals Kommuners
socialforvaltninger**

Personlig Professionalisme

En undersøgelse af mødet mellem sagsbehandler og klient
i Sønderborg og Sydals Kommuner socialforvaltninger

Undersøgelsen er gennemført og rapporten udarbejdet af:

KULTURELKALKULE

v/ Tina Wilchen Christensen
cand.polit. i socialantropologi

Kultur•Analyse

v/ Vibeke Hedemann Schmidt
cand.mag. i etnografi og socialantropologi

Rapporten er udarbejdet for:

Koordinationsudvalget for
Augustenborg, Broager, Sydals og Sønderborg Kommuner

Indhold

1. Introduktion	1
1.1 Udgangspunktet og hypoteserne for undersøgelsen	1
1.2 Undersøgelsens metode	2
1.3 Lighedsideologi, gavegivning og magt	3
2. Rammerne for arbejdet som sagsbehandler – drømme og realitet	6
2.1 Krav til dokumentation og den knappe tid	6
2.2 Individuel sagsbehandling	8
3. Resultater	8
3.1 Magtforholdet mellem klient og sagsbehandler	8
Ordet "klient"	8
Skemaer systematiserer klienterne	9
Samtaleform	10
Bevidstheden om magten	10
Dialogformer, definitionsmagt og ordvalg	11
3.2 Sagsbehandlerroller	13
De tre ordpar	13
Værdiladet og værdsættende	14
"Omsorgsfuld" og empatisk	15
"Den gode kammerat" og den ligefremme sagsbehandler	16
Formålet med beskrivelsen af de seks sagsbehandlerroller	17
3.3 Sagsbehandleren i en gråzone	18
4. Perspektiver – anvendelse af resultaterne	18
Lokalt	18
Andre kommuner	19
Generelt:	19
Afslutning	19
Litteraturliste	21
Bilag: Smileys laminater; de gode og de uheldige sagsbehandlerroller	20

1. Introduktion

1.1 Udgangspunktet og hypoteserne for undersøgelsen

Denne artikel er et resultat af projektet "Personlig Professionalisme", som Koordinationsudvalget for Augustenborg, Broager, Sydals og Sønderborg Kommune satte i gang i januar 2005. Projektformulering, undersøgelsen, afrapportering og implementering blev udført af antropologerne Vibeke Hedemann Schmidt og Tina Wilchen Christensen, som også er forfattere til denne artikel.

Formålet med undersøgelsen og projektet "Personlig Professionalisme" har været at undersøge, hvad der sker i mødet mellem sagsbehandler og klient. Undersøgelsen blev foretaget med henblik på at beskrive og forøge sagsbehandlingernes bevidsthed om, hvad der kendetegner en 'god' sagsbehandler i en socialforvaltning, og hvad sagsbehandlere kan gøre bedre til gavn for sagsbehandlerne selv og for klienterne. Undersøgelsens resultater blev introduceret til medarbejderne på to medarbejderdage og omsat til praksis på to kursusdage.

Udgangspunktet for undersøgelsen var, at hensigten med sagsbehandlingernes arbejde er at medvirke til øget selvforsørgelse og livskvalitet for borgeren og dennes familie. Antagelsen var dog, at sagsbehandlingernes stressede hverdag og fokus på de tungeste klienter har en tendens til at modvirke denne hensigt. Hovedhypotesen formulerede vi derfor således:

"Sagsbehandlerne overtager – ofte ubevidst – borgerens ansvar for forbedring af egen situation, hvilket gør arbejdsdagen tung og følelsesmæssigt meget krævende. Adfærden giver sig også udslag i, at borgeren bliver inaktiv i sin indsats for at forbedre sin egen situation, og dermed får tendens til at blive langvarig modtager af ydelser fra det offentlige."¹

Det, der er den gode sagsbehandler adfærd og det, sagsbehandlerne kan gøre bedre, er altså, når sagsbehandleren lader den del af ansvaret, der er borgerens, forblive på borgerens side. Men hvorfor er det så vigtigt? Det er formuleret i den efterfølgende hypotese:

"Borgere på overførselsindkomster kan påvirkes i positiv retning af selvforsørgelse ved, at sagsbehandlerne får et nyt fokus på egen adfærd overfor borgerne."

Undersøgelsen viste, at det er meget forskelligt, hvor bevidste sagsbehandlerne er om deres egen adfærd overfor klienterne. Denne artikel beskriver, hvordan denne bevidsthed eller mangel på samme får indflydelse på mødet mellem sagsbehandler og klient.

Under hele forløbet har projektet været organiseret med en styregruppe, der bestod af lederen af Job og Bistand i Sønderborg samt afdelingslederne og tillidsrepræsen-

¹ Vi har blandt andet hentet inspiration til denne hypotese fra Nanna Mik Meyers bog "At skabe en klient" og i "Det magtfulde møde mellem system og klient", redigeret af Margaretha Järvinen og Nanna Mik Meyer.

tanterne fra de tre deltagende afdelinger der bestod af; sygedagpengeafdelingen og kontanthjælpsafdelingen i Sønderborg samt socialforvaltningen i Sydals. Vi var også en del af styregruppen, og her fastlagde vi den praktiske gennemførelse af undersøgelsen og den efterfølgende implementering af resultaterne.

Projektet blev modtaget med stor interesse og samarbejdsvillighed fra langt de fleste sagsbehandlere. I løbet af projektet var der dog nogle sagsbehandlere, som gav udtryk for at projektet var endnu et tiltag sat i gang på ledelsesniveau og endnu en "opgave" at forholde sig til i hverdagen. Dette udløste nogen skepsis fra enkelte medarbejders side.

1.2 Undersøgelsens metode

Vores metoder har været at afholde tre fokusgrupper i henholdsvis aktiveringsgruppen og sygedagpengegruppen i Sønderborg Kommune og Socialforvaltningsgruppen i Sydals. Derefter har vi observeret fire gruppemøder og i alt 29 møder mellem sagsbehandler og klient. Vi interviewede 22 sagsbehandlere og 23 klienter; nogle sagsbehandlere observerede vi flere gange, og nogle klienter ønskede ikke at blive interviewet. Alle klienter – undtagen i ét tilfælde - blev spurgt, om de var indforståede med, at der sad en observatør med i form af én af os. To klienter ønskede ikke at have en observatør til stede, mens alle andre accepterede observatørens tilstedeværelse. Det ene tilfælde, hvor klienten ikke blev spurgt, sagde sagsbehandleren, at det behøvede hun ikke at spørge om; sådan var situationen bare i dag.

Alle fokusgruppeinterviews blev optaget på bånd og transskriberet. Ved møderne mellem sagsbehandler og klient, interviewene og gruppemøderne skønnede vi, at en båndoptager kunne virke unødigt mistænkeliggørende, så her skrev vi noter i hånden. Både båndoptagelserne og de håndskrevne noter blev renskrevet samme dag eller senest dagen efter for at få et så nøjagtigt materiale som muligt. De citater, vi bruger her i artiklen, er således enten en båndafskrift eller håndskrevne noter.

De informationer, som vi indsamlede ved hjælp af fokusgruppeinterviews, anvendte vi til at udforme et struktureret spørgeskema til henholdsvis sagsbehandlerne og klienterne. Vi holdt os tæt til vores spørgeguide i interviewene, da det gav os en god mulighed for at fokusere svarene. Baggrunden for at vælge den metode var, at vi ikke havde mulighed for et langvarigt feltarbejde, og derfor ikke havde så meget tid til at tale uformelt med sagsbehandlerne ved vores ophold i afdelingerne og på den måde indsamle oplysninger.

Rapporten og medarbejderdagene

Flowet i undersøgelse og implementering var, at vi først skrev en rapport, der opsamlede de væsentligste pointer fra undersøgelsen. Rapporten blev præsenteret ved to møder for sagsbehandlerne; et møde for de to kommuners tre afdelinger, som var blevet observeret og interviewet i undersøgelsen og et møde for de to resterende kommuners sagsbehandlere, som ikke havde deltaget i undersøgelsen. Inden andet møde havde den ene af de to resterende kommuner inviteret en af antropologerne til at komme og fortælle, hvad undersøgelsen havde drejet sig om for at være bedre opdateret til medarbejderdagen med rapportfremlæggelse og arbejdsgruppe. På medarbejderdagene fremlagde vi resultaterne fra rapporten.

Rapporten beskrev tre gode og tre uheldige sagsbehandlerroller, hvor de gode handlede om en sagsbehandling på tydelige præmisser, og de uheldige handlede om sagsbehandling med tilsløring af rollefordeling mellem sagsbehandler og klient.

Efterfølgende blev medarbejderne delt ind i grupper af 5-6 sagsbehandlere. I grupperne arbejdede sagsbehandlerne med rollerne og dialogformerne beskrevet i rapporten og skulle forholde sig til, hvordan de kunne genkende eller ikke genkende sig selv i de forskellige roller. Imens diskuterede lederne implementeringsforslag i deres egen gruppe, og på baggrund af medarbejdernes tilbagemeldinger fra gruppearbejdet og lederens diskussion blev der nedsat en arbejdsgruppe af tre medarbejdere, der skulle arbejde videre med; "hvordan fastholder jeg mig selv som sagsbehandler i de gode roller, og hvordan undgår jeg de uheldige roller?"

