

# PERSONLIG PROFESSIONALISME

blandt sagsbehandlere i  
Sønderborg og Sydals Kommuner

MAJ 2005

# INDHOLDSFORTEGNELSE

	Side
1. FORORD.....	1
2. SAGSBEHANDLERROLLER	
a. Status og roller eller adfærd.....	2
b. Værdiladet eller værdsættende.....	3
c. Omsorgsfuld eller empatisk .....	4
d. Den "gode kammerat" eller den ligefremme sagsbehandler .....	5
3. MAGTENS VÆSEN .....	8
a. Når magten bliver forvaltet positivt.....	9
4. KULTURTRÆK.....	10
BILAG:	
A. Kulturbeskrivelser .....	12
B. Klienttilfredshed .....	14

# 1. FORORD

---

Denne undersøgelse handler om, hvad det er, sagsbehandlerne i Sønderborg og Sydals gør rigtigt, og hvad der kan gøres bedre både til gavn for sagsbehandlere og borgere.

Det er de to spørgsmål, som vi har arbejdet med, mens vi har været 'fluerne på væggen' hos sagsbehandlerne i de to kommuner i februar og marts 2005.

Vores metode har været at lave interviews med tre fokusgrupper fra henholdsvis aktiveringsgruppen og sygedagpengegruppen i Sønderborg Kommune og for Socialforvaltningsgruppen i Sydals Kommune. Derefter har vi siddet med ved 4 gruppemøder og ved 29 sagsbehandler-klient samtaler i de tre grupper, og vi har interviewet 23 klienter og 22 sagsbehandlere.

Vi har ikke fundet éntydige svar på de to spørgsmål; hvad gør sagsbehandlerne rigtigt, og hvad kan gøres bedre; vi har derimod beskrevet, seks forskellige roller, som sagsbehandleren kan indtage i sagsbehandler/klient samtalen. Vi har også beskrevet nogle kulturtræk fra de tre grupper, og så har vi tilføjet yderligere spørgsmål til det, vi har set.

De sagsbehandlerroller, som vi har valgt at beskrive og analysere, handler om at være værdiladet overfor at være værdsættende, om omsorgsfuldhed overfor empati og om kammeratlighed overfor det at være ligefrem. De ting ser vi som grundstenene i forholdet mellem sagsbehandler og klient, og vi har beskrevet den 'gode' og den 'uheldige' måde at spille rollerne på. Det at en sagsbehandler kan spille sin rolle 'godt' eller 'uheldigt' skal ses i forhold til at kunne opnå målet med arbejdet, som er at hjælpe klienten til selvforsørgelse og/eller et bedre liv uden at overtage ansvaret for klientens liv. Selvfølgelig er der mange nuancer ind imellem de 'gode' og de 'uheldige' roller, men vi beskriver yderpunkterne af rollernes indhold for at gøre pointerne tydelige.

Når man læser hæftet, kan man måske få den oplevelse, at fordelingen mellem den 'gode' og den 'uheldige' sagsbehandlerrolle er ligeligt fordelt på de observerede sagsbehandlere. Det er *ikke* tilfældet. Vi observerede, at langt de fleste sagsbehandlere virker meget kompetente og effektive, og det viste sig også som høj tilfredshed blandt klienterne. De klienter, vi interviewede, var overvejende tilfredse med deres sagsbehandling og følte sig godt behandlet.

Derfor skal dette hæfte ses som et oplæg til diskussion iblandt sagsbehandlerne om, hvad man gør rigtigt, og hvordan man kan aflære de 'uheldige' roller. Som antropologer er vi ikke eksperter på sagsbehandlerens arbejde, men vi mener, at vi har stillet nogle spørgsmål, som kan føre til diskussion. Vi mener, at svarmulighederne på de to oprindelige spørgsmål er mange og nuancerede, og vi mener også, at de kan findes i sagsbehandlerens egne erfaringer med de 'gode' og de 'uheldige' måder at spille sin rolle på.

Vi vil gerne takke alle de medarbejdere og ledere i både Sønderborg og Sydals kommuner, som har hjulpet os i vores arbejde med at indsamle informationer. Alle har modtaget os åbent, beredvilligt og nysgerrigt, og det har været spændende for os at få lov til at få indblik i arbejdet på både sygedagpenge- og aktiveringsområdet.

Århus, d. 17. maj 2005

**KULTURELKALKULE** v/ Tina Wilchen Christensen  
**Kultur•Analyse** v/ Vibeke Hedemann Schmidt

## 2. SAGSBEHANDLERROLLER

---

### 2.a Status og roller eller adfærd

---

I forståelsen af arbejdet som sagsbehandler mener vi, at det er hensigtsmæssigt at tænke med ordene "status" og "rolle" frem for f.eks. adfærd eller type. Ordparret skal forstås sådan, at når man er ansat i kommunen som sagsbehandler, er ens status, at man er en offentligt ansat medarbejder med stillingsbetegnelsen; sagsbehandler. Denne status forandrer sig ikke; lige meget hvad man gør i løbet af sin arbejdsdag, er man stadig sagsbehandler. Omverdenen betragter også en som sagsbehandler, uanset om man er venlig, uvenlig, fortolker loven stramt eller løst.

Knyttet arbejdet som sagsbehandler sammen med ordet "rolle", bliver billedet dog noget mere fleksibelt. Man kan udøve sin rolle som sagsbehandler på forskellige måder, og det er disse forskellige måder at handle på, vi gennemgår i det nedenstående.

Ved ordet "rolle" mener vi, at man som sagsbehandler indtager forskellige typer "roller" i løbet af sin arbejdsdag alt efter situation, og hvem man står overfor. Du opfører dig for eksempel på én måde, hvis du har en klient, som græder; der vil man ofte trøste, understrege empati og forståelse. I modsætning til den klient, som kommer ind i lokalet og udtrykker vrede og utilfredshed. Sagsbehandlerens roller varierer derfor efter situation, hvilket også betyder, at man godt kan forandre den måde, hvorpå man udøver sin status som "sagsbehandler".

#### Hvilket ord kan beskrive sagsbehandlerens arbejde?

Vi har valgt at bruge nedenstående ord til at beskrive nogle af de forskellige roller og handlingsmønstre, som sagsbehandlerne synes at indtage. Ordene indeholder vidt forskellige menneskeopfattelser samt vidt forskellige forståelser af egen opgave som repræsentant for det offentlige system.

Det ene af ordene beskriver et både bevidst og ubevidst ønske hos sagsbehandleren om at understrege ligeværdighed og kammeratskab for derved at nedtone det ulige magtforhold, som ligger indbygget i relationen mellem sagsbehandler og klient. Mens det andet ord understøtter den værdsættende og ligefremme dialog, der ikke tilslører, at magtforholdet er anderledes, hvis man er sagsbehandler frem for klient.

