

Professionsbachelorprojekt
Januar 2014

Sagsbehandlere skal lære at sagsbehandle

Caseworkers must learn how to casework



*Da en sag kan ses fra flere sider, vil
jeg bede tilhørende om at sætte sig i
en rundkreds. Storm P.*

Line Dahl Petersen - 141755 - OA10
VIA University College,
Professionsbacheloruddannelsen i
offentlig Administration

Indholdsfortegnelse

1. Resumé	2
2. Indledning	3
3. Problemfelt	5
3.1 Problemformulering	6
3.2 Begrebsafklaring	7
4. Opgavens struktur	9
5. Metode	11
5.1 Videnskabsteoretisk tilgang	11
5.2 Empiri	13
5.3 Anvendt teori	15
5.4 Metodekritik	21
5.5 Afgrænsning	22
6. Beskrivelse af organisationsopbygningen i Familieafdelingen, Syddjurs	23
7. Analyse	25
7.1 Hvorfor er det et centralt problem for Familieafdelingen, at sagsbehandlerne udøver forskelligartet sagsbehandling?	25
7.2 Analyse af Familierådgivningen og Specialbistand	28
7.2.1 Ekstern tilpasning	31
7.2.2 Intern Integration	33
7.2.3 Ledelse som bindeled for ekstern tilpasning og intern integration	36
8. Udformning af innovativt tiltag til Familieafdelingen, Syddjurs	40
9. Refleksion over forskellige løsningsforslag	47
10. Konklusion	56
11. Perspektivering	58
11. Litteraturliste	59
12. Bilagsoversigt	62
BILAG 1	63
BILAG 2	64
BILAG 3	65
BILAG 4	66
BILAG 5	67
BILAG 6	69
BILAG 7	70
BILAG 8	71
BILAG 9	78

1. Resumé

Dette professionsbachelorprojekt sætter fokus på en problemstilling, som jeg har fundet interessant gennem mit praktik forløb i Familierådgivningen og Specialbistandsafdelingen i Syddjurs Kommune. Problemstillingen omhandler medarbejderne og deres tilgang til sagsbehandling af de respektive sager i afdelingerne, som efter en analyse af et eksternt konsulentfirma, viser sig at være forskelligartede. Resultatet af dette har i følge konsulentfirmaet den konsekvens, at det munder ud i forskellige foranstaltninger i nogenlunde ligestillede sager. Opgaven har til formål at undersøge forskellige muligheder for at reducere denne forskellighed, men forud herfor har det været nødvendigt først og fremmest at analysere mig frem til, om denne problemstilling overhovedet er så central, at det findes nødvendigt at undersøge muligheder for dette.

Hvis der skal udarbejdes en kvalificeret refleksion over mulige forbedringstiltag med henblik på at reducere denne forskellighed, har det endvidere været nødvendigt at undersøge årsagerne til forskelligheden. En kulturanalyse af organisationen har derfor været relevant i håb om at finde frem til nogle årsagsforklaringer på, hvorfor sagsbehandlerne i afdelingerne har en forskellig tilgang til sagsbehandlingen, for derefter at kunne komme frem til nogle konkrete tiltag, som afdelingerne muligvis med fordel ville kunne implementere.

2. Indledning

I dette afsnit vil det forsøges at placere problemstillingen i en samfundsorienteret kontekst i form af en bredere beskrivelse af den danske samfundssituation, for så at snævre ind til opgavens aktuelle problemstilling.

Velfærdsstaten er et af de vigtigste pejlemærker, vi har i Danmark. Den er efterhånden så vigtig og indgroet en del af de fleste danskers liv, at man som borger ikke kunne forestille sig at leve i et samfund uden den.¹ Begrebet velfærdsstat blev for første gang introduceret i Danmark i 1953, og bliver i dag alment anvendt i både politiske debatter og daglig tale blandt borgerne. Sådan har det dog ikke altid været. I 1960'erne og begyndelsen af 1970'erne blev velfærdsstaten brugt som et negativt begreb af partier og personer på venstrefløjen, som indikerede, at velfærdsstaten var et udtryk for 'repressiv tolerance' og som et redskab til at passivere arbejderklassen. På højrefløjen så man velfærdsstaten som en trussel mod individuel frihed, mod familien som samfundets kerneinstitution og som umyndiggørelse af den enkelte. Omvendt benytter vi danskere i dag den offentlige sektor ganske meget, og der findes stort set ingen grænser for velfærdsstatens involvering i den enkeltes liv.²

Velfærd kan anskues ud fra to teoretiske vinkler; økonomisk og sociologisk. Den økonomiske teori peger på, at velfærd handler om at opfylde forbrugernes behov og sikre den størst mulige behovstilfredsstillelse, mens den sociologiske teori fokuserer på levevilkår og se sociale relationer i civilsamfundet.³ Man skelner mellem tre arketyper af modeller, som beskriver et lands økonomiske og sociale forudsætninger. Den liberale model er kendetegnet ved, at velfærdsydelser i høj grad er overladt til markedet og civilsamfundet, mens det offentlige kun i mere begrænset omfang leverer ydelser. Skattesatsen er derfor yderst lav, og det er kun de allersvageste i samfundet, som har ret til offentlig støtte. Den kontinentale model bygger i høj grad på deltagelse på arbejdsmarkedet. Man er derfor i høj grad afhængig af at være en del af arbejdsmarkedet i forhold til at modtage velfærdsydelser. Et veludbygget obligatorisk forsikringssystem er her karakteristisk. Modellen giver primært beslutningskompetence til arbejdsmarkedets partner, med staten deltagelse som tredje part. Den nordiske model, som Danmark repræsenterer, er karakteriseret ved en universel adgang til ydelser baseret på medborgerskab, en høj grad af lighed og ønsket om at sikre borgerne fuld beskæftigelse. Finansie-

¹ Juul Hansen, 2010: 13.

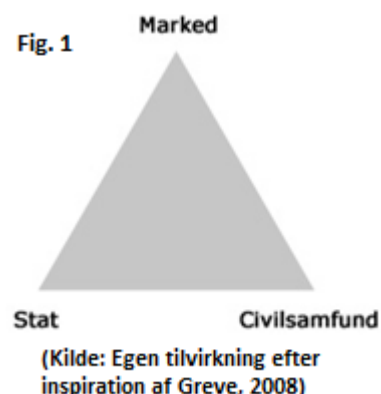
² Pedersen, 2012: 11.

³ Greve, 2008: 13.

ringen foregår primært gennem skatteydelse, og med levering af velfærdsydelser via den offentlige sektor.⁴

En model som kan anskueliggøre aktørerne i de forskellige velfærdsmodeller ovenfor ses på figur 1. Som det ses på modellen, består velfærdstrekanten af tre elementer; stat, marked og civilsamfund. Staten, som i dansk sammenhæng mere konkret er den offentlige sektor, leverer og finansierer velfærdsydelser gennem fælles betaling af skatter, afgifter, gebyrer og brugerbetaling.

