

Dato: 26/1-09

Socialforvaltningernes udviklingskrise

De seneste år har der været en del medie-sager som peger i retning af problematiske forhold i serviceringen af udsatte borgere. Her kan nævnes; Tøndersagen, Mads-sagen, Bedersagen, Mou-sagen, etc.

Kravene til socialforvaltningerne synes i dag stigende. Lovgivningen ajourføres ofte. Der stilles krav om omfattende dokumentation for arbejdet. Borgerne stiller krav om service i stort og småt. Organiseringen af området ændres jævnligt. Ledelsen i socialforvaltningerne står i et krydspres mellem de mange krav, hvori helheden fortaber sig.

Enkelt-sager kommer nemt til at sende trykbølger gennem hele systemet. Ressourcefordeling og dermed organiseringen og ledelsen bliver impulsstyret.

På den ene side står politikerne og svarer på journalisters ønske om at få kommentarer. Enkelt-sager bliver på denne vis kørt strategisk i stilling i det politiske spil. Og når kommentarerne er bedst, så lever de politiske udmeldinger op til ideer om at være overordnede og principielle. På den anden side står socialforvaltningerne, som bliver nødt til at anvende utroligt mange ressourcer på den aktuelle enkelt-sag på bekostning af, ja på bekostning af hvad?

Det følgende beskriver de problemstillinger og dynamikker, vi oplever i vores arbejde i landets socialforvaltninger, og som bliver nærmest uundgåelige, når socialforvaltningerne skal løse deres opgaver.

TOP- BUND POLARISERING

Der tales meget om *antallet* af sager i forvaltningen, men meget lidt om de *mange sideløbende organisatoriske og politiske målsætninger*, som gør det svært at besvare spørgsmålet: "*Hvad er vi her for – og hvad er et godt stykke socialt arbejde overfor truede familier og børn?*"

To forhold plager socialforvaltninger og deres politikere: modstridende værdigrundlag og en stadigt større afstand mellem de forskellige niveauer fra top til bund.

Eksempelvis var der for blot et par år siden eet eneste mantra i en kommune: at spare 110 mio. kr. Det medførte at familiecentrene blev halveret, tidlig indsats for truede mødre blev lukket, og alle socialrådgiverindstillinger om f.eks. fjernelse af børn blev heglet igennem ledelsesmæssigt til et punkt hvor den enkelte socialrådgiver mistede fornemmelsen af at have et fagligt råderum. Samtidigt var "uddelegering af ansvar" et ledelsesmæssigt modeord, som fremmede den illusion, at den enkelte sagsbehandler eller det enkelte team var selvstyrende.

Oveni kom de regeringsbestemte krav om skriftlig dokumentation, standarder og kvalitetsmåling, bare man løftede telefonrøret for at tale med en enlig mor. I næste øjeblik kom enkeltsager op som "skandaløse", selv om de var en direkte konsekvens af den tidligere politik...

Reaktionen på de skiftende, modstridende værdier og målsætninger er, at hvert lag fra menige medarbejdere til politisk ledelse danner deres eget lille værdigrundlag i et forsøg på at skabe en nogenlunde overskuelig verden. Sagsbehandlere og andre socialarbejdere laver et fagligt univers og søger at gøre arbejdet meningsfyldt udenom ledelsen. Ledelseslagene bliver optagede af egne værdier såsom "strategisk ledelse", "anerkendende ledelse", "coaching". Og det politiske lag er optaget af "synlighed", "mediehåndtering", etc .

De forskellige lag bruger i virkeligheden tid på at *distancere* sig fra hinanden for at kunne afgrænse og passe deres arbejde. Sådan har det jo altid været, men den grundlæggende kapital af fælles værdier og mål fra top til bund ser ud til at svinde ind.

ÉN LILLE FJER KAN VÆLTE EN HEL FORVALTNING

Det politiske lag, dvs. kommunens øverste myndighed, bliver i samspil med medierne i stigende grad orienteret mod at gribe ind i forvaltningens arbejde med meget snævre projekter motiveret af "skandaløse enkeltsager" og moralske normer, og beslaglægger hermed meget betydelige ressourcer.