Antropologerne mener, det er meget vigtigt, at sagsbehandleren fremstår som den offentlige person, en sagsbehandler er. Det vil sige en medarbejder, som er underlagt nogle strukturer og dermed visse begrænsninger og muligheder i kraft af lovgivningen.

Antropologernes samtaler med klienterne viser, at klienterne er meget opmærksomme på de magtstrukturer, der er indbygget i systemet, og det er uanset, om sagsbehandlerne lægger vægt på at behandle klienterne som ligeværdige eller ej.

Sagsbehandleren er til en hver tid den styrende og den, som definerer situationen. Det kan forvirre samt give mødet mellem klient og system en følelse af en større uigennemsigthed ikke at anerkende, at man ikke er ligeværdige partnere i samtalen både for klienten og for sagsbehandleren.

## 2.b Værdiladet eller værdsættende

---

Værdiladet – er også at være subjektiv, fordomsfuld, usaglig eller personligt vurderende, moraliserende, påtvinge klienten egne værdier, normer og normalitetsbegreb.

Værdsættende – er også at være anerkendende og påskønnende, lyttende, at have forståelse for klientens forhold og situation, respekt, åbenhed over for andre verdensbilleder og normalitetsbegreber.

Et eksempel på den værdiladede samtale:

*"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 iflg. denne sagsbehandler ikke realistisk 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."*

Er det sagsbehandlerens opgave at fortælle klienten, hvad der er normal arbejdstid? Eller ville der med en vis velvillighed være mulighed for at tænke på nattearbejde, frem for at understrege, at du skal aktiveres nu, i normale arbejdstider, underforstået, at de arbejdstider, du foreslår, er unormale, og er de nu også det?

Et andet eksempel forløber således, udtalelsen er fra en fokusgruppe, og der er flere tilstedeværende:

*"Har man gået rundt ude ved brugtvognsforhandlere – der grines – eller gået ude på landevejen – så kan du jo ikke få dem over på pension".*

Udtalelsen lægger op til, at noget arbejde ikke er lige så godt som noget andet, men arbejde er vel arbejde? Her ligestilles det at have arbejde hos brugtvognsforhandleren med at gå rundt ude på landevejen. Men er det det samme, og skal en sagsbehandler værdisætte et arbejde?

Et eksempel på den værdsættende dialog i et spørgsmål om fleksjob, ser således ud:

*"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*

*Klienten: ja*

*Sagsbehandler: Grunden til, at jeg spørger ind til det, 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."*

Sagsbehandleren fortæller hele tiden klienten, hvorfor der spørges, og hvad informationerne skal bruges til. Desuden værdisætter sagsbehandleren ikke det arbejde, klienten har haft, om det er et godt eller dårligt arbejde i forhold til egen overbevisning, men undersøger derimod de erfaringer og den kundskab, klienten har opnået via sine forskellige jobfunktioner. Der spørges også ind til, hvad klienten har syntes om de forskellige arbejdsfunktioner, og hvad der tidligere har virket negativt i forhold til arbejdsmiljø og opgaver for at få den bedst mulige ide om hvilken type fleksjob, kommunen kan hjælpe klienten med at finde.

Et andet eksempel på den værdsættende dialog til en præsentationssamtale:

*"Sagsbehandleren spørger også ind til klientens ekskæreste og det barn, som sagsbehandleren har opfattelsen af, er deres fælles barn. Ekskæresten drak meget og -fremgår det - er ikke far til barnet. Klienten er pinlig berørt over det, men sagsbehandleren reagerer ikke på det og bekræfter ikke på nogen måde klientens vurdering af, at det er pinligt."*

Sagsbehandlerens egen vurdering af klientens tidligere livsforhold kommer ikke hverken verbalt eller i kraft af kropssprog til udtryk. Samtalen har hele tiden fokus rettet mod hvilken situation, klienten befinder sig i og tager udgangspunkt deri. Dette styrker også den professionelle samtale sådan, at det private og offentlige rum ikke blandes sammen.

## 2.c Omsorgsfuld eller empatisk

Omsorgsfuld – er også at være pyllervorn, beskyttende, tage under armen, skærme og tage under ens vingers skygge

Empatisk – er også at have fingerspidsfornemmelse, indfølelse og situationsfornemmelse.

Det første eksempel på den omsorgsfulde samtale er:

*"Sagsbehandleren: Jeg har indkaldt dig, fordi du er blevet visiteret til fleksjob. Klienten virker trist." Er det slut med det job nu så?" Klienten ville helst have fortsat med at arbejde i sit foregående job.  
Sagsbehandleren: Ja, det er slut. Vi skal nok hjælpe dig i gang.  
Sagsbehandleren forklarer reglerne for fleksjob, og at Job Centret finder en virksomhed."*

Denne samtale er et eksempel på, at sagsbehandleren i tre ud af de fire observerede samtaler understreger sin og kommunens hjælpsomhed ved at sige, at det er sagsbehandlerens, Job Centrets eller kommunens fornemste opgave at skaffe et fleksjob til klienten. Men reelt sker der det, at sagsbehandleren glemmer at informere om klientens muligheder for selv at være aktiv i at finde et fleksjob. Sagsbehandleren tager på denne måde alt ansvaret på sig, og det rammer lige ind i hovedhypotesen for projektet "Personlig Professionalisme":

*"Sagsbehandleren 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".*

Er adfærden et udtryk for, at nogle sagsbehandlere ikke er klar over, at klienterne gerne selv må være aktive med at finde fleksjob? Findes der andre situationer, hvor sagsbehandleren også overtager ansvaret for klientens situation helt og fuldt ved at være omsorgsfuld?

To andre eksempler på den omsorgsfulde samtale er ikke mulige at gengive med citater fra sagsbehandler/klient-møderne, fordi det her handler om tonefald og 'stemning'. Citaterne stammer fra antropologernes noter fra sagsbehandler-klient samtalerne:

- *Sagsbehandleren taler i en meget kærlig tone, som virker som 'forældre-barn' kommunikation.*
- *Sagsbehandleren bruger fornavnet på klienten; i en 20 minutters samtale tiltalte sagsbehandleren klienten med fornavn over 10 gange.*

Den kærlige tone er der helt bestemt nogle klienter, der synes, er tillidsvækkende, rar og tryk. Men det er en kommunikationsform fra den private familiesfære, der bliver brugt i den professionelle sfære, som en sagsbehandler-klient samtale er. Med en kærlig tone kan det professionelle forhold mellem sagsbehandler og klient blive mudret, fordi sagsbehandleren tillægger sig en omsorgsfuld og kærlig rolle, som hos klienten kan give en forventning om en mere personlig behandling, end sagsbehandleren kan leve op til. Fx når sagsbehandleren giver udtryk for at kende klienten rigtigt godt ved at bruge fornavnet meget og så efterfølgende ikke hilser på klienten i Føtex, fordi sagsbehandleren ikke kan kende klienten. Det virker også meget 'sælgeragtigt' at anvende fornavnet meget på en person, man ikke kender særligt godt. Men hvor går grænsen mellem at være omsorgsfuld og professionel? Og hvor går grænserne for den personlige 'stil' som sagsbehandler?