Implementering – laminater og observationer

Resultatet af medarbejderdagene blev et forslag om at skrive de tre gode sagsbehandlerroller på den ene side af et stykke lamineret papir – markeret med en glad smiley ☺ - og de tre uheldige sagsbehandlerroller på den anden side – markeret med en sur smiley ☹.² Meningen var, at sagsbehandlerne så kunne have laminatet liggende under deres skriveunderlag, i skrivebordsskuffen eller lignende og så tage det frem og kigge på det ind i mellem for at fastholde sig selv i de gode sagsbehandlerroller og minimere tilbagefald til de uheldige sagsbehandlerroller.

Styregruppen besluttede endvidere, at det ikke var nok bare at have et laminat liggende; der skulle også aktiv handling til for at fastholde de gode sagsbehandlerroller. I styregruppen blev det besluttet, at man ville lave en observationsrunde, hvor sagsbehandlerne skulle være "fluen på væggen" hos hinanden to og to. De skulle overvære en sagsbehandler-klient samtale, tage noter, give en konstruktiv tilbagemelding på kollegaens sagsbehandlerrolle i situationen og til sidst slutte af med en fælles diskussion om, hvad der var godt, og hvad der kunne gøres bedre.

Rent praktisk foregik det på den måde, at vi afholdt et kursus i observation for sagsbehandlerne. Forinden var sagsbehandlerne blevet 'parret' med en sagsbehandler fra en anden kommune ud fra den tanke, at sagsbehandlerne skulle være så lidt 'insider' som muligt – altså være en så objektiv observatør som muligt. I ugerne umiddelbart efter observationskurset skulle sagsbehandlerne selv aftale besøg hos hinanden for at observere og give hinanden faglig sparring vedrørende den gode sagsbehandlerrolle. Selve observationerne blev evalueret af projektets styregruppe ved hjælp af et spørgeskema udsendt pr. email.

Vores håb er, at undersøgelsen, medarbejderdagene, smileys-laminaterne, observationskurset og de selvudførte observationer har hjulpet sagsbehandlerne til større bevidsthed om egen praksis i møderne med klienterne. Og at denne større bevidsthed virkelig hjælper til at gøre sagsbehandlerens hverdag lettere og sagsbehandlingen bedre til gavn for klienterne.

1.3 Lighedsideologi, gavegivning og magt

For at kunne forstå sagsbehandlerens adfærd og derefter bestemme, hvad der er den gode adfærd, og hvad der kan gøres bedre, har vi valgt at tage udgangspunkt i

² Er vedlagt som bilag til artiklen.

spørgsmålet om magt mellem sagsbehandler og klient som beskrevet af blandt andet Nanna Mik-Meyer, Anne Knudsen og Margaretha Järvinen samt Marcel Mauss's gavegivningsteori. Teorierne har vi anvendt til at belyse, hvorfor sagsbehandlerens adfærd er som, den er.

Den første meget vigtige iagttagelse om forholdet mellem mennesker generelt i Danmark, der også gælder for sagsbehandlere og klienter, er; "[...] ulighed opleves generelt som ubekvem eller ligefrem pinlig."³ og vi forsøger at nedtone ethvert magtforhold eller enhver ulighed på grund af denne oplevelse af, at det er pinligt. Pinligheden over ulighed ligger dybt i os, fordi vores mest fundamentale værdier er lighed, enighed og ensbedethed⁴. Forskelle nedtones, for vi har det bedst med, at der ikke er nogen, der er mere end os selv.

Denne nedtoning af uligheder opfattes i Danmark som noget helt naturligt og er dermed også ubevidst for de fleste danskere. Hvordan denne ikke-bevidsthed om ulighed og magt kan stå i vejen for god sagsbehandling, er vores primære pointe igennem hele artiklen.

Der er skrevet en del artikler, bøger og afhandlinger om, hvordan forholdet mellem sagsbehandler og klient er gennemsyret af ubevidst magtanvendelse⁵. Anne Knudsen's forklaringsmodel er velegnet til at belyse, hvad der sker i socialforvaltningerne mellem sagsbehandlerne og klienterne. Anne Knudsen's pointe er, at socialforvaltningen er kendetegnet ved en familieagtig atmosfære⁶. Grunden til, at familieatmosfæren eksisterer i socialforvaltningen er, at mange af opgaverne er en afart af de omsorgsopgaver, som kvinderne før tog sig af i familien, og der er også en overvægt af kvinder ansat. Familieatmosfæren giver sig udtryk i intimitet; sagsbehandleren bruger klientens fornavn og brugen af 'vi' er med til at understrege det tætte forhold mellem sagsbehandler og klient⁷. Fx når en sagsbehandler siger "lad os se, hvad vi kan gøre".

Udover intimitet er der også magt på spil mellem familiens medlemmer. Der er den voksne, og der er barnet. Og det er den voksne, der har magten. Når det overføres til socialforvaltningen, er det sagsbehandleren – den voksne – der har magt til at bestemme over de ydelser, som klienten – barnet – efterspørger og har behov for. Hermed følger selvfølgelig ikke, at sagsbehandlere bruger denne magt i flæng; de fleste gør alt, hvad de kan for at hjælpe deres klienter. Men de fleste sagsbehandlere, vi talte med, havde ikke reflekteret over, underkendte eller nedtonede magtens tilstedeværelse og betydning. Derimod oplever klienterne magten meget klart og tydeligt. Fx når sagsbehandleren har truffet en afgørelse om, hvad der skal ske i klientens sag; "Det er for din egen skyld...", "Jeg er sikker på, at du selv kan indse ...", "inderst inde ved du, at det er det rigtige...", "Skal vi så være enige om det?" Disse formuleringer betyder helt enkelt; "Jeg bestemmer, og jeg vil ikke høre indvendinger."⁸

Det er den måde, som voksne udøver magt på overfor børn. Fx når en voksen nægter et barn et eller andet, det gerne vil have. Og barnet indvilliger, når det indser, at der

³ s.21, Anne Knudsen, 1996

⁴ s. 123, Anne Knudsen, 1996

⁵ Se litteraturlisten

⁶ Anne Knudsen 1996

⁷ s. 56-57 Anne Knudsen 1996

⁸ s. 59 Anne Knudsen 1996

ikke er noget at gøre. Når selv gode argumenter ikke bliver hørt, må klienten kapitulere, og i kapitulationen ligger en implicit accept af sagsbehandlerens afgørelse og en underkendning af klientens egen oplevelse af situationen. Anne Knudsen spidder denne pointe: "Problemet er både alvorligt og generelt. Indfølelse overtalelse er *ikke* en mere skånsom magtteknik end lodrette "sådan-er-det" teknikker. Slet ikke for dem, det går ud over. Hvis man sætter sig i en andens sted, har den anden ikke selv noget sted at være." ⁹

Det er en usynliggørelse af magtsituationen, der forhindrer konfrontationer. Men det er klienten, der betaler prisen for ikke-konfrontationen; det er svært at bevare sit selvværd, når man er blevet tvunget til at indgå en aftale. I den situation kan man som klient vælge forskellige strategier, så man ikke helt taber ansigt; man kan acceptere, at man er hjælpeløs og skal hjælpes, eller man kan blive den besværlige, kværunderende eller voldelige klient. Det sørgelige er, at det eneste, klienten får ud af at opponere mod den usynlige magt på denne måde, er, at sagsbehandleren så bliver nødt til at udøve den synlige magt. Og det er sagsbehandlerne ikke særligt glade for; det ødelægger illusionen om den magtfri kommunikation, som de tror, de udøver. Sagsbehandleren bliver ikke vred men skuffet over, at klienten tvinger hende til at skrue bissen på. Skuffelsen går på, at klienten ikke viser fornøden taknemmelighed over for det gode, som sagsbehandleren gør.

Rent kulturelt hænger oplevelsen af utaknemmelighed sammen med de roller, der er forbundet med det at give en gave og det at være modtager af en gave – i socialforvaltnings sprog: en ydelse. Der er altid en forpligtelse til at gengælde en gave, og givveren har altid en højere status end modtageren, og derfor har modtageren behov for at bytte plads igen¹⁰. Men i det sociale system har klienten ikke nogen mulighed for at give en modydelse til sagsbehandleren. Og dog. Når vi befinder os i socialforvaltningens familiesfære, så har klienten i rollen som barn én mulighed for at give en modydelse, og det er sine følelser. I familien kan børn tilbyde deres følelser som modydelse for alt det, som de voksne giver. Men det skal oven i købet være de 'rigtige' følelser – vrede, surhed og vrangvillighed er ikke den rigtige valuta til udligning af forholdet mellem giver og modtager. Kun glæde og velvillighed bliver accepteret. "Det, jeg gør ved dig, er altså en kærlighedsgerning, så du kan ikke være andet bekendt end at elske mig til gengæld. Måske fører strategien ikke ligefrem til, at man bliver elsket, men den gør det til sort utaknemmelighed at snakke om magt." ¹¹

Når man er sagsbehandler, er det at yde en god og personlig service en del af professionen og arbejdet, og derfor burde det ikke være nødvendigt at simulere noget andet. Altså at simulere et nært følelsesmæssigt og familiært forhold mellem sagsbehandler og klient. Det er en sammenblanding af den private og den offentlige sfære og dermed en sammenblanding af roller og forventninger. Dette forhold kan også kaldes for "intimiseret professionalisme"¹².