Markedet leverer også velfærdsydelser, men er her afhængig af deltagelse på arbejdsmarkedet. Det sidste led i modellen er civil-



samfundet, som er det primære bindeled, da det er borgerne som modtager velfærdsydelserne fra den offentlige sektor, og som samtidig også er deltagerne på arbejdsmarkedet og gennem lønnen fra denne betaler skat tilbage til den offentlige sektor. Det er forholdet mellem stat og civilsamfund, som denne opgave vil have fokus på. Ordet 'stat' i modellen dækker over stat, regioner og kommuner, som hver varetager forskellige offentlige opgaver. Efter strukturreformen i 2007, blev der ændret i opgavevaretagelsen, se bilag 1. Som det fremgår af bilaget er en af de kommunale opgaver det sociale område blandt andet i forhold til finansiering, forsyning og myndighedsområdet. Det er altså kommunernes centrale opgave at være den enkelte borgers indgangsdør til det offentlige velfærdssystem.⁵ Forbindelsen mellem borger og det offentlige velfærdssystem vil være omdrejningspunktet i denne opgave i form af en konkret problemstilling inden for velfærdsområdet, som vil blive redegjort for, analyseret årsagsforklaringer på, vurderet og diskuteret mulige løsningsforslag til.

⁴ Greve, 2008: 27.

⁵ Greve, 2008: 36.

3. Problemfelt

Familieafdelingen i Syddjurs Kommune er en politisk styret administrativ organisation, der i henhold til Grundloven⁶ er garanteret kommunalt selvstyre underlagt statens tilsyn. At være politisk styret betyder, at Familieafdelingen skal bevæge sig inden for en given organisatorisk-, målsætnings- og økonomisk ramme.⁷ Der er i Syddjurs Kommune fire direktioner med ansvar for hvert deres område⁸. Direktionen, som Familieafdelingen hører ind under, besluttede, at der skulle foretages en organisatorisk analyse med henblik på at undersøge tendenser i forhold til økonomi, kvalitet, ledelse, ressourceforbrug mm. Formålet med denne analyse var at belyse Familieafdelingens resultater, processer og organisatoriske grundlag for at indkredse mulige årsager til de konstaterede, men umiddelbart uforklarlige udsving i økonomien⁹. På baggrund af dette allierede Familieafdelingen sig med det private konsulentfirma Incitare, som udførte en gennemgående analyse af organisationen. Incitare konstaterede, at der i Familieafdelingen eksisterede forskellige tilgange til, hvordan afdelingens sager bliver grebet an. I rapporten skrives således: *'Rådgiverne har forskellige tilgange til sagsbehandlingen, og det munder ud i forskellig praksis på en række områder, ikke mindst i varetagelsen af den dokumentation, der følger af sagsbehandlingen. De forskellige registreringer og forskellige handlinger vurderes i nogle tilfælde at være helt bevidste ud fra den enkelte rådgivers opfattelse af, hvad der er bedst, men i mange tilfælde er det sandsynligvis en konsekvens af manglende eller mangelfulde målsætninger og usikkerhed om, hvilken procedure der er "den rigtige"'*.¹⁰ Der blev ud fra konklusionerne af denne analyse udarbejdet et tiltag, som Incitare mente, at Familieafdelingen med fordel kunne implementere. Tiltagets formål er at forsøge at imødekomme udfordringen i, at mange socialrådgivere har en forskellig tilgang til sagsbehandlingen, og dermed også iværksætter forskellige foranstaltninger i de enkelte nogenlunde ligestillede sager. Det er ikke optimalt, at en borger ikke får samme hjælp alt afhængigt af hvilken socialrådgiver, der bliver sat på sagen. Dette kan medføre at nogle borgere ikke får den foranstaltning, de er berettiget til og omvendt, at nogle borgere bliver for økonomisk tunge i forhold til, hvad der havde været nødvendigt. Dette betyder, at der er forskel på den mængde velfærd, som bliver modtaget af borgere med nogenlunde samme behov for hjælp i det samme velfærdssamfund. Der vil i denne opgave blive set nærmere på, om der er behov for at forsøge at mindske denne forskellighed, og i så fald hvad årsagerne

6 GL §82

7 Juul Hansen, 2010: 128.

8 Se organisationsdiagram bilag 4.

9 Incitares rapport side 1. Se bilag2

10 Incitares rapport side 26. Se bilag3

til disse forskellige tilgange til sagsbehandlingen i Syddjurs Kommune kan være, for derefter at kunne reflektere over mulige løsningsforslag i forhold til, hvilke fordele og ulemper der er ved de enkelte konkrete forslag med henblik på at vurdere, hvordan kommunen kan komme problemet til livs, hvis det ud fra første del af analysen ses som en nødvendighed.

3.1 Problemformulering

Hvorfor har medarbejderne i Familieafdelingen, trods ensartede forudsætninger, forskellige tilgange til sagsbehandlingen, og hvilke refleksioner kan der gøres over et forsøg på at mindske denne forskellighed?

Underspørgsmål:

- *Hvorfor er det et centralt problem for Familieafdelingen, at sagsbehandlerne udøver forskelligartet sagsbehandling?*
- *Hvorfor er socialrådgivernes tilgang til sagsbehandlingen forskellig i Familieafdelingen, Syddjurs Kommune?*
- *Hvordan kan det optimale forbedringstiltag til Familieafdelingen defineres ud fra en innovativ tilgang?*
- *Hvilke refleksioner kan man gøre sig over mulige tiltag med henblik på at mindske forskelligheden i Familieafdelingen?*

3.2 Begrebsafklaring

I dette afsnit vil jeg afklare de definitioner og begreber, der udgør en væsentlig rolle i forhold til besvarelsen af ovenstående problemformulering. Forklaringerne er ikke dybdegående redegørelser for de enkelte begreber. Formålet er, at man som læser kan danne sig et generaliseret overblik over begrebernes indhold, og hvordan de vil blive brugt i denne opgave. Begreberne vil yderligere blive defineret, under anvendelsen af dem i analysen.

Velfærdstaten har en stor rolle i den måde vores samfund er bygget op på, og er derfor også et centralt begreb i forhold til at forstå problemstillingen i denne opgave. Af denne grund er det vigtigt at tydeliggøre begrebet *velfærd* og *velfærdstat*, men i høj grad også fordi denne opgave stillet med afsæt i studieretningen velfærd. Der er mange forskellige måder at anskue velfærd på, men kan eksempelvis beskrives, som det at have en stor økonomisk rigdom, der eksempelvis gør det muligt at købe en lang række varer og tjenester. Velfærd er relativt i den forstand, at en persons oplevelse af velfærd, kan afhænge af andre personers velfærd i højere grad end af, hvad niveauet faktisk er. Her bliver forventningen til velfærd altså målt med den opfattelse, man har af omgivelsernes mængde velfærd; *nabo-effekten*.¹¹ Dermed kan velfærd, som nævnt i indledningen, både anskues ud fra en økonomisk og sociologisk vinkel.

Begrebet velfærdsstat vil i denne opgave anskues ud fra en klassisk definition givet af Briggs¹² 'En velfærdsstat er en stat, hvor organiseret magt er anvendt (via den politiske proces og den offentlige administration) til at modificere markedskræfterne på i hvert fald tre måder. For det første ved at garantere individer og familier en minimumsindkomst uafhængigt af markedsværdien af deres arbejdskraft og ejendom. For det andet ved at reducere usikkerheden i forbindelse med en række sociale begivenheder såsom sygdom, alderdom og arbejdsløshed. For det tredje ved at befolkningen uden hensyn til social status bliver tilbudt adgang til en på forhånd afgrænset række serviceydelser.'