Det første eksempel på den empatiske samtale er:

*"Sagsbehandleren: 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."*

I modsætning til den omsorgsfulde samtale er den empatiske samtale kendetegnet ved en voksen-til-voksen kommunikationsform - også selvom klienten lægger op til at have brug for omsorg og støtte. Sagsbehandleren, som udviser empati, erkender det ulige magtforhold mellem sagsbehandler og klient, men udtrykker respekt for klienten ved at behandle klienten som en voksen, der har brug for hjælp. I den omsorgsfulde samtale er kommunikationen som nævnt ovenfor en forældre-barn kommunikation, der nok især udefra virker problematisk og patroniserende.

Et andet eksempel på den empatiske samtale er:

*"Sagsbehandleren: Hvordan vurderer du din egen situation lige nu?"*

*Klienten: Jeg står til fyring på grund af min sygdomsmeddelelse.*

*Sagsbehandleren spørger ind til arbejdspladsen og til, hvad klienten forventer, der skal ske nu. Når du siger 'stille og roligt blive rask', hvad mener du så?"*

*Klienten forklarer, hvad hendes planer er.*

*Sagsbehandleren er meget rolig. Der er god tid, der er ikke meget personligt, og sagsbehandleren tager sig tid til at forklare tydeligt, hvordan forløbet vil være."*

Det kendetegnende her er, at sagsbehandleren har fokus på at spørge til klientens oplevelse af egen situation og forslag til at komme videre. Sagsbehandleren lader ansvaret blive hos klienten, men tager også sin del, som handler om at klare de administrative ting omkring sygdomsmeddelelsen. Men sagsbehandleren forbliver i den professionelle sfære, hvor han lytter til og anerkender klientens følelser og oplevelser, men han overtager ikke ansvaret for den følelsesmæssige del af klientens situation.

At være omsorgsfuld eller at være empatisk er en balancegang, og den er meget afhængig af sagsbehandlerens personlighed og opfattelse af sin rolle som sagsbehandler. Det handler måske i bund og grund om, at sagsbehandlerne har forskellig opfattelse af, hvilke midler de har det bedst med at bruge for at opnå målet med deres arbejde? Men er alle enige om, hvad målet med arbejdet er?

## **2.d Den "gode kammerat" eller den ligefremme sagsbehandler**

En "god kammerat" – er også at benytte handlingsmønstre som tilslører, fjerner fokus, omdefiner relationen, ikke vedkender sig sin rolle, skjuler magten.

En "ligefrem" sagsbehandler – er også at være bogstavelig, utilslørret, enkel, den som vedkender sig sin rolle som forvalter af et system med visse spilleregler.

Et eksempel på opfattelsen af kammeratlighed og skjult magt mellem en sagsbehandler og en klient:

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

I dette tilfælde fraskriver sagsbehandleren sig enhver form for magt. Personen understreger ligeværdigheden i relationen, og magtforholdet bliver gjort afhængig af klientens reaktion. Dette burde ikke være afhængigt af klientens reaktion, siden relationen indeholder en magtforskydning, uanset hvordan klienten reagerer. Der ligger i lovgivningen et krav om "det personlige skøn", og dette skøn er sagsbehandlerens og ikke klientens. Desuden er det sagsbehandleren som er forvalteren og den, som kender spilleregler.

Et andet eksempel på ideen om ligeværdighed og ideen om "to kammerater der sammen kæmper mod et vanskeligt system":

*"Klienten skal revalideres og iflg. sagsbehandleren kan det være et problem at få sagen igennem pga. klientens alder. Men som sagsbehandleren siger: sagt mellem os to vil jeg forsøge at få den igennem, for hvad er alternativet?"*

Udtalelsen giver en følelse af et meget personligt forhold mellem sagsbehandler og klient. Som om sagsbehandleren i denne sag, vil gøre en helt ekstra ordinær indsats for at få sagen igennem. Udtalelsen giver også indtrykket af, at det kun er sagsbehandleren og klienten, der skal vide noget om denne indsats, fordi de kæmper sammen i denne sag. Udtalelser på linje med denne kan give klienten en urealistisk forventning om, både hvad sagsbehandleren kan opnå, samt hvad relationen består af. Desuden kan denne adfærd rejse spørgsmålet om, hvor sagsbehandlerens loyalitet ligger, da systemet indirekte præsenteres som noget, der er svært at få ting igennem i. Sagsbehandleren er ansat og repræsentant for systemet, og er det rimeligt at give klienten indtrykket af, at han/hun kun kan få sagen igennem via sagsbehandlerens ekstraordinære tiltag?

Et tredje eksempel på det ligeværdige forhold:

*"Klienten: Jeg er meget meget glad for det her system, jeg har kun haft positive ting.  
Sagsbehandler: Vi forsøger at være objektive og fair, og jeg ved, vi kun er mennesker, og man glemmer noget nogle gange, men vi forsøger. Det afhænger jo også af borgeren, om de selv gør noget, men du har jo været med på alt det, vi har foreslået dig."*

Sagsbehandleren og klienten blev i dette møde ikke enige. Klienten ville ikke acceptere sagsbehandlerens definition af sin situation. Dette gjorde, at sagsbehandleren følte, at det var "svært at komme igennem". Men opfattes det som "svært at komme igennem", når klienten ikke accepterer sagsbehandlerens forståelse? Og er den altid den rigtige? Udtalelsen om, at det afhænger af, om "borgeren gør det, der foreslås", understreger præcist, at der ikke er frit slag, og at man ikke er ligeværdige. Klienten har en positiv opfattelse af systemet, hvilket iflg. sagsbehandleren er fordi, klienten har "været med på alt, hvad der er foreslået". Men hvad nu hvis klienten ikke havde været med på det hele, havde situationen så set anderledes ud? Er det rimeligt, at man oplever et "kammeratligt forhold", indtil man ikke accepterer sagsbehandlerens definition af virkeligheden længere, eller kan det kammeratlige forhold da være kommet så langt, at det er svært for klienten at forstå, når grænsen er nået, og ting ikke længere er mulige? Kan det ikke også skabe et unødvendigt pres på sagsbehandleren, at præsentere det som et venskabeligt forhold, hvor man jo "bare skal ringe, hvis der er noget"? Eller at sagsbehandlere omtaler kommunen som en del af nogle klienters netværk? Hvilket jo også er med til at tilsløre den ulige relation i mellem de to parter!