Men sagsbehandlerens hverdag er ikke kun præget af kulturelle værdier; der er også den hårde økonomiske side af sagen. Fx ser Nanna Mik Meyer socialarbejderen som

⁹ s. 60 Anne Knudsen 1996.

¹⁰s. 12 Marcel Mauss 1950/2000

¹¹ s. 74 Anne Knudsen 1996

¹² Knud Erik Pedersen; Den enestående Anden – relationstækning i risiko for selvsving, Psyke og Logos

vævet ind i et system, der består af en undertrykkende socialpolitik¹³, der blandt andet er udløst af et ufleksibelt arbejdsmarked og manglende udligningsordninger¹⁴. Det vil med andre ord sige, at årsagen til det ulige magtforhold kan ses som en kombination af økonomisk systemmagt, som udgør rammerne og de kulturelle værdier, der er en del af den personlige bagage, som sagsbehandlerne bærer med sig, og som giver sig udtryk i en bestemt rolleforvaltning.

De organisatoriske forhold, som er rammerne for sagsbehandlerne arbejde, behandles i afsnit 3.1 Magtforholdet mellem klient og sagsbehandler. Desuden viser vi i afsnit 3.2 Sagsbehandler roller¹⁵, at det ikke er alle sagsbehandlere, som ubevidst omformer relationen og bliver familiære. Vi viser, at det er en kombination af rammerne og de kulturelle værdier, der tilsammen udgør noget af forklaringsgrundlaget for forholdet mellem klient og sagsbehandler. Den del af forklaringsgrundlaget, der handler om bevidst strategisk rollespil og adfærd fra både klient og sagsbehandler, er ikke fokus i denne artikel. Vi har koncentreret os om de ubevidste forhold, der påvirker sagsbehandlerne.

2. Rammerne for arbejdet som sagsbehandler – drømme og realitet

Sagsbehandlerne har tidligere kunnet gøre krav på en bestemt viden og erfaring med de problemstillinger, der er knyttet til mennesker, der i længere eller kortere perioder havde brug for hjælp fra det offentlige. Det var dem, som arbejdede på det sociale/juridiske område og kendte den lovgivning og de muligheder, der fandtes på det sociale område. Men i takt med videnssamfundets udvikling er dette krav kommet under pres. For hver slags viden der vindes, er der også en alternativ forståelse, som anfægter og bekæmper den etablerede forståelse og erfaring på et givent felt.

2.1 Krav til dokumentation og den knappe tid

Samfundets generelle viden har udviklet sig enormt, og man accepterer ikke længere uden dokumentation, at en profession kan gøre krav på at være den, der forstår og kender et område. Der stilles derfor større og større krav til dokumentation af de forskellige slags arbejde og erfaringer, som udføres og udvikles indenfor især det offentlige område. Dette medfører også, at institutioner på alle niveauer i dag skal gøre rede for deres praksis. De må kunne gøre rede for og forklare, hvad de laver, og hvorfor de gør det. Det er et afgørende skift fra dengang statslige og lokale myndigheder blot lavede regler og love. Nu udformes der rammer og langsigtede mål og styring, hvilket stiller langt større krav til medarbejdernes dokumentationspligt af eget arbejde og resultaterne. Disse krav påvirker sagsbehandlerne virkelighed.

Mange sagsbehandlere gav udtryk for, at de netop havde valgt arbejdet som sagsbehandler på grund af ønsket om at yde omsorg og støtte til mennesker, de opfatter som trængende, og at det var den primære hensigt. Deres daglige arbejde har dog vist sig at være ganske anderledes.

¹³ Benny Karpatschof, s. 695, "At skabe et klientbegreb" i Psyke og Logos

¹⁴ s.608-609 Nanna Mik Meyer 2004

¹⁵ Rollemetaforen kommer fra Goffmans teoriunivers, hvor menneskelige relationer beskrives ved at betragte virkeligheden som en scene med bag- og forscene og skuespillere, der spiller hver deres rolle afhængig af, hvilket skuespil de er med i. Goffman 1992 (1959)

I den indledende fase af vores undersøgelse afholdt vi tre fokusgruppeinterviews. Vi havde udformet fem spørgsmål, hvoraf to omhandlede, hvad målet for sagsbehandlernes arbejde var, og hvad der fyldte mest i deres arbejdsdag. Svarene viste, at målet primært var at få bragt klienterne til selvforsørgelse, "få borgeren på fode igen" samt at "vejlede og rådgive borgeren i forskellige henseender". Svarene på, hvad der fyldte mest i deres arbejde, viste samtidigt, at det især var administrative opgaver i kraft af de mange krav om dokumentation, som tager meget af deres tid. Dette har resulteret i, at sagsbehandlerne både føler, at de ikke gør det, de er bedst til og bruger meget tid på noget, de - ifølge nogle sagsbehandlernes udtalelser - ikke har forudsætninger til. Som en sagsbehandler siger i et fokusgruppeinterview om tidsforbrug og arbejdsopgaver:

"Men det, der er mest frustrerende, det er jo, at det vi egentligt er uddannet til, og det vi egentligt har valgt det her fag for, det er det, vi har mindst tid til".

"Vi laver jo meget HK arbejde, ikke at det er dårligt at være HK'er men vi sidder med mange funktioner, som med lethed kunne varetages af en HK'er".

"Det, vi ikke forstår, det er, at de ikke tager folk til det, de er bedst til. Der er nogen, der nærmest er eksperter til bogføring, og så kunne vi lave det, vi har forudsætninger til".

Tid er ifølge sagsbehandlerne den helt afgørende faktor for, hvor meget de kan hjælpe klienterne. Det gentages løbende igennem udtalelserne fra de tre fokusgrupper, at sagsbehandlerne sætter et lighedstegn mellem manglende tid og klientgørelse, og at klienten er længere i systemet end nødvendigt, når sagsbehandlerne er meget tidsmæssigt presset. Sagsbehandlerne opfattede selv deres arbejdsdag som meget presset. Der er mange lovændringer og nye tiltag, som i de fleste tilfælde resulterer i forandringer af arbejdsrutiner og yderlige dokumentationskrav. Samtidig er det vores opfattelse, at følelsen af en konstant mangel på tid også er en del af arbejdskulturen. Det blev gentaget meget ofte, og medarbejderne støttede hinanden i, at tiden var knap. Den knappe tid kunne altid fungere som en acceptabel forklaring på planlagte projekter, der ikke blev sat i gang, udfyldte ressourceprofiler, sager der havde ligget længe i systemet, hvor man ikke havde haft tid til opfølgning og så videre.

Den knappe tid kan have flere årsager. Et af de spørgsmål, der i løbet af undersøgelsen meldte sig hos os var, om sagsbehandlernes uddannelsesmæssige baggrund måske ikke helt lever op til at gøre sagsbehandlerne i stand til at overskue de mange forandringer, der finder sted, og som ser ud til at blive/være en del af dagligdagen i socialforvaltningerne. Den travle hverdag og følelsen af, at der er meget travlt, gør måske også, at sagsbehandlerne får eller giver sig mindre tid til en realistisk planlægning, der tager højde for de mange afbrud og forandringer, som til stadighed præger arbejdsdagen. Hvorfor det havde været naturligt at planlægge ud fra det faktum, frem for at blive ved med at overraskes over forandringer og afbrydelser.

Arbejdsorganiseringen synes heller ikke at lægge op til en formel vidensdeling eller udnyttelse af sagsbehandlernes, misbrugskonsulenters, ledernes og andre samarbejdspartneres specielle kompetencer på specifikke erfaringsområder. Det vil sige, at der mangler en systematisering af hvem i og udenfor forvaltningen, der besidder hvilke spidskompetencer. En del af forklaringen på den manglende vidensdeling skal findes i

lovgivningens krav om den individuelle sagsbehandling. Så længe alle sager betragtes som individuelle både af lovgiverne og sagsbehandlerne, forbliver det uklart, hvad der kan betragtes som fællestræk i sagerne. Det bliver dermed svært at forbinde sagsindhold med spidskompetencer hos sagsbehandlerne og deres samarbejdspartnere. Hvis socialforvaltningerne i højere grad havde en sådan bevidst udnyttelse af hinandens kompetencer, ville sagsbehandlerne være bedre rustede, få et større overblik over arbejdet, og dermed skulle de ikke bruge tid på at indsamle viden, som allerede er til stede i organisationen eller hos samarbejds-partnerne.