Ordet *organisation* kan dels forstås som en virksomheds indre egenskaber fx i forhold til opbygning og strukturtræk, og der udover også som organisationen som helhed. Sidstnævnte ses der ofte på, når der stilles spørgsmål til, hvordan en organisation vil reagere på et bestemt problem, eller når vi kommer med generelle påstande om organisationer.¹³ Begge måder at anskue begrebet på vil blive

¹¹ Greve, 2008: 14.

¹² Briggs, 1961: 228.

¹³ Bakka & Fivelsdal, 2010: 12.

inddraget i denne opgave, da der både vil blive *set indad* i organisationen og dens forskellige afdelinger (mindre organisationer), og også på organisationen som helhed.

Organisationskultur vil der i det følgende blive redegjort for, da største delen af analysen vil være bygget på en analyse af organisationskulturen i de to pågældende afdelinger. Man kan tage afsæt i mange forskellige kriterier, når en organisations organisationskultur skal beskrives. En organisation, hvad enten den er offentlig eller privat, består af mennesker, værdier, processer, systemer og strukturer, og organisationskulturen er det, der binder det hele sammen. Kultur er udtryk for den måde, vi gør tingene på. Man kan anskue organisationskulturen som den måde, hvorpå virksomhedens egne medarbejdere ser den organisation, de er en del af.¹⁴ En mand der om nogen har præget organisationskulturbegrebet er Edgar Schein. Da han vil blive inddraget i en stor del af analysen, vurderes det bedst at bruge hans egen definition af begrebet. I sin bog *Organisationskultur og ledelse*, definerer han organisationskultur som: *'Et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig, medens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte og føle på i relation til disse problemer.'*¹⁵ På baggrund af Edgar Scheins definition, fortolker jeg *kultur* som en social konstruktion, bestående af en række grundlæggende retningslinjer, både synlige og usynlige, der angiver den korrekte måde at agere på blandt en gruppe mennesker.¹⁶ Egenskaber ved organisationskulturen kan påvirke motivationen og forandringsprocessen og betragtes som mulig at påvirke og ændre¹⁷.

I opgaven vil der jævnligt blive benyttet fagprofessionsbetegnelser som *sagsbehandler*, *socialrådgiver* og *rådgiver*. Disse tre betegnelser omfatter alle medarbejderne i Familierådgivningen og Specialbistand, og vil blive brugt uden skelnen i mellem.

For at kunne komme med potentielle løsningsforslag til netop denne problemstilling, vil det være nødvendigt at benytte sig af *velfærdsinnovation*. Begrebet blev introduceret af Christian Bason i 2007, og det vil derfor også være hans definition, der tages udgangspunkt i. Ifølge Bason skal velfærdsinnovation ses som et bud på offentlig innovation med fokus på, hvordan offentlige institutio-

14 <http://www.lederweb.dk/Strategi/Organisationskultur/Artikel/79770/Hvad-er-en-organisationskultur1> 2/6 2013

15 Hansen, Nielsen & Vøxted, 2011: 141.

16 Hansen, Nielsen & Vøxted, 2011: 147.

17 Bakka & Fivelsdal, 2010: 147.

ner gennem radikal nytænkning af strategier, organisationsudvikling og brugerinddragelse kan opnå bedre resultater.¹⁸

Ensartede forudsætninger: I problemformulering antages det, at socialrådgiverne har de samme forudsætninger for ensartet sagsbehandling. Dette dækker over ressourcer, ledelse og lovgivning.

Sidstnævnte uddybes i analyseafsnittet.

4. Opgavens struktur

I dette afsnit anskueliggøres den sammenhængende hovedtanke, den såkaldte røde tråd, bag opbygningen af opgaven. Opgaven er først og fremmest bygget op omkring besvarelsen af problemformuleringens hovedspørgsmål og dens 4 underspørgsmål.

Det første underspørgsmål har til formål at belyse, om der er tale om et behov for at komme med løsningsforslag til at mindske forskelligheden af socialrådgivernes sagsbehandling i Familieafdelingen, Syddjurs Kommunes sagsbehandlingstilgange, set i forhold til forskellige perspektiver såsom jura, økonomi og sociologi.

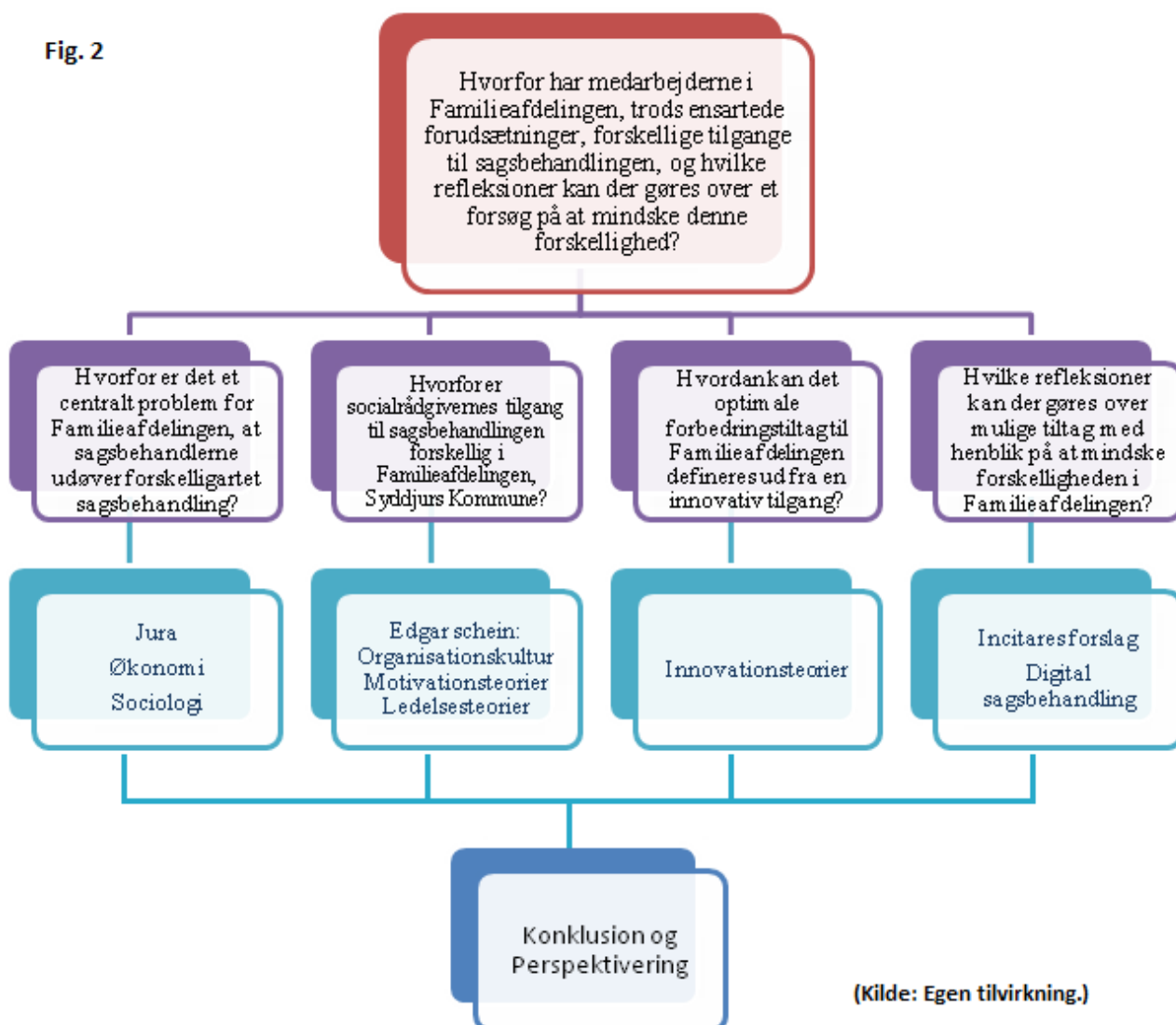
Det andet underspørgsmål graver et spadestik dybere i organisationen, idet der foretages en organisationskultursanalyse på baggrund af relevant teori og empiri. Denne analyse søger at afdække mulige årsagsforklaringer på, hvorfor der er denne forskellige tilgang til sagsbehandlingen i afdelingen med henblik på senere at kunne finde frem til mulige løsningsforslag.