Et eksempel på den ligefremme kommunikation:

*"Sagsbehandler til en klient: Der er ingen muligheder lige nu. Vi stiller krav om aktivering for at se, om du kommer tiden, og hvordan du arbejder. Du skal aktivt vise, at du gerne vil i arbejde. Du har ikke vist, at du gerne vil i arbejde."*

Et andet eksempel på en ligefrem kommunikation:

*"En Sagsbehandler gør en klient opmærksom på at, nu skal der bevises noget fra klientens side.  
Sagsbehandler: Vi vil gerne hjælpe dig, hvis du vil hjælpe dig selv. Det rammer dig selv, hvis du ikke melder tilbage. Kommunen har stukket hånden frem og har været villig til at hjælpe.  
Der er to sagsbehandlere til stede. Den ene har en faderlig streng tone og siger, at klienten skal komme op og snakke med sagsbehandler x, hvis han/hun har det dårligt; "Det er også derfor, at vi er her". Klienten har mistet sine penge. Klienten er ikke mødt frem til tiden og så ryger pengene. Der hentes en mappe, og klienten får klar besked om, at han/hun er udeblevet i uge x.  
De vil nu se, om klienten kan møde til tiden, før der stables alt muligt på benene for klienten. Klienten er meget imødekommende og undskylder sit manglende fremmøde."*

Begge de ovenstående eksempler er fra møder, hvor sagen er tilspidset, og hvor man klart giver udtryk for, at der faktisk forventes et samarbejde, samt at man fra kommunens side handler ud fra princippet om "noget for noget", forstået på den måde, at kommunen generelt forventer en aktiv og samarbejdsvillig indstilling og indsats fra borgerens side. Det er tankevækkende, at der kræves en tilspidsning, før dette fremgår helt tydeligt.

I få af de samtaler vi har observeret, er rettigheder og pligter blevet klart defineret fra starten. Der er få sagsbehandlere, der har udtalt, at de forventer en aktiv indsats fra klientens side i forhold til klientens egen sag. Ved at understrege meget tydeligt, hvilke forventninger man har til klienten, vil magtdelingen fremtræde tydeligere, og et eventuelt kammeratligt forhold vil opstå på andre og tydeligere præmisser.

Vi opfordrer ikke til, at man ikke kan være venlig, imødekommende og empatisk i forhold til klienterne. Men vi mener, at dette hele tiden bør foregå på en sådan måde, at man som sagsbehandler viser, at der er tale om et professionelt forhold omgivet af et lovsæt. Rollefordelingen skal være tydelig; sagsbehandleren er den, som forvalter loven, og klienten er den, som retsmæssigt og ud fra visse definerede præmisser modtager en ydelse.

Som observatør til samtalerne er det også værd at nævne, at vi ikke har hørt klienter, der aktivt går imod et forslag fra sagsbehandlerens side. Derimod foregår der en dobbelt kommunikation, som f.eks. i sygedagpenge, hvor en klient siger ja og er meget positiv overfor alle sagsbehandlerens forslag samtidig med, at klienten understreger sine sygdomme. Klienten siger direkte ja og er derfor imødekommende, samtidig siger klienten indirekte nej, ved at understrege hvor syg han/hun er, hvorved det fremgår, at det måske på trods af han/hendes verbale velvillighed alligevel ikke bliver muligt at gennemføre de foreslåede tiltag. En sådan dobbelt kommunikation er et også et udtryk for, at klienterne ikke opfatter relationen som ligeværdig, og er det så rimeligt lade som om, at den er det?

### 3. MAGTENS VÆSEN

---

I vores undersøgelse har vi stillet et spørgsmål til sagsbehandlerne, som lyder; "Hvordan opfatter du magtforholdet mellem dig og klienten – også klienter generelt". Spørgsmålet vakte mange reaktioner. De adspurgte blev ofte meget oprørte, og som de foregående afsnit viser, er der flere, som mener, at situationen mellem sagsbehandler og klient er ligeværdig. Andre udbrød næsten med forfærdelse; "jamen, jeg er da ikke noget magtmenneske", mens andre igen gav udtryk for, at; "jo, jeg har magten, og det er en del af mit job". Men generelt fik vi via spørgsmålet en fornemmelse af, at det at have magt opfattes som noget:

- negativt
- man helst ikke vil sættes i forbindelse med af omverdenen
- man ikke vil se sig selv som indehaver af

For at sætte vores generelle modvilje mod magt ind i et større kulturelt perspektiv, kan det for det første nævnes, at Danmark er et land med en udpræget lighedsideologi. Vi er opdraget til at opfatte hinanden som ligeværdige. Vi har for eksempel lige medbestemmelse i vores politiske system, ingen er i ideologien mere rig end en anden og hvis der er magt til stede, nedtones den kraftigt. Vi finder emner og samværsformer, der understreger lighed og undgår de temaer, hvor det kommer klart til udtryk, at en har mere at skulle have sagt end en anden. Så alt i alt er det en meget naturlig reaktion, at når der spørges direkte til den magt, man har (vi spurgte ikke, om sagsbehandlerne har magt), at man så umiddelbart forsøger at nedtone den, også selv om den er til stede.

Men hvad er magt egentligt for noget? En kort definition af magt ser således ud. Magt er: "evnen til at få andre til at gøre noget, de ellers ikke ville have gjort". Denne definition betegner magten mellem mennesker og kan illustreres via disse eksempler:

- Du befinder dig i en arbejdssituation, hvor mellemlederen er ubehagelig og uretfærdig overfor dig og går langt ud over sine beføjelser. Du tør ikke klage over ham/hende, da du er bange for at miste dit job og få et ry som "den besværlige ansatte". Det ved lederen godt og benytter sig af det.
- I en gruppe af kollegaer er der en meget usikker kollega, som gerne vil opnå større accept i gruppen. Der er en masse kedelige opgaver, og den usikre kollega får altid ansvaret for disse opgaver. Alle ved, at denne kollega næppe siger nej til opgaverne – selv om fordelingen er uretfærdig - og hvis kollegaen gør det, sanktionerer gruppen hende/ham ved at fryse personen ud. Dette ved kollegaen også godt og siger derfor ja til opgaverne.