2.2 Individuel sagsbehandling

Sagsbehandlerne gav også ved flere anledninger udtryk for, at det var meget vigtigt, at behandle alle sager individuelt. Der var meget stor enighed om dette syn på klient-sager både i fokusgrupper og ved individuelle samtaler. Spørgsmålet er, om det er realistisk, og om det ikke også er en måde at omgå "systemet" på og underkende den ramme, der ligger til grund for, at man kan kalde det et system. Et system er jo præcist baseret på, at ting gentages, og at der kun er x antal mulige løsninger uanset problemet, hvorfor der nødvendigvis må være mange fællesnævner i behandlingen af sager. Sagsbehandlerens insistering på den individuelle behandling synes også at være en del af den kultur, som omgiver sagsbehandlerområdet. Således at man til stadighed fokuserer bevidst som ubevidst på det, som gør hver sag til en særegen og speciel sag, hvorved alle de fællesnævner, som kunne skabe en mere bevidst erfaring og viden, går tabt.

3. Resultater

3.1 Magtforholdet mellem klient og sagsbehandler

Ordet "klient"

Ord og situationer, der understreger magt og det ulige forhold mellem sagsbehandlere og klient nedtones og underkommunikeres næsten systematisk. Enigheden blandt sagsbehandlere om ligeværdigheden mellem dem og klienterne er fra sagsbehandlerens side sådan, at ordet klient forsøges omdefinert og opblødt eller udskiftet med borger, bruger eller kunde. Som en sagsbehandler siger om ordet:

"Altså kan man jo sige, at når man tænker tilbage – nu har jeg jo trods alt mange år på bagen, at klient, som man har brugt undervejs, så tror jeg ikke, at de mange nyuddannede, de har ikke det samme [negative (red.)] forhold til ordet klient, som vi andre kan have, fordi det er noget tilbage fra gamle dage, at der ligger noget skrankepave over det, ligesom du var inde på. Altså hvem bestemmer, hvem har magten, ikke? Hvem afgør noget, og hvem skal bare spille med, ik? At det ligesom har handlet noget om det begreb. Hvor man jo så har – mere eller mindre – udfladet det noget, ikke? At man får nogle af de der negative ladninger væk fra begrebet, og så ser lidt mere generelt. Altså for at få det der mere ligeværdige spil ind i det."

Ordet klient betegner i sig selv et afhængighedsforhold, hvor en er giveren, og en anden er modtageren. De fleste klienter har ikke lyst til at komme på tværs eller blive opfattet som besværlige, fordi de lige præcis er den mest afhængige part i forholdet. Dette gælder for alle relationer i den virkelige verden, hvor den ene part er afhængig og underlagt den andens vilje og velvillighed. De klienter, vi interviewede efter, at vi

havde observeret samtalen mellem dem og deres sagsbehandler, og som havde spørgsmål eller ønsker, der kunne opfattes som besværlige, gav udtryk for, at de tænkte sig om to gange inden, de præsenterede det – af hensyn til hvilket udfald det kunne få for deres sag. Selv om de fleste klienter var tilfredse med deres sagsbehandling, er det dog en attitude, det burde være værd at have et yderst bevidst forhold til som sagsbehandler. Frem for at understrege en lighed både i ord og handlinger, som i sidste ende er en illusion.

Skemaer systematiserer klienterne

Sagsbehandlerne virker også ubevidste om den effekt, der er i, at alle de skemaer, de benytter til at beskrive klienten i, er ens fra sag til sag. Dette betyder, at man beskriver klienterne ud fra på forhånd fastlagte normer og rammer. Det nævnes endda i en fokusgruppe, at klientgørelse er "at tilpasse klienten til systemet". Men det er jo reelt det, der sker og skal ske i hver eneste sag, der kører i systemet. Klienterne vurderes ud fra fastlagte kategorier, som skal omforme klienten til en sag, for at sagsbehandlerne kan arbejde med den¹⁶. Systematiseringen af klientens historie og oplysninger om sig selv standardiseres for at tilpasses systemets organisatoriske krav. Derfor er resultatet også, at sagsbehandlerne ikke ender med en neutral historie om klienten eller en fuldkommen beskrivelse af det menneske, der har siddet overfor dem ½ til 1 ½ time hver 3. måned.

Systemet er udformet således, at klienterne bliver sammenlignelige indenfor systemet, og derfor forekommer det også noget illusorisk at tale om den meget individuelle og ligeværdige behandling af klienterne. Både fordi klienterne ikke altid er helt klar over, hvorfor de spørges om hvad, samt hvad de bagvedliggende præmisser for behandling af sagen er, hvilket jo også er hovedårsagen til, at man har en til at behandle sin sag. Allerede i udfyldningen af skemaer, ressourceprofiler og lignende etableres et magtforhold, idet sagsbehandleren er den, som afgør, hvordan beskrivelsen af klienten i sidste ende bliver. Dette er en del af systemets præmisser, og sagsbehandleren er den ansvarshavende for den del af situationen. En anden og væsentligere ting er, at det skrevne hurtigt bliver omdannet til noget, de fleste sagsbehandlere opfatter som faktaviden, der er baseret på sandheden. Man kan som klient for eksempel ikke bare sige, at man vil have noget slettet, hvis man ikke er enig i den måde, man beskrives på. Desuden bruges sagsmapperne også fra sagsbehandler til sagsbehandler som faktisk information om klienten. Som en sagsbehandler i en fokusgruppe siger om ressourceprofilen:

"Man siger jo til dem, når man laver en ressourceprofil, at du må gå ind og kommentere lige så tosset du vil, men du må ikke forvente, at min vurdering af dig bliver lavet om. Og det ved de jo allerede, før den bliver lavet, at det er min mening, der er dominerende i forhold til deres".

Ideen om det ligeværdige forhold bliver næsten uforståelig, når vi tager ovennævnte udsagn i betragtning. Det drejer sig ikke bare om én sagsbehandler, der både arbejder ud fra dette præmis og samtidig insisterer på det ligeværdige forhold. Man kan derimod tale om en generel tendens, hvilket vi observerede, og som også bekræftes af faglitteratur på området¹⁷. Selve udgangspunktet og rammerne omkring et møde mellem sagsbehandleren og klienten indeholder systemets krav om dokumentation og

¹⁶ Mik-Meyer: 2004

¹⁷ Se litteraturlisten

sagsbehandlerens ret til at spørge og "få at vide". Dette opfatter sagsbehandlerne som naturligt, og de forbinder det ikke med et forskudt magtforhold, fordi fokuset er på den måde, de behandler klienten på og den omgængelige/ venskabelige dialogform. Idealet synes at være, at sagsbehandlerne i mødet fremstiller sig selv og klienten som lige-værdige partnere. Det vil sige; partnere som har samme mål og samme udgangspunkt, hvorfor sagsbehandleren også bevidst som ubevidst arbejder på at få klienten til at indse sit problem, således at parterne bliver enige. Uagtet at sagsbehandleren ofte er den, som definerer, hvad problemet er, og især hvordan det skal løses. Man kan dog argumentere for, at på trods af en omgængelig dialog forandres rammerne for samtalen ikke. Derfor er det u hensigtsmæssigt direkte at underspille det ulige magtforhold. Sagsbehandleren burde derimod ridse præmisserne for modtagelsen af den økonomiske og sociale hjælp op og gøre rollefordelingen klar, så dette er tydeligt for klienten i hver eneste samtale.

Nutidens rammer omkring sagsbehandlingen lægger også op til, at klienten antages at have et problem, som sagsbehandleren skal hjælpe med at løse¹⁸. Hvis klienten ikke er enig i sagsbehandlerens definition af problemet, kan det være problematisk for klienten at udtrykke uenigheden ved surhed eller ligefrem ophidselse. Sagsbehandleren kan vælge at omformulere dette udtryk til at blive et bevis på klientens problematiske liv eller på, at klienten er direkte utaknemmelig. Uanset hvilken af de to forklaringsmodeller sagsbehandleren vælger, illustrerer det blot, at magten til at definere problemet suverænt ligger hos sagsbehandleren.¹⁹

Samtaleform

De fleste sagsbehandlere forsøgte også i deres samtaleform at skabe situationer, hvor de kunne undgå at understrege krav og regler fra systemets side. I nedenstående situationsbeskrivelse fra en observeret sagsbehandler-klient samtale fremgår det, hvorledes sagsbehandleren undlader at fortælle en klient, hvordan information ikke slettes, selvom klienten direkte ønsker det:

I løbet af samtalen udfylder sagsbehandleren ressourceprofilen, og både klienten og sagsbehandleren kigger på computerskærmen. Ved klientens fritidsaktiviteter står der "laver ikke noget i fritiden". Klienten vil gerne have det slettet. Til det siger sagsbehandleren "det må jeg ikke, men vi laver bare en ny", hvorefter de går i gang med at udfylde en ny.