Det tredje underspørgsmål ser på et potentielt teoretisk forbedringstiltag ud fra en innovativ tilgang, som senere i underspørgsmål 4 skal holdes op mod konkrete forbedringstiltag. Det optimale teoretiske tiltag bliver dermed sammenholdt med nogle bud på, hvilke tiltag Familieafdelingen med fordel kan implementere i forsøget på at nedbringe den forskelligartede sagsbehandling, hvis det i underspørgsmål 1 bliver analyseret frem til at være en nødvendighed. Disse bud er dels fra det professionelle konsulentfirma Incitare og dels udsprunget fra egen brainstorming, og vil blive reflekteret over med fordele og ulemper set i forhold til relevant teori.

Dernæst sammenfattes underspørgsmålenes hovedpointer i en samlet konklusion, hvoraf hovedproblemformuleringen vil blive besvaret. Afslutningsvist vil der i en perspektivering forsøges at tage processen et skridt videre. Se figur 2 for visuelt overblik over opgave.

¹⁸ Kjeldsen & Asmussen, 2013: 14.

Fig. 2



5. Metode

Dette afsnit indeholder de videnskabsteoretiske-, empiriske- og metodiske overvejelser, der ligger til grund for nærværende bachelorprojekt. Hvor det findes relevant, vil der derudover blive set kritisk på de udvalgte metoder og teorier.

5.1 Videnskabsteoretisk tilgang

I projektet vil der blive arbejdet med en kombination af to videnskabsteoretiske tilgange. Hovedvægten er hermeneutisk, men med nogle elementer fra positivismen. Det interessante spørgsmål i hermeneutikken er, *hvorfor* fx mennesker agerer, som de gør. I human- og samfundsvidenskaberne handler det altså ikke om at *forklare*, men at *forstå*.¹⁹ Videnskabsteorien beskæftiger sig med at fortolke udtryk for menneskelig aktivitet. Denne videnskabsteoretiske position er valgt, idet det søges at afdække svar på, *hvorfor* socialrådgiverne i Familieafdelingen agerer, som de gør i deres arbejdsprocesser, og derudover en fortolkning af dette og dets betydning. Der vil altså forsøges at forstå en given menneskelig aktivitet i afdelingen. I hermeneutikken handler fortolkningen ikke om at forholde sig 'neutralt' eller 'fordomsfrit',²⁰ hvilket passer godt til mit personlige forhold til Familieafdelingen. Jeg vil automatisk via min praktiktid i afdelingen have nogle forestillinger om, hvad der kan ligge til grund for problemstillingen. Fortolkning handler om at efterprøve sine fordomme²¹, hvilket jeg gør i praksis vha. min spørgeskemaundersøgelse. Det er dog vigtigt at understrege, at fordomme i sig selv ikke er noget dårligt, men det er naturligvis afgørende, at man i arbejdet med arbejdet med undersøgelsen af problemstillingen er bevidst om sine fordomme og korrigerer dem, når de viser sig ikke at holde stik.²² Spørgeskemaer lægger sig normalt ikke op ad hermeneutikken, men mere den positivistiske tilgang, som antager at mennesket ingen medfødte ideer har, og videnskabens observationer går forud for og er uafhængige af teorier.²³ Positivismens metode er velegnet til at opnå viden om konkrete og observerbare faktorer, men har sine besværligheder, når det drejer sig om mere skjulte og subjektive faktorer, fx kultur og motivation²⁴. Her er den hermeneutiske tilgang et godt supplement, og mit spørgeskema er derfor udformet bevidst på baggrund af nogle væsentlige teorier som fx Edgar Schein, Hertzberg, McGregor og lederstil.

19 Bech Holm, 2011: 84.

20 Bech Holm, 2011: 92.

21 Bech Holm, 2011: 143.

22 Bech Holm, 2011: 91.

23 Bech Holm, 2011: 24.

24 Thurén, 2009:20; International-studies.aau.dk, 8.

Hermeneutikken har det til fælles med naturvidenskaben, at man søger at opstille hypoteser om det foreliggende materiale, og derefter sammenligne de logiske konsekvenser af hypotesen på materialet.²⁵ Som tidligere nævnt har jeg via mit firemåneders praktikforløb nogle fordomme vedrørende bud på årsager til, hvorfor socialrådgiverne ikke har den samme tilgang til sagsbehandlingen. Disse fordomme har haft indflydelse på mit spørgeskema, da jeg bevidst har inddraget spørgsmål til mine egne bud på årsagsforklaringer, men det er valgt at disse bud ikke skulle opstilles, som hypoteser, der skal be- eller afkræftes ud fra en empirisk undersøgelse. Denne fremgangsmåde er benyttet i håb om ikke at udelukke andre eventuelle årsagssammenhænge til problemstillingen. Hvis man undgår at inddrage hypoteser om, hvad data handler om og kan føre til, er det muligt at opnå en ny viden om, hvordan verden hænger sammen.²⁶

Hermeneutikken har den opfattelse, at al forståelse er kontekstuel, dvs. at vi forstår helheden ud fra dens dele, men samtidig delene ud fra den helhed, de indgår i.²⁷ Dette kaldes den hermeneutiske spiral. Incitare kunne ud fra en analyse af organisationens dele konkludere, at organisationen som helhed havde *et forbedringspotentiale*. Når jeg derefter benytter hermeneutikken til at forstå, hvorfor dette forbedringspunkt er aktuelt i organisationen, er jeg derfor nødt til at se på organisationen i dele for atter at kunne forstå helheden. Efter en fortolkning på dens dele fx gennem mine svar fra respondenterne i spørgeskemaundersøgelsen og analysen generelt, kan jeg begynde at forstå, hvorfor helheden er, som den er. Se figur 3 for visualisering af brug af den hermeneutiske spiral i opgaven.