Man kan også tale om en strukturel magt. En strukturel magt er den, vi finder i lovgivninger og i en arbejdsdeling, som kan illustreres via disse eksempler:

- staten kan beordre, at du skal gå i krig, hvis staten er i krig.
- din chef kan bestemme over, hvad du skal lave på arbejde både i dag og i fremtiden.

Fælles for den magt, som udøves mellem mennesker og den strukturelle magt, er, at vi underlægges forhold, som vi ikke selv styre. Man taler stadig om magt, også selv om det ikke altid er let at sige, hvem det er, der udøver den. Hvis vi modsætter os magten, bliver vi sanktioneret; dvs. vi vil opleve visse ubehagelige eller ikke ønskværdige konsekvenser af vores valg.

Når man kæder disse eksempler sammen med arbejdet som sagsbehandler, er det så ikke rimeligt at påstå, at der er tale om en magtrelation?

Sagsbehandleren er underlagt en lovgivning, som personen skal forvalte, altså den strukturelle magt – dvs. for at få støtte skal man opfylde visse kriterier, og det er sagsbehandlerens vurdering, om disse kriterier er opfyldt. Dette faktum bevirker, at det kun er muligt at hjælpe klienten indenfor lovens grænser, og at klienten er nødt til i stor udstrækning at gøre de ting, som sagsbehandlerne siger for at vise sagsbehandleren, at man opfylder lovgivningen og derigennem er berettiget til at modtage støtte. Det vil altså sige, at sagsbehandleren er underlagt en strukturel magt, som sagsbehandleren skal udøve overfor klienten. I udøvelsen af denne magt er vi i et grænseområde mellem den strukturelle magt og den magt, der ligger latent i mellemmenneskelige relationer.

Få klienter går, som tidligere nævnt, aktivt ind og siger "nej" til et forslag fra en sagsbehandler. De understreger, at de gerne vil følge kurset, møde på jobcentret, komme i aktivering, gerne vil have arbejde osv. Men de klienter, hvor man får en følelse af, at de måske ikke helt så gerne vil, som de selv siger, er de, som samtidig kommer tilbage til deres sygdomme, skavanker, det svære i at være sammen med andre mennesker osv. Men de siger stadig ikke direkte nej. Denne type kommunikation, hvor man siger ja, men samtidig indirekte fortæller sagsbehandleren, at "jo, jeg vil gerne prøve, men bliv ikke overrasket, hvis jeg ikke gennemfører det", kan opfattes som udtryk for et magtforhold, hvor den ene part kan sanktionere, mens den anden ikke har de samme muligheder. Derfor vælger klienten tilsyneladende at være meget imødekommende og positiv overfor alle de forslag, som klienten bliver præsenteret for.

### 3.a Når magten bliver forvaltet positivt

---

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.

- *At sige til klienten: "Jeg er ansat til at få klienterne ud af systemet hurtigst muligt", har for en sagsbehandler vist sig at virke positivt på klienterne, fordi de så føler, at der er helt rene linier imellem sagsbehandler og 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 sagsbehandlerarbejdet 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 klient-relationen 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**.

## 4. KULTURTRÆK

---

### Sammenligning mellem de tre grupper

---

De tre grupper har både nogle fælles og nogle forskellige kulturtræk, som har givet anledning til nogle spørgsmål. En mere udførlig beskrivelse af de enkelte gruppers kultur kan læses i bilag A.

#### ”Vi har for travlt”

Medarbejderne i alle grupper er glade for deres arbejde og for samarbejdet internt i gruppen. Alle klager over travlhed – undtagen én i Aktivering. Travlheden og den manglende tid til det egentlige arbejde, som alle er enige om, er at tage sig af klienterne og få dem i arbejde hurtigst muligt eller hjulpet på anden vis, begrundes i interne arbejdsforhold;

- *Ressourceprofiler tager lang tid*
- *For megen administration*
- *Langsomt edb-system*

I fokusgrupperne og til sagsbehandlerinterviewene kom det frem, at også eksterne forhold har indflydelse på, at sagsbehandlerens arbejdsbyrde føles tungere over de senere år:

- *At lovgivningen kræver, at ALLE skal aktiveres.*
- *At mange virksomheder ikke påtager sig deres ansvar ved ikke at ville give tunge klienter en chance.*
- *At der kommer meget nyt lovstof, som man ikke kan nå at sætte sig ind i.*

#### Ledelsesstruktur

Et paradoks ved Sydals' flade ledelsesstruktur er, at denne gruppe virker mere hierarkisk på den måde, at der er et par sagsbehandlere, der virker som uformelle ledere, fordi de dominerer i diskussionerne både til gruppemødet og fokusgruppemødet. I både Aktivering og Sygedagpengegruppen, som begge har en hierarkisk ledelsesstruktur er diskussionerne præget af, at man lader hinanden komme til orde, man afbryder ikke, og det giver et generelt indtryk af respekt og ligeværdighed.

#### Internt klima og individualisme

Alle grupper udtrykker en stor faglig stolthed over det arbejde, de udfører. De er glade for det interne samarbejde, men for Aktivering halter det tværfaglige arbejde ifølge fokusgruppen pga. samarbejdsvanskeligheder med de andre aktører. Sygedagpenge er den gruppe, der er mest opmærksom på, at tværfagligt samarbejde er vigtigt og nødvendigt.

Alle grupper sætter en stolthed i 'individualismen' – altså det at behandle hver sag individuelt. Individualismen understreges ofte, men alle er klar over, at arbejdet heller ikke kan udføres helt uden rammer. Et centralt citat fra en fokusgruppe er: *”Men faren er selvfølgelig, [...] at man falder ind i nogle faste rytmer og procedurer, og så kører man det hele så standardiseret, at du simpelthen får skyklapper på. Og så er jeg bange for, at det går lidt ud over den her individualisme, som vi synes, er meget vigtigt i jobbet som sagsbehandler. Du skal tilpasse dig situationen, men det er vigtigt at vide, hvad der minimum skal være”.*

Det ser ud til at være meget individuelt, hvornår man som sagsbehandler synes, at rammerne/strukturene/reglerne bliver hindrende for en god sagsbehandling.

### **Afsluttende kommentarer**

Set med antropologernes øjne ligger de største tidsrøvere for sagsbehandlerne i struktureringen af arbejdsdagen for den enkelte sagsbehandler, personlige kompetencer (fx manglende skrivehastighed på computer, manglende overblik over uddannelses- og erhvervs muligheder for klienterne, manglende overblik over hvor der kan hentes hjælp fra andre faggrupper), samt svagt struktureret vidensdeling og deraf følgende løse retningslinier for sagsbehandling.