Det medfører, at der bliver *to organisationstyper i samme forvaltning*: den gamle forvaltningsopdeling, hvor en leder har ansvaret for det faglige fokus, og en række projekter udsprunget af enkeltsager, hvor den langsigtede dagsorden skal lægges væk til fordel for en enkelt sag/ projekttype. Hvad eksempelvis Bedersagen og Mads-sagen har kostet af ansattes arbejdstimer på bekostning af helheden kan man kun gisne om. For kommunen er det dog lykkedes at skabe en ny organisationsdel til at forebygge overgreb i institutioner og skoler.

Et andet eksempel kunne være, da eet eneste barn ulykkeligvis blev kvalt i sin anoraksnor i et legeredskab. Det medførte en total ændring af daginstitutionernes arbejdsvilkår, idet der nu skulle være to mand på legepladsen, og mængder af legeredskaber kasseres. Det samme gælder en enkelt salmonellainfektion, en enkelt tvangsfjernelsessag, en enkelt overgrebssag.

I princippet kan enhver tilfældig begivenhed få meget omfattende konsekvenser for forvaltninger, såvel økonomisk som organisatorisk. Disse begivenheder er hver for sig meget alvorlige, men tager ressourcer på bekostning af helheden og det stabile, målrettede arbejde i hverdagen. Desuden ændrer de ofte medarbejderen og lederes syn fra stolthed over arbejdspladsen til at sikre sig imod kritik og føle sig som skydeskiver, hvilket er ødelæggende for motivationen.

SOCIALFORVALTNINGERNES IDENTITETSKRISE

Man kan stille spørgsmålet: "Hvor mange forskellige modstridende værdigrundlag, organisationsformer og succeskriterier kan en organisation bære uden at miste sin identitet?"

Situationen i socialforvaltningerne i dag medfører, at de ubevidste og uformelle lag i organisationen, som i høj grad styres af følelser, får rigtigt stort spillerum. Socialforvaltningerne kommer overordnet set nemt i noget, man kunne beskrive som en kamp-flugt tilstand.

I toppen kan det vise sig som magtkampe mellem repræsentanter for forskellige værdigrundlag, store vanskeligheder i budgetstyring, og store vanskeligheder i at lave en langsigtet indsats, hvor ressourcerne fordeles ikke efter skandaleværdi, men efter behov.

I mellemliderlaget viser det sig ofte som frustration og forvirring over de mange kursskift, forsøg på at "passe sin egen butik" og søge accept af sine beslutninger hos medarbejdere og hos udvalgte repræsentanter i toppen, som man svinger godt med.

Hos medarbejderne, dvs. de enkelte sagsbehandlere, viser det sig som en vægtning af de sociale kontakter mellem kollegaer og sammenholdet i teamet som noget af det vigtigste i arbejdet, eller som stress, sygemeldinger og hyppige jobskift. Konflikterne mellem de modstridende værdier rammer især socialrådgiverne, der ikke oplever sammenhæng mellem mål, ressourcer, prioriteringer og organisationsformer, og som derfor har rekord i stressreaktioner og jobskift.

Hvis man interviewede toppen, mellemliderlaget og medarbejderne, ville man således få rigtigt mange forskellige svar på spørgsmålet: "*Hvad er vi her for – og hvad er et godt stykke socialt arbejde overfor truede klienter?*" Og dette til trods for anbringelsesreformen i 2006 og efterfølgende formulering af sammenhængende børnepolitikker landet over med dertil hørende målbare standarder for sagsbehandlingen.

Vi vil gerne opfordre til en mere generel intern og offentlig debat om socialforvaltningernes rolle, værdigrundlag og organisationsform – med udgangspunkt i opgaven: positivt og langsigtet at støtte familier som har svært ved at løse forældreopgaven.

Med venlig hilsen

Erhvervspsykologerne v/

Niels Peter Rygaard

61 10 64 40 51 84 28 18

Marie Elbinger Gramstrup

28 55 68 51

Klaus Falkenberg