Fig. 3



(Kilde: Egen tilvirkning.)

25 <http://da.wikipedia.org/wiki/Hermeneutik>, <http://rudar.ruc.dk/bitstream/1800/2315/1/rapporten.pdf> s. 18

26 <http://rudar.ruc.dk/bitstream/1800/2315/1/rapporten.pdf>, side 84. D. 23/10

27 Bech Holm, 2011: 86.

5.2 Empiri

Min empiriske tilgang afhænger, som det ses i forrige afsnit, af min videnskabsteoretiske tilgang. Hermeneutikken arbejder både med induktion og deduktion²⁸, dog oftest deduktion, og det har derfor været op til mig at vurdere, hvilken af de to undersøgelsesmetoder, som kunne svare bedst muligt på min problemstilling. Som tidligere nævnt har jeg selv været i praktik i de to afdelinger, og det vil derfor være svært for mig at udarbejde en undersøgelse, hvor alle fordomme og min teoretiske baggrundsviden er lagt på hylden. Derfor er den deduktive tilgang valgt, og mit udgangspunkt ligger i den hermeneutiske spiral, hvor jeg allerede har dannet mig en forståelse for organisationen som helhed, men gennem min undersøgelse fortolker på delene af organisationen, og dermed muligvis danner mig en ny forståelse for organisationen. Den deduktive tilgang tillader mig altså i praksis at tage nogle teorier, som siger noget generelt om organisationers kultur, og teste det på et konkret eksempel, nemlig Familieafdelingen.

Kombinationen af de to videnskabsteorier kommer til udtryk i min empiri. Primærdata udgøres af et spørgeskema udsendt til alle medarbejdere i Familierådgivningen og Specialbistand. Dette betegnes som en kvantitativ metode med hovedsageligt lukkede spørgsmål, der udleder objektive data ud fra respondenternes egen subjektive mening. For at opnå en dybere forståelse for disse data fortolkes de bagvedliggende faktorer med afsæt i teorier om ledelse, motivation og organisationskultur. Det er dermed forsøgt at udnytte de to tilganges fordele. Styrken ved denne undersøgelsesmetode er, at den giver mulighed for at bekræfte, at der er tale om en generel tendens, og dermed et mere klart billede af organisationskulturen i de respektive afdelinger, og ikke blot, hvordan et par enkelte individer opfatter kulturen. Få interviews ville muligvis ikke være repræsentativt for hele afdelingen. Der vil laves en statistisk valid undersøgelse og diagrammer, der visualiserer tendenser i organisationen. Hvis man skal se kritisk på denne anvendelsesmetode, kan en ulempe være, at den ikke tillader at uddybe og spørge ind til en konkret problemstilling, der måtte være ekstra relevant hos en given medarbejder.

Årsagen til den måde, hvorpå spørgeskemaerne er udformet er, at svarmulighederne er udtømmende, dvs. at respondenterne ikke skal mangle en svarmulighed og derfor risikerer, at respondenterne undlader at svare eller giver et svar, der ikke matcher hans/hendes opfattelse af den givne situation. Der er lagt vægt på, at der ikke fremgår ledende spørgsmål, da respondenterne ikke må påvirkes til

28 Bech Holm, 2011: 89.

at svare på en bestemt måde. Svarkategorierne er der udover udformet 'symmetrisk', så de er spejlet, og dermed vægter lige meget på hver side af midterkategorien 'hverken/eller'.

Antallet af spørgsmål er bevidst begrænset til 21 for at modvirke, at svarprocenten skulle falde på grund af, at respondenterne føler det uoverskueligt og tidskrævende, da jeg er informeret om, at organisationen går igennem en travl periode med bl.a. lederskifte.

Der har i spørgeskemaet været mulighed for at uddybe og knytte en kommentar på tomme linjer efter de enkelte 'temaer' i spørgeskemaet, hvilket giver lidt mere kvalitative svar. Det er dog ikke mange, der har fundet tiden til dette pga. travlhed.

Spørgeskemaerne er personligt uddelt i afdelingerne, da travlheden kan forårsage, at en mail nemt ryger i 'glemmebogen'. Tilmed er de afleveret på de enkelte kontorer, så der ikke har været mulighed for at tale med hinanden om spørgsmålene, inden svaret er angivet i forhold til fx uddeling ved personalemøde. Der udover er spørgeskemaerne anonyme i håb om at opnå så ærlige og dermed reelle svar som muligt.

Hovedvægten af empirien er dermed en kvantitativ undersøgelse, men denne vil i analysen også blive kombineret med egne refleksioner, erfaringer og observationer fra afdelingen set i forhold til forskellige teorier. Jeg vil derfor forsøge at forholde mig så objektiv som muligt, og ikke lade mig påvirke af min personlige opfattelse af ledere og medarbejdere i afdelingerne og organisationen i det hele taget. Ulempen ved dette kan være udfordringen i at forholde sig neutral efter et personligt tilhørsforhold til afdelingen, men dette er der, som sagt forsøgt at se bort fra. En anden ulempe kan være, at mit praktikforløb lå i foråret, og det kan derfor være svært at huske præcist, hvilke observationer og refleksioner, man gjorde sig for et halv år siden. Jeg skrev dog en del af dem ned i forbindelse med min praktikopgave, men det er naturligvis ikke muligt at gøre sig nogle observationer til et formål og så benytte dem senere til et andet. Det er derfor kun de for opgavens fokus relevante observationer, som vil blive inddraget.

Der er der imod også en del fordele ved at inddrage egne observationer i analysen af afdelingernes organisationskultur. Et eksempel på en fordel kan være i forbindelse med at analysere på Edgar Scheins tredje niveau: grundlæggende antagelser (ubevidste anskuelser, opfattelser, tanker og følelser, der tages for givet). Det er dette niveau, der danner det kulturelle paradigme, og er i følge Schein et kompliceret analyseniveau, der kræver både en incider og en outcider af organisationen til at kunne analysere på dette niveau.²⁹ Gevinsten af denne kombination er ydermere muligheden for

29 Sørensen & Strandgaard Pedersen, 1994.

en horisontsammensmeltning, som i følge hermeneutikken opstår, ved mødet mellem ens egne forståelser og den viden man opnår gennem andre personer, tekster eller anden empiri.³⁰

Da medarbejderne i organisationen vil være så indgroede og underlagt af vaner, vil det være en fordel at have en til at komme udefra, som i højere grad kan analysere på disse faktorer. Der udover gavner det med en udefrakommende, da man som medarbejder ofte kan have et billede af, hvordan man ønsker organisationen skal se ud, men at dette ikke altid er realistisk og sådan tingene forholder sig i virkeligheden.

5.3 Anvendt teori

I dette afsnit vil jeg ud fra en kritisk vinkel præsentere den teoretiske ramme, som ligger bag udarbejdelsen af dette bachelorprojekt. Afsnittet er opdelt med afsæt i problemformuleringens fire underspørgsmål.

Hvorfor skal der i Familieafdelingen iværksættes tiltag som mindsker forskelligheden af socialrådgivernes tilgang til sagsbehandling?