Antropologerne har en fornemmelse af, at tallerkenen bliver opfundet igen og igen, og at sagsbehandlernes store faglige selvtilid - især i Aktivering og Sydals - bevirker, at de ikke gør brug af deres tværfaglige netværk. Kun få sagsbehandlere siger i interviewene, at de nogle gange ikke slår til fagligt og må søge hjælp...

### **Spørgsmål**

- *Er det sandsynligt, at sætningen "Vi har travlt" er blevet et mantra, som lukker for, at der måske kan gøres noget aktivt for at nedbringe både den virkelige og den oplevede travlhed? Føler man, at man har for travlt til at gøre noget ved travlheden?*
- *Er det sandsynligt, at en mere synlig ledelse kan bidrage til, at hverdagen bliver mere struktureret? Og kan en øget strukturering føre til et mindre arbejdspress?*
- *Er det sandsynligt, at alt hele tiden er så forskelligt, at det ikke er muligt at finde visse fællesnævner, der letter sagsbehandlingen, uden at det går ud over individualismen – det at behandle hver sag individuelt? Og hvad betyder det helt konkret at behandle hver sag individuelt?*

## A. Kulturbeskrivelser

Kulturbeskrivelserne er udfærdiget på grundlag af observationer på gruppemøder og til fokusgruppemøder samt ud fra sagsbehandler-interviews og det udleverede skriftlige materiale fra grupperne vedrørende politiske mål, metoder og kompetencefordeling.

Kulturbeskrivelsen er opdelt i et skema for at skabe et hurtigt overblik, og nedenunder skemaet er nogle af kulturetrækkene beskrevet lidt mere udførligt med vægt på forskelle og ligheder.

	<b>Aktivering</b>	<b>Sygedagpenge</b>	<b>Sydals</b>
<b>Citater</b>	"Man skal være firkantet på den runde måde" (fokusgrp.) "Du misser 100% af de skud, du ikke tager" (opslagstavle, Michael Jordan/Cultivator).	"Man scorer kun som et hold, hvis man sigter efter det samme mål" (sagsbehandler-interview).	"Man bliver skældt ud, hvad enten man gør det forkerte eller det rigtige ... og så kan man ligeså godt gøre, hvad der passer én." (opslagstavle, Eva Benneweiss).
	<b>Handling</b>	<b>Strukturering</b>	<b>Anarki</b>
<b>Mål for arbejdet som sagsbehandler:</b>			
<b>Interne dokumenter</b>	"God Sagsbehandling" udarbejdet af medarb. +ledere: mål er bl.a. at strukturere og ensrette sagsbehandlingen under hensyntagen til de individuelle forskelligheder blandt klienterne." Kompetencefordelingsplan Job & Bistand".	"Servicemål for Revaliderings- og Dagpengegrp. i Sdrbrg. Kommune": helhedsvurdering, mennesker kan og skal udnytte deres ressourcer, normalisering og afinstitutionisering.	Ingen dokumenter kun rettet mod socialforvaltningens medarbejdere.
<b>Personlig opfattelse</b>	Motivere, koordinere, omsorg, netværk, afklaring, være udførende i forhold til loven.	At få borgeren fra syg til rask indenfor lovens rammer. Indrette os efter de overordnede mål (økonomiske).	At få klienten bragt til selvforsørgelse, servicere borgeren optimalt, opfylde lovgivningen.
<b>Gruppens organisering</b>	Hierarkisk opbygget med medarbejdere, stedfortrædende gruppeleder, gruppeleder, afdelingsleder, kommunaldirektør.		Flad struktur, sagsbehandlere har direkte reference til kommunal direktør.
<b>Arbejdets strukturering</b>	Lav grad af samarbejde med andre faggrupper. Grundig skriftlig dokumentation for arbejdsmetoder og kompetencefordelingsplan.	Høj grad af samarbejde med andre faggrupper. Kun et enkelt metodekatalog med overordnede principper for 15 forskellige eksempler på sager.	Udnytter ikke alle muligheder for samarbejde med andre faggrupper. Intet metodekatalog.
<b>Stemning til fokusgruppemøder</b>	Afviser, at mål er interessant at tale om, da alle jo er enige om, hvad det er! Afviser at tale om 'den gode sagsbehandler' = god sagsbehandling i stedet for. God tone, ingen fornemmelse af hierarki, driller hinanden.	Accepterer vores spørgsmål og reflekterer over mål i arbejdet og egen rolle. God tone, ingen taler i munden på hinanden, ingen afbryder, ingen fornemmelse af hierarki, driller hinanden, lidt anarkistisk.	Accepterer vores spørgsmål. Tonen er konfronterende, der tales i munden på hinanden, der afbrydes, fornemmelse af hierarki. Der er megen uenighed om de fleste punkter.

	<b>Aktivering</b>	<b>Sygedagpenge</b>	<b>Sydals</b>
<b>Stemning til gruppemøder</b>	God tone, gruppeleder er ordstyrer, humor, alvor, ingen mødereferat, ingen kalendere, næsten ingen tager noter, kun ca. halvdelen deltager i diskussionerne.	God tone, ordstyrer formår at styre, humor, alvor, dagsorden/ mødereferat, ingen kalendere, ingen tager noter, næsten alle deltager i diskussionerne.	Ordstyrer samler op, men lader ellers diskussionerne køre, dagsorden/referat, ordstyrer har kalender, andre noterer på papir, mest to, der deltager i diskussionerne, men engagementet er stort.
<b>Ritualer?</b>	"Vi har travlt": Det er regeringens skyld, det er virksomhedernes skyld, der er for megen administration, EDB-problemer, ressourceprofiler tager meget tid.	"Vi har travlt": Der er for megen administration, EDB-problemer, ressourceprofiler tager meget tid.	"Vi har travlt": for megen administration, meget nyt lovstof, forkontor dårlig til at sortere klienter – stiller for mange ind både personligt og telefonsam-taler, ressourceprofiler tager meget tid.
<b>Vidensdeling</b>	Formel vidensdeling via metodekatalog og kompetencefordelingsplan. Gruppemøder med opsamling på svære sager. Sparring. Ingen mødereferat fra gruppemøder = hvordan holder man styr på informationerne?	Formel vidensdeling via metodekatalog – men én af de nye har manglet bedre skriftlig dokumentation for sagsgang i konkrete problemstillinger. Sparring med læge = vidensopsamling. Bliver den viden delt? Sparring på grp.plan; vidensdeling. Hvordan bliver den fastholdt? Og udviklet? Mødereferater fra gruppemøder foreligger = vidensfastholdelse og deling.	Ingen formel vidensdeling hverken i form af skriftlige dokumenter eller jævnlige opsamlingsmøder. Hvordan bliver viden delt, fastholdt og udviklet? Mødereferater fra gruppemøder foreligger = vidensfastholdelse og deling.
<b>Magt</b>	nogle har ikke tænkt over det, andre synes ikke, der er magt tilstede, andre er opmærksomme, men udøver bestemt ikke magt, og nogle er både opmærksomme på magten og klar over, hvornår de bruger den.		