Sagsbehandleren håndterer situationen på en sådan måde, at hun undgår at forklare, at selvom de laver en ny ressourceprofil, forbliver den gamle profil i systemet. Sagsbehandleren fortæller heller ikke klienten de nærmere omstændigheder, hvorved hele situationen fremstår, som om at klienten har fået det som han/hun vil, hvilket jo ikke er tilfældet. Den gamle ressourceprofil ligger der, men sagsbehandleren nedtoner deres forskellige roller og det ulige magtforhold ved at tilbyde at lave en ny.

Bevidstheden om magten

Magt og temaer relateret til magt kom kun op via vores direkte spørgsmål om sagsbehandlerens tanker og holdninger til den position, de har i kraft af deres arbejde som sagsbehandler. Sagsbehandlerne syntes ikke at have gjort sig mange tanker om emnet på trods af, at de flere gange om dagen tager en afgørelse, som kan have vidt-

¹⁸ Mik-Meyer 2004

¹⁹ Goffman 1967 + Knudsen: 1996

rækkende konsekvenser for nogle mennesker. Men det per definition ulige magtforhold, der findes mellem sagsbehandler og klient, bliver i stor udstrækning nedtonet og underspillet systematisk.

Sagsbehandlerne ønskede at behandle klienten som ligeværdig og som en god samarbejdspartner. Sagsbehandlerne gentog også mange gange, at den gode klient var den, som samarbejdede. Når en klient samarbejder, er det selvfølgelig lettere at arbejde med sagen. Når man samarbejder, skal man ikke forklare ting fra forskellige vinkler, fordi samarbejde forudsætter enighed om et fælles udgangspunkt og et fælles mål. Samarbejdet gør også, at det ulige magtforhold ikke udfordres. Sagsbehandleren bliver ikke tvunget til at vise, "hvem der bestemmer", eller hvor grænsen går, når klienten er enig og samarbejdsvillig. Problemet er bare, at det skæve magtforhold er der, uanset om man vedkender sig det eller ej. Sagens kerne er ikke, om man misbruger den magt, man har eller ikke. Sagen er derimod, at sagsbehandlerne er den, som har det sidste ord at skulle have sagt, og den som skal foretage det "personlige skøn", uagtet om klienten er enig i skønnet eller ej.²⁰

Som beskrevet i det ovennævnte, synes idealet for sagsbehandlerne at være den ligeværdige dialogform. Men det afgørende spørgsmål er, hvordan man definerer og forstår ordet ligeværdigt. En samtale kan godt være hyggelig, omgængelig og venskabelig uden at være ligeværdig. Ligeværdighed ligger ikke i tonen, men i at klienten informeres om de love, regler og krav, som udgør præmisserne for samtalen, hvilket er af afgørende betydning. Således at klienten ved hvilke muligheder og begrænsninger, der er i systemet, og som forbliver uforandrede, selvom samtalen opleves som magtfri.

De fleste mennesker i Danmark har ikke en indgående forståelse af socialforvaltningens system. De kan derfor heller ikke antages at vide og kende de præmisser, en samtale sker på, fordi de ikke har et overblik over, hvad der ligger bag af love og regler og krav. Det er derfor vigtigt, at dette ridses op fra starten, når borgeren bliver klient. Ved at ridse det op, gør sagsbehandleren mødet ligeværdigt i den forstand, at både sagsbehandler og klient er vidende om den virkelige rolle-, magt og ansvarsfordeling, således at klienten ikke senere overraskes ved, at forholdet pludseligt fremstår som meget anderledes end klienten antog.

Dialogformer, definitionsmagt og ordvalg

Det sprogbrug og ordforråd, der findes i de formularer, som sagsbehandlerne dagligt arbejder med, påvirker også deres eget mundtlige sprog. Sproget kommer fra formularer, som bruges til beskrivelse af klienter. Vi bemærkede i flere fokusgrupper, hvordan meget specifikke ord blev brugt til beskrivelser af klienter, som sagsbehandlerne trods alt ser under ganske bestemte vilkår. Derfor kan sagsbehandlerne heller ikke gøre krav på at have et meget indgående kendskab til klienterne. Ordene fik klienterne til at fremstå på bestemte måder og med bestemte problemstillinger knyttet til disse fremstillinger, som dette uddrag fra et fokusgruppeinterview viser:

Interviewer: en ressource profil, er det kun i forhold til ens arbejdsforhold, eller er det også sygdomsbillede, misbrugerbillede?

X1: ja, det er det hele

X2: ja, fra A til Z

X1: intelligens

²⁰ Knudsen 2002

Interviewer: intelligens også? Hvordan vurderer i den?

X3: det er vi da uddannet til. X2 begynder at grine og sige et halvvejs nej.

X3 forsætter: det har vi da fået at vide på mange kurser.

X1 tager over: Altså det vi vurderer den på, det er for eksempel, hvis der er en, som har gået i specialundervisning fra 1. til 11. klasse og i øvrigt har været på special efterskole og i øvrigt ikke kan, næsten ikke kan skrive sit eget navn, så er man næsten klar over, hvorhenne man er i skalaen – X1 begynder at grine. Så kan du selvfølgelig sige, der er nogle, som er ordblinde, men det kan man også ved samtalen finde ud af, om det er fordi, de er ordblindhed. Man kan også finde ud af, hvor stor en viden har de på en lang række områder. Så det er et af de steder, hvor vi også går ind og laver en vurdering på dem og hvor vi siger, jamen hvad har du af skolegang, helt almindelig skolegang, der har du da klaret dig. Vi kan aldrig gå ind og sige, at de er genier eller, at det er Einstein eller det ene eller det andet. Men man kan i hvert fald have en pejling på det.

X2: vi kan formode

X1: og hvis det er en med studentereksamen, så kan du jo gå ind og sige "nå, en studentereksamen der har været smadder god, eller en der har været meget dårlig, så kan man lave en vurdering. Men altså, det er godt nok en med en studentereksamen, der har været vant til at skulle læse og har knap klarer sig så godt og giver selv udtryk for, at han egentligt ikke synes, at det var særligt sjovt. Men det siger jo også noget om en, ens intelligens, ens indlæringsmuligheder.

Citatet viser flere ting. Det illustrerer argumenter i tidligere afsnit for, at klientens historie tilpasses et system i kraft af skemaer, og at denne historie ikke kan siges at være faktaviden om klienten. Desuden fremgår det, hvordan det opfattes som rimeligt og forsvarligt, at man på basis af en hverdagspsykologisk baggrund kan konkludere, at et menneske har "lav intelligens" og "indlæringsvanskeligheder". Set i et magtperspektiv, hvor sagsbehandlernes vurdering er afgørende i forhold til klientens, er det som sagsbehandler også vigtigt at være bevidst om, hvad man har en faglig basis for at kunne vurdere, og på hvilket grundlag denne vurdering foretages. Er det reelt set muligt, at bedømme folks intelligens, indlæringssevner og lignende i kraft af en samtale, og fordi man har været på kursus i at lære at vurdere folks intelligens? Mennesker vil, mere eller mindre bevidst, vurdere en samtalepartner, og man kategoriserer mennesker på utallige måder for at kunne forholde sig til dem. Men den form for kategorisering, der finder sted her, kan få vidtrækkende konsekvenser for den enkelte klient, idet beskrivelsen af klienten i systemet er afgørende for de foranstaltninger, der sættes i værk, og hvilket tilbud man får. Desuden er der jo talrige fortolkningsmuligheder i forhold til, at "det ikke har været særlig sjovt" i skolen, men konklusionen, der dannes, er baseret på de mulige ord, der findes i systemet kombineret med sagsbehandlers magt og mulighed til at definere det således.

De mange forskellige udtryk for, at sagsbehandleren kender både "scenen", og hvad der foregår "bag scenen" gør, at det er meget vigtigt at være en bevidst sagsbehandler, som "spiller sin rolle" på en sådan måde, at klienten har en chance for at kende spillets regler bedst muligt.²¹

²¹ Goffman 1992 (1959)

3.2 Sagsbehandlerroller

Vi fandt i undersøgelsen frem til tre roller, der kendetegner den 'ideelle' måde at udføre sit arbejde som sagsbehandler på og tre roller, der kendetegner den 'uheldige' måde.

Den ideelle sagsbehandler har vi defineret som en person, der er fuldt klar over sin magtposition, som hun har i kraft af sin profession og sit arbejde som sagsbehandler. Hun håndterer magten på den måde, at hun lægger klientens muligheder og pligter åbent frem for klienten, og hun håndterer klienten med empati og professionel omsorg.

Vi mødte ingen sagsbehandlere, der bevidst anvendte deres magt negativt overfor klienterne. Derfor har vi defineret den uheldige sagsbehandler som en person, der ikke er klar over sin magtposition og sin ubevidsthed. Sagsbehandleren gør derved ubevidst rollefordelingen mellem sagsbehandler og klient uklar ved at signalere enten et ligeværdigt kammeratligt forhold eller en voksen-barn relation.