Til besvarelse af første underspørgsmål vil relevant jura inddrages. Herunder juridiske principper og grundsætninger såsom Lighedsprincippet, Skønsprincippet, borgerens klagerettigheder og konkret individuel vurdering. Det er her fundet det nemmere at uddybe de enkelte under arbejdet med dem i analysen. Det er en fordel at inddrage jura perspektivet i opgaven, da det er vigtigt at sørge for, at opgavens problemstilling og mulige løsningsforslag holder sig inden for den danske juridiske ramme.

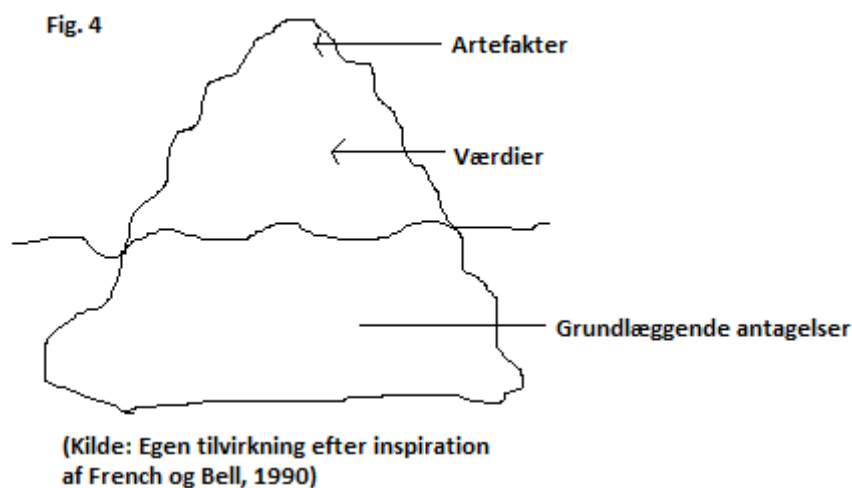
Hvorfor er frontlinjemedarbejdernes tilgang til sagsbehandlingen forskellig i Familieafdelingen, Syddjurs Kommune?

Som tidligere nævnt vil hovedvægten af opgavens analyse blive baseret på et spørgeskema udsendt til de to afdelinger, som denne opgave har taget udgangspunkt i. Min teoretiske baggrund for at udarbejde dette spørgeskema tager afsæt i teoretikere, som beskæftiger sig med faktorer, der er med til at definere en organisationskultur.

³⁰ <http://www.freewebs.com/sundhed/videnskabsteori.htm> d. 8/12 -13

Edgar Schein

Først vil der redegøres for Edgar Schein, da hans teori i denne opgave bliver betragtet som et bindeled mellem de øvrige teoretikers fokusområder. Han arbejder med intern integration og ekstern tilpasning, som to fundamentale funktioner i sin teori, hvilke udgør funktionelle dele af en organisation. Disse vil der i analysen blive set på i forhold til Familieafdelingen. Kultur kan i følge Edgar Schein analyseres på tre niveauer; artefaktniveau, værdiniveau og grundlæggende antagelser. Artefakter er de fysiske omgivelser, gruppens sprog, teknologi osv. – alle synlige faktorer. Ved skueværdier forstås de værdier og adfærdsnormer, som organisationen har. De grundlæggende, underliggende antagelser er de antagelser, som man ikke er bevidst om i kulturen og ofte tager for givet.³¹ De grundlæggende antagelser skabes, når en leders løsning på et problem virker gentagne gange. Her vil løsningen efterhånden blive taget for givet og resultere i en grundlæggende antagelse. På den måde er lederen derfor kilden til medarbejdernes opfattelser og værdier. Disse antagelser er fælles og implicite, og det er dem, som styrer de ansattes adfærd ved at definere, hvorfor en specifik adfærd er rigtig eller forkert.³² Ifølge teorien hænger de tre niveauer tæt sammen og de enkelte niveauer er grundlæggende for de næste. Ifølge Schein er niveauerne derfor ikke kun en måde til at



forstå begrebet kultur, men også en metode til at identificere, analysere og forstå en given kultur på. De tre niveauer vil forsøges analyseret i Familieafdelingen, dels gennem svar fra respondenterne på spørgeskemaundersøgelsen, og dels fra egne refleksioner, observationer og erfa-

ringer fra praktikforløbet. Gennem en fortolkning og kombination af metasynet fra medarbejderne, som arbejder inden for den givne organisationskulturelle ramme og et udefrakommende perspektiv, vurderes det at kunne tegne et realistisk billede af den pågældende organisationskultur. Teorien er her valgt at blive afbildet i form af et isbjerg. Styrken ved at visualisere Scheins teori om organisa-

³¹Hansen, Nielsen & Voxted, 2011: 144.

³² <http://pure.au.dk/portal/files/45276145/Opgaven.pdf> d. 30/10 -13

tionskultur som et isbjerg er, at dybden og usynligheden af en kultur fremhæves på en letforståelig måde, hvilket fremmer forståelsen for, hvor svært det er at ændre en kultur. En svaghed ved Scheins isbjerg er, at den på sin vis simplificerer kulturen til kun at omhandle de tre dele, hvilket ikke giver et reelt billede af kompleksiteten ved en organisationskultur. Da denne model trods dette er valgt, skyldes det den mere uddybende og fyldestgørende bagvedliggende teori Edgar Schein har udarbejdet.

Motivation

I analysen af organisationskulturen vil der blive set nærmere på begrebet motivation, både i forhold til, hvordan det fortolkes, at ledelsesstilen i organisationen agerer i forhold til motivation, men også hvordan medarbejder selv mener, at de bliver motiveret.

Hertzberg

I denne sammenhæng vil Frederick Hertzberg være aktuel, da et af spørgsmålene i spørgeskemaundersøgelsen tager udgangspunkt i hans teori om motivation. Hertzberg arbejdede med en teori om tilfredshed og utilfredshed. Denne teori skelner mellem to former for fakto-

Fig. 5

Motivationsfaktorer	Vedligeholdelsesfaktorer
• Anerkendelse • Forfremmelse • Kompetenceudvikling • Udfordring • Ansvar • Beslutningskompetence	• Arbejdsbehov • Løn og goder • Kontrol • Kollegiale forhold • Virksomhedspolitikker • Ledelsesstil

(Kilde: Egen tilvirkning efter inspiration af Voxted, 2011)

rer; motivationsfaktorer og vedligeholdelsesfaktorer. Se figur 5. Motivationsfaktorerne betegner personens oplevelse af jobbet indhold og udførelse, hvilket f.eks. kan være at have et ansvar eller modtage anerkendelse fra sine overordnede eller kollegaer. Hvorimod vedligeholdelsesfaktorerne er de ydre konsekvenser af jobudførelsen som f.eks. løn.³³ Dette vil derfor sige, at ifølge Hertzbergs teori, skaber man motivation ved at have fokus på motivationsfaktorerne og dermed jobbet indre

³³ Hansen, Nielsen, & Voxted, 2011: 90.

kvaliteter. Er disse indre kvaliteter ikke opfyldt reduceres tilfredsheden, men vil ikke direkte føre til utilfredshed. Utilfredsheden opnås først, når behovet om vedligeholdelsesfaktorerne ikke er opfyldt.