### Aktivering:

I Aktivering er det ligesom i de to andre grupper også ressourceprofilen og andre administrative procedurer, der er årsag til frustrationer; *"Den helbredsmæssige afklaring tager meget tid. Det er kulmineret med, at vi skal udforme en ressourceprofil. Det giver meget ekstra arbejde."* En anden sagsbehandler siger: *"Det administrative fylder så meget, at du ikke når at finde ud af, hvilket menneske du har foran dig."*

Tonen til møderne er behagelig, drillende og uformel. Kun ca. halvdelen af deltagerne er aktive til gruppemødet ved at deltage i diskussionerne, spørge og kommentere, og der tages ikke referat.

Sagsbehandlerne i Aktivering giver regeringen og virksomhederne en stor del af skylden for, at deres arbejde er blevet vanskeligere og tungere over årene; *"Lovgivningen placerer skylden hos individet og ikke hos systemet. Desuden tager arbejdspladser i sjældnen grad deres sociale ansvar. Vi kunne også frede de svageste før i tiden, hvis det var håbløst. Det gør vi heller ikke i dag."* Lovgivningen præsenteres altså som om, den modarbejder sagsbehandlerne, og sagsbehandlerne oplever det direkte i deres hverdag, fordi de synes, de bliver nødt til at lægge pres på klienterne, fordi lovgivningen kræver det.

## Sygedagpenge:

---

Der er frustration over følelsen af altid at være bagefter på grund af, at for megen tid bliver brugt til andet end klienterne; *"Det, der fylder mest i vores arbejdsdag, kan være hindrende for at skabe den gode klient og at være den gode sagsbehandler. Resultatet bliver klientgørelse"*. Men det er ikke lutter frustration over arbejdsforholdene; *"Det er måske også det, der er udfordringen i ens arbejde. Det er ikke altid, som man kan forvente"* (citerer fra fokusgruppe).

Tonen mellem kolleger er til møderne behagelig, drillende og seriøs. Gruppemøderne er strukturerede med mødeleder og referat, og deltagerne er aktive i diskussionerne.

Sagsbehandlerne gav på et spørgsmål om, hvorvidt man kategoriserer klienterne, udtryk for, at det at være sagsbehandler i sygedagpenge er meget anderledes end at være sagsbehandler i Aktivering; *"Det er slet ikke på samme måde; hvor man tilbageholder dagpenge – det gør man jo ikke hernede. Det er en hel anden måde at gøre tingene på."* *"Der er bare en kæmpeforskel på den måde, man arbejder på. Jeg tror, man lettere kan gøre det på kontanthjælpsområdet. Fx metodekataloget er jo ikke udspecificeret på samme måde som i Aktivierungsgruppen. Der er en mærkbar forskel"* (citat fra fokusgruppe). Det virker som om, sagsbehandlerne i Sygedagpenge har en fordom om Aktivering, der går på, at sagsbehandlerne i Aktivering skal være 'skrappe' og 'skrue bissen på' overfor de fleste af deres klienter, og at klienterne kan behandles mere ens, hvor man i Sygedagpenge mere skal være opmærksom på helhedsbilledet af klienten og yde omsorg og støtte.

## Sydals:

---

Tonen mellem kollegaer er til møderne konfronterende, man afbryder hinanden og taler i munden på hinanden. Der er en officiel mødeleder, som dog ikke er leder for gruppen til daglig, der bliver taget referat til gruppemødet, og deltagerne er aktive i mødet.

Kulturen er præget af, at det er en lille arbejdsplads, og at der er en flad ledelsesstruktur. Medarbejderne udtrykker tilfredshed med og glæde ved at have beslutningskompetence og mange forskellige arbejdsområder; *"Ja, vi har ikke nogen, der sidder og hakker os af nogen som helst steder. Vi skal også lige huske på, at der er nogle gode ting ved at være her, når vi sidder og klager over manglende tid til det ene og det andet"* (citat fra gruppemøde). Men usikkerhed om arbejdsopgaver og udsættelse af arbejdsopgaver, kan hænge sammen med den flade struktur, der gør, at gruppen ikke har nogen officiel leder. Det er sandsynligt, at den manglende ledelse kommer til udtryk i manglende koordinering af arbejdsopgaver, manglende struktureret vidensdeling og vidensopsamling af både lovstof og sagsgange i svære sager.

## B. Klienttilfredshed

---

En del af vores undersøgelse var også at interviewe klienterne om deres opfattelse af sagsbehandlingen. Vi spurgte dem: "Hvordan er du tilfreds med din sagsbehandling?" Her nedenfor er svarene samlet i et oversigtsskema:

	<b>Aktivering</b>	<b>Sygedagpenge</b>	<b>Sydals</b>	<b>I alt</b>	<b>%</b>
<b>Meget tilfreds</b>	0	4	1	<b>5</b>	<b>22%</b>
<b>Tilfreds</b>	8	3	3	<b>14</b>	<b>61%</b>
<b>Ikke tilfreds</b>	2	2	0	<b>4</b>	<b>17%</b>
<b>I alt interviewede</b>	10	9	4	<b>23</b>	<b>100%</b>
<b>Ikke spurgt*</b>	3	2	1	<b>6</b>	<b>-</b>
<b>I alt observerede møder</b>	13	11	5	<b>29</b>	<b>-</b>

\* enten fordi det var første kontakt med systemet, eller fordi klienten ikke blev interviewet af andre årsager.

Det skal pointeres, at datamængden er lille, så en generalisering er ikke mulig. Derimod er det muligt at spore nogle tendenser, som kan være udgangspunkt for en diskussion. Tallene er nedenfor underbygget med citater, hvor det vises, hvilke udtalelser fra klienterne de enkelte tilfredsheds kategorier indeholder.

### Tallene

Det ses, at tilfredshedsgraden blandt de adspurgte klienter er høj; 83% er enten meget tilfredse eller tilfredse, mens 17% er utilfredse. Sygedagpengegruppen har de fleste 'meget tilfredse' klienter ud fra de observerede møder; selvom datamaterialet er smalt, så er det dog værd at bemærke, at Aktivering ikke har nogen 'meget tilfredse' klienter. Det kan have mange årsager, som måske hænger sammen med den forskellighed, der er mellem aktiverings- og sygedagpengesager. Den ene 'meget tilfredse' klient i Sydals er også i et sygedagpengeforløb.