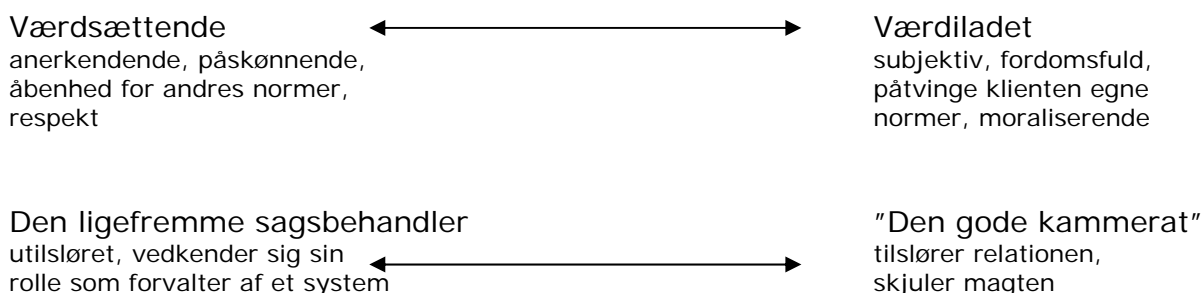
Rollerne er opdelt i tre ordpar, hvor hvert af de to ord i et ordpar beskriver henholdsvis den ideelt positive rolle og den absolut mest negative rolle. Det betyder, at ingen sagsbehandler spiller sin rolle helt og absolut i henhold til kun én rolle. I den samme samtale kan sagsbehandleren skifte mellem rollerne alt efter, hvordan situationen og sagen er. Eller sagsbehandleren kan ændre adfærd afhængig af, hvordan klienten er som menneske. Men for forståelsens skyld er det nødvendigt at beskrive de ekstreme positioner.

De tre ordpar

Vi har bevidst valgt ordet 'rolle' i stedet for personlighedstræk eller adfærd, da ordet 'rolle' peger på, at sagsbehandlerens måde at være på er situationsbestemt. Det betyder også, at sagsbehandlerne kan forandre den måde, de spiller deres rolle på.²²

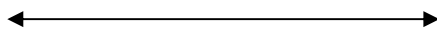
Dog viste undersøgelsen, at de negativt ladede ord ofte er udtryk for enten en ureflekteret måde at spille sin sagsbehandlerrolle på eller en opfattelse af sin professionsopgave som magtfri omsorg, og derfor kan rollerne være svære at ændre. Men med en skærpet opmærksomhed på ens svage sider som sagsbehandler og konsekvenserne for klienterne, kan håndteringen af rollerne blive bedre.

Ordene er udtryk for en kombination af menneskeopfattelse, for de måder, som sagsbehandlerne opfatter deres profession og opgave på og for personlige kompetencer.



²² Goffman 1992 (1959)

Empatisk
indfølelse,
situationsfornemmelse



"Omsorgsfuld"
pyllervorn, beskyttende

Værdiladet og værdsættende

Når sagsbehandlerne spiller den værdiladede rolle, har de en fordømmende holdning, hvor de opfatter klienterne som mennesker med 'forkerte' værdier, der skal ledes tilbage til normalitetens vej. Det, der adskiller denne rolle fra de to andre negative roller, er, at den værdiladede sagsbehandler ofte bruger magten åbenlyst:

Eksempel:

"Klienten vil gerne have et job, hvor han skal møde kl. 12. Sagsbehandleren spørger, om klienten har snakket med lægen. Klienten bruger alkohol for at kunne sove, han har problemer. Det er ifølge denne sagsbehandler ikke muligt at ville møde kl. 12. Klienten: der er skiftehold.

Sagsbehandler: Du kan jo ikke altid få sene vagter, men du står også til at skulle i aktivering. Vores aktivering er fra 8-16, normal arbejdstid."

I dette eksempel definerer sagsbehandleren, hvad der er 'normal' arbejdstid, selvom vi alle ved, at der er mange jobs, hvor man ikke arbejder 8-16. Det, der er på spil i dette eksempel, er en moraliserende holdning, hvor der ikke er rum til andre værdier end sagsbehandlerens. Der er ikke nogen skjult magt på spil her; der er én måde at gøre tingene på, og det er sagsbehandlerens.

Den værdiladede rolles modsætning er den værdsættende rolle. Grundlaget for den værdsættende rolle er en positiv menneskeopfattelse. At en sagsbehandler spiller sin rolle værdsættende betyder, at sagsbehandleren behandler klienterne respektfuldt:

Eksempel:

"Sagsbehandler: når du siger, at ting er for hårde, er det så, når der ikke bliver taget hensyn til dine lidelser?"

Klient: ja, det er.

Sagsbehandler spørger derefter detaljeret både om arbejdsfunktioner, og hvad klienten synes om de forskellige former for arbejde, han har haft.

Klienten: jeg er musiker. Jeg er udøvende musiker.

Sagsbehandler: kunne du så sælge billetter og hænge plakater op på Sønderborg Hus?

Klient: ja.

Sagsbehandler: grunden til at jeg spørger, er fordi vores jobkonsulent kommer i morgen og jo mere jeg ved om, hvilke arbejdsfunktioner du tidligere har haft, samt hvad du kan lide at lave, jo lettere er det at hjælpe dig med at finde et relevant fleksjob."

I denne samtale fortæller sagsbehandleren hele tiden klienten, hvorfor hun spørger, og hvad hun skal bruge informationerne til. Sagsbehandleren spørger til klientens tidligere jobs uden at definere dem som 'gode' eller 'dårlige' jobs.

Hun er også ligefrem, som er en af de andre roller, som bliver forklaret nedenfor, så i denne situation spiller sagsbehandleren to af de gode roller, hvor sagsbehandleren

tydeligt opstiller de muligheder, hun disponerer over og lytter til klienten for at tilpasse de muligheder bedst muligt.

"Omsorgsfuld" og empatisk

Den "omsorgsfulde" måde af spille sin rolle på er, hvor sagsbehandleren behandler klienten som et barn eller stakkels menneske, der skal hjælpes og støttes. Sagsbehandleren træder ind på klientens banehalvdel og overtager alt spil, så klienten bliver passiv.²³

Sagsbehandlerne gav på medarbejderdagene udtryk for, at de opfattede ordet omsorg som positivt. Men ligesom den gode kammerat skal omsorg ikke forstås positivt i denne sammenhæng, selvom det i daglig tale er et positivt ladet ord. Derimod skal omsorg forstås som pyllervorn, der betyder at yde misforstået og overdreven omsorg. Selvfølgelig er der intet i vejen med at vise omsorg for en klient, der tydeligt er ked af det, men det er at tage ansvaret fra klienten, når sagsbehandleren bliver overdrevent omsorgsfuld.

Som eksempel til det at spille den pyllervorne rolle, har vi ingen citater fra møderne, for i det skrevne ord, kan vi ikke beskrive den stemning og det tonefald, som kendetegner den "omsorgsfulde" rolle. Men det er meget tydeligt, når tonefaldet og kommunikationsformen bliver voksen-barn kommunikation, og når sagsbehandleren hele tiden understreger, at det skal klienten slet ikke tænke på; det skal sagsbehandleren nok ordne. Umiddelbart kan denne form sikkert også virke behagelig på nogle klienter, som har brug for omsorg og brug for, at nogen tager det tunge ansvar for deres situation fra dem.

Men denne rolle er ikke hensigtsmæssig hverken for sagsbehandleren eller for de klienter, som føler sig talt ned til og barnliggjorte. For sagsbehandlerne handler det om at blive på egen banehalvdel og kun tage den del af ansvaret, som hører jobbet som sagsbehandler til. Og for klienten handler det om at kunne bevare en vis værdighed i rollen som klient.

Modsætningen til den pyllervorne rolle er den empatiske rolle. Her udviser sagsbehandleren situationsfornemmelse på den måde, at hun behandler klienten som et voksent menneske og har fingerspidsfornemmelse for, hvordan hun bedst taler til klienten uden at tale ned, over eller forbi klienten. Sagsbehandleren bliver på sin banehalvdel og lægger op til samspil med klienten.

Eksempel:

"Sagsbehandler: hvad vil du helst selv?"

Klienten forklarer lidt om sin situation og er klar over sine begrænsninger for at komme i arbejde.

Sagsbehandleren: hvad med et fleksjob på en lille arbejdsplads?"

Herefter spørger sagsbehandleren til klientens familie, medicinering og dagligdag.

Sagsbehandleren er aktivt lyttende i sit kropssprog, og selvom spørgsmålene er meget personlige, bevarer sagsbehandleren en professionel stemning i samtalen."

Den empatiske sagsbehandler anvender voksen-til-voksen kommunikation, selvom patienten græder lidt og tydeligt har brug for omsorg og støtte. Men den empatiske

²³ Denne spilmetafor stammer fra et sagsbehandlerinterview

måde at spille rollen på giver omsorg og støtte uden at være omklamrende, og uden at klienten taber ansigt. Det er en professionel støtte med den afstand, der ligger i en professionel relation, hvor der hverken lægges op til kram, knus eller medynk – men i stedet forståelse, lytten og vejledning.