McGregor

En teoretiker, der beskæftiger sig med, hvordan en leder opnår motivation hos sine medarbejdere, er Douglas McGregor. McGregors teori skelner mellem to menneskesyn, der har betydning for, hvor motiverede medarbejderne er. Disse to ledersyn kaldes for X- og Y-syn, og beskriver de fremherskende træk specielt ved lederadfærden. Har lederen et X-syn er han/hun af den overbevisning, at medarbejderne er dovne, ansvarsløse, ikke-initiativtagende og modvillige til at arbejde. Y-synede ledere ser helt modsat på sine medarbejdere og anser dem for at være selvstændige, pligtopfyldende og ansvarstagende. McGregor mener ud fra disse menneskesyn, at alt efter om man leder sine medarbejdere med et X-syn eller et Y-syn, kan det virke henholdsvis hæmmende eller fremmende for medarbejdernes præstationer.³⁴ Da ledelsesstilen spiller en stor rolle i en organisations kultur, vil det blive undersøgt, hvilken form for lederadfærd, der tegner sig et billede af i Familieafdelingen, som et led i analysen af organisationskulturen.

Svagheden ved motivationsteorier og - analyser generelt er, at motivation er en faktor, som kan være svært at måle på, da det er en usynlig, kompleks og psykologisk proces. Motivation er temmelig kompliceret og kontekstafhængig, hvilket man skal have in mente under fortolkningen af motivationsforholdene i afdelingerne.³⁵ Styrken ved at inddrage disse motivationsteorier i analysen er dog, at de, under forudsætning af, at medarbejderne er bevidste om deres egne motivationsbehov, er centrale i forhold til at beskrive organisationskulturen.

En anden måde at kategorisere forskellige ledelsesstile på, er en skelnen mellem tre ledertyper; Den autoritære leder, den demokratiske leder og Laissez-faire lederen. Definitionen af disse er således, at ³⁶*Den autoritære leders* magtbase er status eller stilling. Leder er dominerende, styrer ved ordrer og direktiver. Gruppens arbejde er leders personlige ansvar, og udøver personlig kritik af de enkelte gruppemedlemmer. Leder holder på det personlige plan afstand mellem sig selv og gruppens medlemmer. *Den demokratiske leders* magtbase i gruppen kan være både eksternt og internt bestemt. Leder udøver et gruppeorienteret lederskab. Arbejdet opfattes som styret af fælles mål og sker gen-

³⁴ Hansen, Nielsen, & Vøxted, 2011: 92.

³⁵ Christensen Holt, 2008.

³⁶ Bakka & Fivelsdal, 2010: 230.

nem en selvstændig medvirken fra alle medlemmer også i planlægningen af arbejdet. Leder er saglig og objektiv i sin kritik og opfatter sig selv om en del af gruppen. *Laissez-faire lederen* udøver et passivt lederskab, deltager meget lidt i gruppens arbejde og foretager ingen stimulering og organisering heraf. Leder kommenterer eller kritiserer ikke gruppens arbejde. Det vil gennem den empiriske undersøgelse forsøges at afdække Familieafdelingens lederstil med henblik på at finde en årsagsforklaring på underspørgsmålet. Inddragelsen af lederperspektivet skyldes Edgar Scheins påstand om, at det primært er lederen, der skaber og udvikler organisationskulturen.³⁷

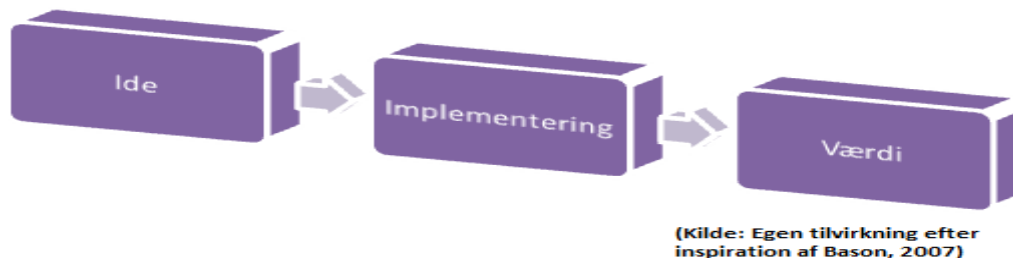
I underspørgsmålet vil der kort blive refereret til New Public Management, som er en samlebetegnelse for en lang række forskellige organisationsmåder og styringsmetoder. NPM har fokus på resultatorienteret ledelse og markedsstyring i den offentlige servicelevering.³⁸

Hvordan kan det optimale forbedringstiltag til Familieafdelingen defineres ud fra en innovativ tilgang?

Incitare konkluderede på baggrund af deres analyse, at socialrådgiverne i Familieafdelingen ikke udøver ens sagsbehandling. Afhængigt af analysen til første undersøgelsesspørgsmål, vil det muligvis være aktuelt at forsøge at iværksætte et tiltag, som kan være behjælpelig i forhold til at imødekomme problemstillingen. Man er altså nødt til at være innovativ.

Innovation handler om at omsætte gode ideer til positiv forandring. Innovation er en kreativ ide, der, når den er gennemført/implementeret, skaber værdi.³⁹

Fig. 6



37 Hansen, Nielsen & Voxted, 2011: 92.

38 Pedersen, 2012

39 Bason, 2007: 22.

På figur 6 ses en forenklet skildring af, hvorledes en sådan proces ser ud. Modellen kritiseres for at være for forsimplet i forhold til virkelighedens verden⁴⁰, men er her valgt at blive anvendt alligevel, da en giver en god forståelse for den overordnede proces, der er ved innovation.

Man er derfor nødt til at analysere sig frem til, hvordan et sådan innovativt tiltag skal se ud. Til at besvare underspørgsmål 3 vil der blive taget udgangspunkt i en innovationsmodel af Christian Bason. Denne model opstiller fem centrale sondringer, som kan opstille spørgsmålene:

- **Innovationskilder:** Hvad driver innovationen?
- **Strategisk model:** Hvad er den strategiske tilgang til innovation?
- **Fornyelsesgrad:** Hvor ny er innovationen?
- **Innovationsrummet:** Hvad er innovationsrummet?
- **Værdiskabelse:** Hvad er værdien af innovationen?⁴¹

De fem sondringer kan samles i en model:



Disse vil set ud fra Familieafdelingens konkrete udfordring, blive besvaret med henblik på at analysere mig frem til, hvilket velfærdsinnovativt tiltag Familieafdelingen med fordel kan få implementeret, hvis problemstillingen skal imødekommes.

Hvilke refleksioner kan man gøre sig over mulige tiltag med henblik på at mindske forskelligheden i Familieafdelingen?

I dette afsnit vil forskellige konkrete bud på løsningsforslag blive reflekteret over med fordele og ulemper ved de enkelte ud fra relevant teori. De juridiske principper fra analysen (borgerens klagerettigheder, konkret individuel vurdering og lighedsprincippet) vil her blive set i forhold til de enkelte løsningsforslag.

⁴⁰ Bason, 2007: 24.

⁴¹ Bason, 2007: 24.