At der ikke er nogen 'ikke tilfredse' klienter i Sydals hænger formodentlig sammen med, at vi havde så få observationer. Hvis vi havde haft lige så mange observationer som i Aktivering og Sygedagpenge, er sandsynligheden for at møde ikke tilfredse klienter lige så stor som i de to andre grupper, da Sydals ikke skiller sig ud på en måde, som viser i en anden retning.

### Citater

#### Meget tilfreds:

- *Jeg er yderst tilfreds. Vi har været godt på talefod, og sagsbehandleren har støttet mig i mine valg. Der er gensidig forståelse, og vi lægger begge kortene på bordet. Man kommer længst med åbenhed.*
- *Jeg er meget glad for min sagsbehandling. Den måde, som sagsbehandleren tager sig af min sag på.*
- *Der var på et tidspunkt kun tre ugers sagsbehandlingstid; det er smukt. Jeg har fået en virkelig sober behandling.*

#### Tilfreds:

- *Jeg er meget godt tilfreds. Sagsbehandleren gør meget for at finde ud af, om jeg kan komme i gang igen.*
- *Hvis de finder noget, som passer, er den god. Indtil nu er den rimelig.*
- *Så længe jeg ikke skifter sagsbehandler, er jeg tilfreds.*
- *Det foregår efter de regler, der er. Jeg har oplevet nogle steder, at man bliver personlig. Men her kører det efter bogen. Meget professionelt.*

### Ikke tilfreds:

- *Både-og. Det går langsomt.*
- *Under al kritik. Jeg har haft 5 forskellige sagsbehandlere på 2 år. Den ene glemmer at skrive, og den anden glemmer at skrive.*
- *Den her samtale var unødvendig. Det var en formalitet. Jeg kan selv tage ansvar for at komme i gang.*

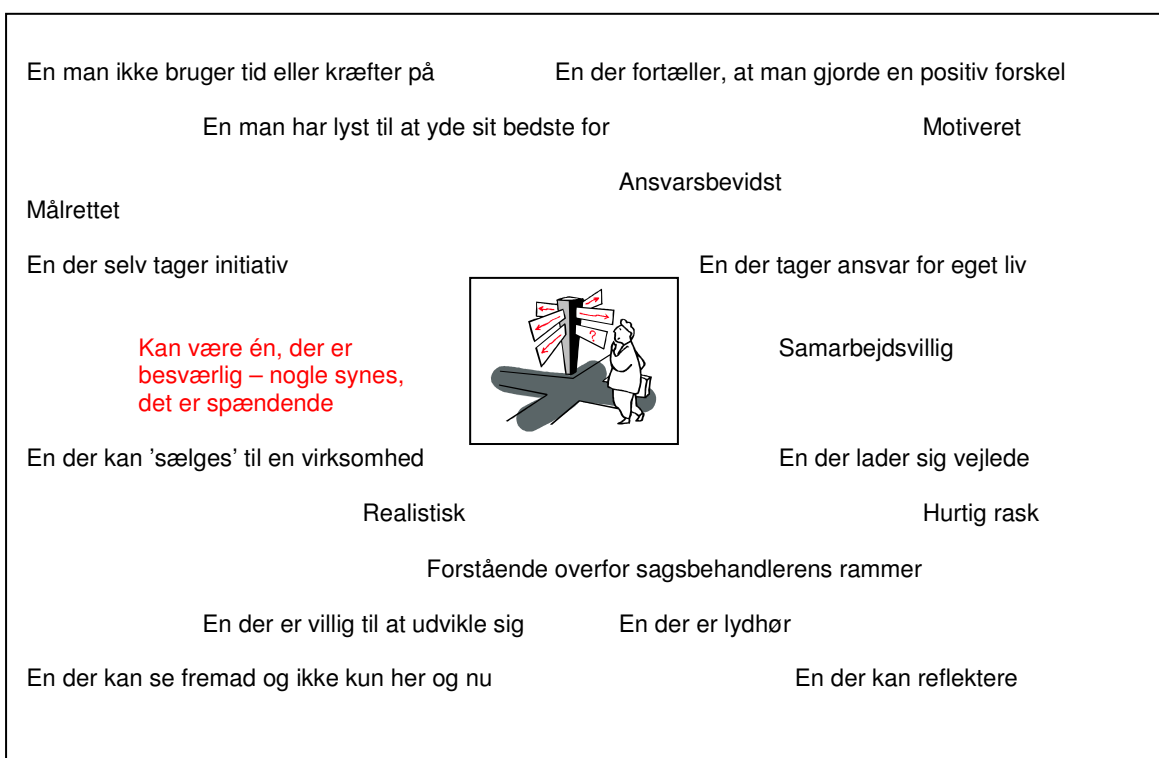
De ting, de tilfredse klienter fremhæver, er: åbenhed, gensidig forståelse og kort sagsbehandlingstid. De ting, som er kendetegnende for klienternes utilfredshed, er: langsommelighed, unødvendig indkaldelse og skift af sagsbehandler.

I fokusgrupperne og i vores interviews med sagsbehandlerne fremgik det også, at sagsbehandlerne anser god sagsbehandling for at indeholde de ting, som klienterne nævner som positive. Det ser altså ud til, at både klienter og sagsbehandlere er enige om, hvordan den gode sagsbehandling og den gode sagsbehandler skal være.

### Ønskeklienten

---

Ud fra fokusgruppernes besvarelse af spørgsmålet "Hvad er en god klient" har vi samlet nogle ord og citater, der beskriver Ønskeklienten ud fra et sagsbehandlerperspektiv. Det er især ord som ansvar, motivation, initiativ og samarbejdsvillighed, som alle nævner, og det gennemgående er, at en ønske-klient er én, der gør sagsbehandlerens arbejde nemmere - undtagen en enkelt kommentar, som er markeret med rødt.



### KULTURELKALKULE

Tina Wilchen Christensen  
Borggade 11, 3. tv.  
8000 Århus C.

Tlf. 2679 9927  
Email: [tw@kulturelkalkule.dk](mailto:tw@kulturelkalkule.dk)  
[www.kulturelkalkule.dk](http://www.kulturelkalkule.dk)

### **Kultur•Analyse**

Vibeke Hedemann Schmidt  
Slotsgade 17A, st. th.  
6200 Aabenraa

Tlf. 2860 8261  
Email: [vhs@kultur-analyse.dk](mailto:vhs@kultur-analyse.dk)  
[www.kultur-analyse.dk](http://www.kultur-analyse.dk)