”Den gode kammerat” og den ligefremme sagsbehandler

Når sagsbehandleren spiller ”den gode kammerat”, kan det tages som udtryk for, at de opfatter deres profession på den måde, at de er klientens advokat i et uretfærdigt og indviklet system, hvor sagsbehandlerens opgave er at hjælpe klienten og at kæmpe slaget for klienten. ”Vi er sammen om det her, du og jeg”. Brugen af fornavn er også et typisk træk ved den gode kammerat.

På medarbejderdagene oplevede vi, at nogle sagsbehandlere misforstod vores pointe med den gode kammerat. De opfattede det som en positiv kvalitet og kunne ikke se, hvordan det kunne være negativt at have et godt forhold til sin klient. Men i denne forbindelse skal kammeratlighed ses som en utidig kammeratlighed, hvor sagsbehandleren foretager en sammenblanding af den personlige/familieagtige og den offentlige sfære. I denne sammenblanding af sfærer bliver magtforholdet tilsløret og kan give klienten indtryk af, at relationen er mere personlig end sagsbehandleren kan leve op til i længden. For eksempel sagde én af klienterne i et interview;

”Det virker så falsk, når han nu ikke engang kan hilse nede i Føtex. Det har jeg da prøvet, og jeg blev faktisk lidt ked af det. Men selvfølgelig har han jo mange klienter, men så skal han bare ikke lade som om, han kender mig, når jeg kommer her.”

Udover at gøre klienten ked af det, så skjuler den gode kammerat også magten eller frasiger sig den helt bevidst:

Eksempel fra et sagsbehandlerinterview:

”Sagsbehandler: Der er ikke noget magtforhold. Vi er to ligeværdige partnere. Jeg tror ikke, at klienten føler, at aktiveringen er trukket ned over hovedet på vedkommende. Men i mødeindkaldelsen står der jo, at man mister sin kontanthjælp, hvis man ikke møder op.... Men klienten er ikke underdanig – slet ikke.”

Fra vores interviews med klienter ved vi dog, at klienterne bruger forskellige former for strategier for at imødegå magtforholdet, som de er ganske bevidste om. Klienterne tænker over, at de kan virke irriterende på sagsbehandleren og nedtoner derfor nogle gange deres uenighed i beslutninger af frygt for at miste kontanthjælpen. Det bliver de jo truet med i alle skrivelser, de får fra socialforvaltningen, og selvom det bare er en procedure og en lov, der kræver, at klienten skal oplyses om dette, virker det ikke desto mindre skræmmende på de fleste. Så ligeværdighed er der ikke mange klienter, der føler, når de sidder overfor en sagsbehandler.

Den gode kammerats modsætning er den ligefremme sagsbehandler. De sagsbehandlere, der spiller den ligefremme rolle opfatter deres profession på den måde, at de er forvaltere af et system, og deres opgave er at vejlede klienten til at træffe et valg inden for de muligheder, som sagsbehandleren kan tilbyde. Ligesom den værdsættende rolle handler den ligefremme rolle for sagsbehandleren om at være tydelig overfor klienten med hensyn til, hvad klientens muligheder og pligter er, og hvad sagsbehandleren kan hjælpe med.

I vores interviews med sagsbehandlerne stødte vi på disse udtalelser, som vi ser som udtryk for den 'gode' sagsbehandling og som den positive måde at gøre magten synlig på.

- "Når jeg siger til klienten: "Jeg er ansat til at få dig ud af systemet hurtigst muligt", så virker det positivt på klienterne, fordi de så føler, at der er helt rene linier imellem mig som sagsbehandler og dem som klient."
- "Min opgave er at vejlede til nogle valg."
- "Jeg formidler nogle muligheder i det system, vi forvalter. Jeg har ikke noget specielt ejerskab til kommunekassen. Jeg fortæller om valg og konsekvenser. Det er et politisk bestemt system, som jeg forvalter og formidler."
- "Jeg er bevidst om, at jeg har en magt. Jeg kan manipulere med dem, men jeg prøver at være bevidst om det. Det gælder også den anden vej; vi skal tale ordentligt til hinanden."
- "Vi skal være ligeværdige, men jeg har en pligt til at styre samtalen. Det er mit arbejde."
- "Til tider vil der være et magtforhold. Man skal ikke lukke øjnene for, at det eksisterer. Klienterne oplever det stærkere end sagsbehandlerne."

Udtalelserne er udtryk for en bestemt måde at opfatte og spille sin rolle som sagsbehandler på. Vi mener, at en mere klar holdning til magten i sagsbehandler-arbejdet er noget af det, der gør, at sagsbehandlerne kan undgå at føle sig helt så pressede i deres hverdag. Hverdagen gøres lettere, fordi sagsbehandlerne undgår at gøre klientrelationen til et personligt forhold, og dermed undgår de følelsen af et personligt ansvar for hele klientens liv og situation. At anerkende og bruge magten aktivt betyder ikke at være magtmenneske eller at være ligeglad med klienten. Det betyder derimod, at relationen mellem sagsbehandler og klient bliver langt mere gennemskuelig, og hermed kan sagsbehandleren højne sin personlige professionalisme.

Formålet med beskrivelsen af de seks sagsbehandlerroller

Alle seks roller er udtryk for forskellig grad af personlig stil hos sagsbehandlerne. Men de er også udtryk for, hvordan sagsbehandlerne er som mennesker. Det kan være rigtig svært henholdsvis aflære de uheldige roller og at indlære de gode roller, netop fordi rollerne også er udtryk for sagsbehandlerens ubevidste værdigrundlag og menneskesyn. Vi håber dog at ved at gøre det ubevidste bevidst, er vi på vej mod en forståelse af, hvorfor det er nødvendigt at tilstræbe de gode roller.

Formålet er ikke at kritisere nogle sagsbehandlere for deres personlige stil men derimod at foreslå nogle mere konstruktive roller, der gør det nemmere at være sagsbehandler og mere værdigt at være klient. Og det kan gøres ved, at sagsbehandleren er tydelig over for klienten - og ikke mindst sig selv - med hensyn til, at sagsbehandler/klient-relationen er en professionel relation, der er omgivet af et lovsæt, som giver sagsbehandler såvel som klient nogle muligheder, rettigheder og pligter.

Vi tror på, at projektet "Personlig Professionalisme" allerede har sat sig spor hos de involverede sagsbehandlere og ledere. En leder har fortalt, at de i hans afdeling flittigt bruger ordet "ligefrem", når de taler om god sagsbehandling. Andre ledere og sagsbehandlere har fortalt, at ordet "pyllervorn" er supergodt til at huske på den negative side af den omsorg, som nogle sagsbehandlere gerne vil give klienterne.

En ændring af adfærd begynder med nye idéer, udvikler sig ved, at man sætter ord på, og at man derefter får en fælles forståelse af indholdet af ordene. Ordene får liv, og ændringen sker, når man begynder at handle i forhold til ordene. Som nævnt er ordene begyndt at få deres eget liv i de to socialforvaltninger.

3.3 Sagsbehandleren i en gråzone

Sagsbehandlerens arbejdsområde kan være svært at håndtere i den forstand, at deres primære opgave er at indplacere klienten i et system. Samtidig skal de fremstå som systemets menneskelige ansigt. Dette er en balancegang mellem at forsøge på at tage hensyn til de individuelle behov og de rammer og krav, der er fra systemets side, og som ikke forandres fra klient til klient.

For at det skal foregå mest muligt smertefrit for begge parter, er det af afgørende betydning, at klienten forstår og forelægges de grundlæggende præmisser, som er udgangspunktet for at kunne modtage en ydelse. Som det fremgår af artiklens argumenter, er det sagsbehandlerens ansvar at være bevidst om, at rammerne for mødet mellem de to parter er bedst muligt afklaret fra starten. Det stiller store krav til sagsbehandleren om at have en reflekteret holdning til rollefordeling, ordbrug og forklaringsmodeller. En måde at løse dette dilemma på er ved at gøre det klart for klienten fra starten, at der er visse muligheder indenfor en allerede etableret ramme.

Undersøgelsen viste, at flere sagsbehandlere ikke var særlig bevidste om det ansvar. De nedtonede og forsøgte at opbløde fastsatte spilleregler ved udtalelser, der overkommunikerede velvillighed og ved en kommunikationsform, der forsøger at etablere en enighed, hvorved modsætninger nedtones. Vores observationer viste også, at sagsbehandleren, hvis klienten modsatte sig sagsbehandlerens fortolkning af en sag, gentog sin opfattelse mange gange og fra mange vinkler. Men uden at sige eller påpege, at det i sidste ende er sagsbehandlerens opfattelse af sagen, der er den afgørende. Ved denne strategi undgår sagsbehandleren at understrege magtforholdet. Sagsbehandleren opnår også ofte en enighed via gentagelser af det samme budskab, og de fleste mennesker vil efter et stykke tid, i de rammer disse samtaler foregår under, ende med at erklære sig enig. Som tidligere nævnt har klienten et begrænset antal strategier til sin rådighed for at nedtone sit tab af kontrol over situationen, både i forhold til sig selv og i forhold til sagsbehandleren.²⁴

Som vi igennem artiklen har argumenteret for, kan sagsbehandleren gøre "gråzonen" synlig for klienten ved at gøre sagsbehandlingen "gennemsigtig". En sagsbehandling, der er baseret på en tydelig kommunikation og adfærd fra sagsbehandlerens side, der viser rolle-, magt- og ansvarsfordelingen mellem sagsbehandler og klient helt fra starten.

4. Perspektiver – anvendelse af resultaterne

Lokalt

Helt konkret har vores undersøgelse i de to socialforvaltninger bidraget til:

- øget refleksion hos sagsbehandlerne om egen praksis
- identificering og præcisering af den gode måde at være sagsbehandler på (smileys-laminatet)

²⁴ Knudsen: 1996

- introduktion og øvelse i kollegaobservation og –sparring

Den øgede refleksion over samt identificering og præcisering af den "gode sagsbehandler" blev omsat til praksis på de to kursusdage. Selve implementeringen bestod i, at sagsbehandlerne skulle skiftes til at observere hinanden i et sagsbehandler – klient møde og efterfølgende give feed back til hinanden. Vi håber, at sagsbehandlerne vil gentage denne metode løbende. Metoden er dermed et redskab til og en mulighed for at fastholde hinanden i den "gode sagsbehandling" og "den ligefremme dialog".

Både medarbejderdage og observationskurset gav en god sidegevinst i forhold til kommunesammenlægningen. Mange af sagsbehandlerne sagde i uformelle samtaler med os, at det var dejligt at kunne sætte ansigt på de kommende kolleger og interessant at høre om, hvordan de enkelte kommuners socialforvaltninger er forskelligt organiseret og løser opgaverne på hver deres måde.

Andre kommuner

Andre kommuner vil kunne bruge undersøgelsens resultater til en diskussion om sagsbehandleradfærd. Især nu hvor kommunerne lægges sammen, og medarbejdere fra forskellige kulturer med hver deres måde at gøre tingene på mødes og skal finde ud af at arbejde sammen, vil alle kunne have glæde af at diskutere, hvad 'best-practice' er for hver især. De vil også kunne anvende observationer og medarbejder feed back som værktøjer til at blive mere bevidste om, udvikle og forandre sagsbehandlerrollen.

Generelt

På landsplan kan vores undersøgelse anvendes som en pilotundersøgelse til inspiration for de analyser, som Beskæftigelsesministeriet vil sætte i gang på kontanthjælpsområdet. I december 2005 fremsatte Beskæftigelsesministeriet et kommissorium om, at kontanthjælpsområdet skal gennemanalyses, inden der laves nye ændringer på området. Ændringerne vil komme i forbindelse med dannelsen af de nye jobcentre. To af punkterne omhandler kommunernes indsats og er beskrevet således:

- Undersøgelse af kommunernes indsats, herunder betydningen af ledelsesforhold og den enkelte sagsbehandlers arbejdsforhold og indstilling.
- Analyse af mødet mellem kontanthjælpsmodtageren og sagsbehandleren, herunder konkrete undersøgelser af hvad der siges og gøres netop her, ved deltagerobservation, efterfølgende interviews og lignende.

Det har netop været fokus for undersøgelsen (med undtagelse af ledelsesforhold), og undersøgelsens resultater kan derfor anvendes som inspiration til kulegravningen af kontanthjælpsområdet.

Afslutning

Projektet er nu afsluttet, men forhåbentlig lever den fælles erfaring, der er opnået i projektet, videre og kan skabe en historie om noget, sagsbehandlerne har været fælles om – uanset om det har været en positiv eller negativ oplevelse for den enkelte. Og ordene vil forhåbentlig få den effekt, at de i det mindste har skabt refleksion hos sagsbehandlerne og i bedste fald ændret rollehåndtering i arbejdet med at skabe mere personlig professionalisme i mødet mellem sagsbehandler og klient.

Litteraturliste

- Goffman, Erving Anstalt og menneske : den totale institution socialt set, 10. oplag. - [Kbh.]: Jørgen Paludan, 2001. Tidligere: 1. udgave. 1967
- Goffman, Erving "Vore rollespil i hverdagen", Ny udgave. - [Kbh.] : Hans Reitzel; Oslo : i samarbejde med Pax, 1992 (1959)
- Karpatschhof, Benny "At skabe et klientbegreb", i *Psyke & Logos*, 2004, nr. 2, årgang 25, p. 685-696, Dansk Psykologisk Selskab
- Knudsen, Anne "Her går det godt, send flere penge", 4. udg., 1996, Gyldendal
- Knudsen, Anne Forord i "Gaven. Gaveudvekslingens form og logik i arkaiske samfund" af Marcel Mauss, 2000 (1950), p. 9-12, Spektrum
- Mik-Meyer, Nanna "At skabe en klient. Institutionelle identiteter i socialt arbejde", 1. oplag, 1. udgave, 2003, Hans Reitzels Forlag, København
- Mik-Meyer, Nanna "Personlig udvikling – en frigørende proces eller social kontrol i danske revalideringscentre", i *Psyke & Logos*, 2004, nr. 2, årgang 25, p. 598-612, Dansk Psykologisk Selskab
- Mik-Meyer, Nanna "Dømt til personlig udvikling – Identitetsarbejde i Revalidering", 2004, Hans Reitzels Forlag
- Leif Moos "Er skoleledere professionelle eller en profession? Om fagkundskabens betydning for ledelse", s. 33 – 43 i *De professionelle - forskning i profession og professionsuddannelse*, Roskilde Universitetsforlag 2004
- Petersen, Knud Erik "Den enestående Anden – relationstænkning i risiko for selvsving", i *Psyke & Logos*, 2004, nr. 2, årgang 25, p. 671-684, Dansk Psykologisk Selskab
- Beskæftigelsesministeriet <http://www.bm.dk/pressemeddelelser/051202.asp>, Pressemeddelelse og kommissorium om kulegravning af kontanthjælpsområdet, 2. december 2005



Værdiladet (fordømmende):

- Vær ikke subjektiv
- Vær ikke fordømsfuld
- Afhold dig fra at være usaglig
- Afhold dig fra personlige vurderinger og holdninger
- Vær ikke moraliserende
- Påtving ikke borgeren dine egne værdier, normer og normalitetsbegreber
- Pas på med ironi

Eks.:

Du skal jo bare være klar over...

Du skal ikke bruge dit liv på at strigle heste...

Jamen her har vi aktivering fra 8-16, det er normal arbejdstid! (Hvad er normalt?)

OBS! Passer bordhøjde og stolehøjde til samtalen (se ikke **ned** på borgeren)

Omklamrende:

- Vær ikke pyllervorn
- Vær ikke beskyttende
- Tag ikke borgeren "under armen"
- Tag ikke ansvaret fra borgeren

Eks.:

Jeg sender en bestillingsseddel til JobCentret, så finder de et fleksjob til dig...

Jeg skriver lige ned, hvad du skal huske til næste gang...

Jeg kan godt forstå dig, hvad kan vi gøre ved det?

God kammerat:

- Kryb ikke udenom
- Vær ikke borgerens "hjælper"/advokat (men sagsbehandler)
- Pas på humor/ironi
- Pas på indforståethed

Eks.:

Undgå "dyrkelse" af fælles personlige interesser

Ingen kram til klienten – HUSK: du er borgerens sagsbehandler – ikke kammerat.

**Værdsættende:**

- Ha' respekt for mennesket
- Vær anerkendende og påskønnende
- Vær lyttende (øjeblikkontakt og kropssprog)
- Afdæk borgerens forhold og situation
- Udvis respekt
- Vær åben over for andre verdensbilleder og normalitetsbegreber

Eks.:

Spørg ind, og forklar hvorfor – objektivt

"Hvordan er det gået med jobsøgningen?"

"Kunne de kompetencer bruges på arbejdsmarkedet?"

Sikre fælles forståelse af fakta.

Empatisk:

- Ha' fingerspidsfølelse
- Vis indfølelse
- Ha' situationsfølelse
- Ta' bestik af situationen

Eks.:

Hvis borgeren er ked af det – byd fx en kop kaffe/lommetørklæde – fortsæt samtalen professionelt.

Jeg kan høre det betyder meget for dig, kan du fortælle lidt mere om det?

Jeg kan godt forstå dig. Hvad har du selv tænkt dig at gøre?

Den ligefremme sagsbehandler:

- Vær bogstavelig (skær tingene ud i pap)
- Vær utilsløret
- Vær enkel
- Vedkend dig din rolle som forvalter af et system med visse spilleregler

Eks.:

Forklar regler, rettigheder og pligter tydeligt – allerede første gang.

Kridt banen op... spilleregler.

Styr samtalen!