Som i analysen vil motivationsteoretikere som Hertzberg og McGregor blive inddraget. Der nævnes Max Weber og hans bureaukratiske overvejelser om, at hierarkiet fastholdte magten og styrede kontrollen gennem en top-down ledelse. Karakteristisk for rutinerne er, at de krævede en række omfattende regler og administrative reguleringer, som minimerede beslutningsmuligheden hos de lavere i hierarkiet.⁴² Fordelene ved den mekaniske og den bureaukratiske organisationsform er de klare ansvarsforhold, forudsigeligheden og standardisering, som fremmer effektivitet. Der imod er en ulempe, at nye ideer og løsninger altid vil opfattes som en trussel, og at bureaukratiet kvæler den risikovillighed, som mange iværksættervirksomheder besidder, og som er nødvendig for innovation.

5.4 Metodekritik

Jeg har løbende forholdt mig kritisk til de forskellige metoder, teorier og tilgange, hvorfor dette afsnit langt fra er udtømmende, men nærmere supplerende.

Mit spørgeskema er udarbejdet med inspiration fra bogen 'Organisationskultur og ledelse i det offentlige af Peter Gundelach og Hanne Sandager'. Udgaven er fra 1994, hvilket stiller spørgsmålstegn ved validiteten i en snart 20-årig gammel bog. Med supplerung og legitimering er det dog vurderet, at denne bogs teoretiske overbevisning matcher nutidige bøger om samme teorier.

I Familierådgivningen og Specialbistand er der i alt ca. 25 medarbejdere, hvor spørgeskemaet er uddelt til 20 heraf, da de sidste fem er vurderet for nye til at kunne sige noget reelt om organisationen. Det er trods ihærdighed kun lykkes mig at få 14 til at besvare, hvilket naturligvis ikke er optimalt, men dog stadig næsten $\frac{3}{4}$ -dele, og derfor vurderet valid.

Jeg har i spørgeskemaundersøgelsen valgt ikke at inddrage lederne, men udelukkende medarbejderne. Svagheden ved dette kan være, at deres vurdering af egen organisationskultur kan være nyttig, da det i følge Schein er lederen, der primært skaber en organisationskultur, og deres besvarelser i den forbindelse kunne være interessante. Da dette trods denne påstand er valgt, skyldes det hovedsageligt et forsøg på at besvare problemformuleringen, som koncentrerer sig om, hvorfor socialrådgiverne agerer, som de gør inden for den organisationskulturelle ramme. Der udover er denne afgrænsning benyttet, da ledere ofte vil få sin organisation til at fremstå bedre end den er, og at intentionerne med organisationen ikke altid stemmer overens med virkeligheden.

Som nævnt i teoriafsnittet har Schein haft stor indflydelse på udviklingen af teori om kultur i organisationer. Han kritiseres dog for at basere sin teori på en overfladisk forståelse af det empiriske

42 <http://innervate.dk/organisationsstrukturen.htm> d. 26/11 -13

felt, hvilket også betyder, at kulturanalysen bliver overfladisk.⁴³ Scheins teori er derfor i min empiriske undersøgelse i denne opgave suppleret med flere andre teorier i håb om at ende med en fyldestgørende analyse af kulturen i Familieafdelingen.

5.5 Afgrænsning

Til udarbejdning af en analyse af organisationen med henblik på at besvare, hvorfor der forekommer en forskellighed i socialrådgivernes sagsbehandling, kunne en SWOT-analyse også have været anvendt. SWOT-analysen beskæftiger sig organisationens Styrker, Svagheder, Muligheder og Trusler og inddrager ligesom Scheins teori både interne og eksterne faktorer, hvorfor denne ligeledes kunne være relevant i forhold til at besvare dette underspørgsmål. Da SWOT trods dette ikke er anvendt, skyldes det, at SWOT-analysen beskæftiger sig mindre med de enkelte medarbejdere end Schein, og da underspørgsmålet har fokus på årsager til socialrådgivernes ageren, er Schein fundet mere relevant.⁴⁴

Det er i denne opgave ikke fundet nødvendigt at fokusere på det økonomiske perspektiv, da det ikke findes relevant for problemstilling eller studieretningsfag. Til trods for, at Incitares analyse bygger på nogle konstaterede uforklarlige økonomiske udsving, er konkrete samfundsøkonomiske teorier og budgetter ikke inddraget af hensyn til linjefag, opgavefokus og tavshedspligt.

En afgrænsning i forhold til empirien er, at det er valgt udelukkende at benytte spørgeskema og egne observationer fra praktikstedet under udarbejdning af dette. Interviews er dermed frasorteret af flere årsager, som fx at det ikke er fundet relevant at undersøge, hvad en eller to personer mener om organisationskulturen i dybden, men derimod den brede holdning til kulturen, som samtlige medarbejdere i organisationen skulle have mulighed for at ytre sig om. Der udover ville det have været svært at få personer til at stille op til et interview grundet tidspres i afdelingerne.

Det er ikke hele organisationskulturanalysen der er præsenteret i denne opgave, men udelukkende omhyggeligt udplukkede elementer, som er vurderet relevante i forhold til at besvare opgavens problemformulering.

Ud af Familieafdelingens seks afdelinger vil jeg udelukkende udarbejde en analyse af Familierådgivningen og specialbistand, da det udelukkende er der, jeg har en reel mulighed for pålidelige observationer, og ikke de øvrige afdelinger, som Incitare har inddraget. Sammenhæng mellem disse afdelinger beskrives i følgende afsnit.

⁴³ Hasse, 2011:49.

⁴⁴ Bakka & Fivelsdal, 2010:291.

6. Beskrivelse af organisationsopbygningen i Familieafdelingen, Syddjurs

I dette afsnit vil Familieafdelingen som organisation blive redegjort for. Bevæggrunden for afsnittet er dels at anskueliggøre og visualisere afdelingernes placeringer i forhold til hinanden, kort forklare opgavevaretagelserne i de forskellige afdelinger, præcisere hvilke borgeres velfærd opgaven har til formål at optimere, tydeliggøre min egen lokalisering i afdelingen under praktikforløbet, og dermed mine forudsætninger for at skabe mig et organisationskulturelt overblik *over* afdelingerne. Der udover skal dette afsnit også forsøge at mindske eventuel forvirring omkring afdelingsnavnene på Familieafdelingen, Familierådgivningen og Specialbistandsafdelingen.

Syddjurs Kommune er bygget op som organisationsdiagrammet viser, se bilag 4. Det er en politisk-styret organisation, hvor der i øverste række sidder en direktion bestående af fire personer med ansvar for hver sine områder. Disse indgår i et tæt samarbejde med de tværgående stabe lige under. Søren Valbak er direktør for familie, skoler, dagtilbud, direktionssekretariat og IKT, og er dermed direktør for Familieafdelingen. Chef for denne afdeling er Jytte Dalgaard, som er lokaliseret på rådhuset i Hornslet. Rådhuset består af seks afdelinger; Familieværket, Sundhedsplejen, PPR, Familierådgivningen, Specialbistand og Døgnformidlingen. Det er i afdelingerne Familierådgivningen og Specialbistandsafdelingen (i diagrammet kaldt Specialrådgivningen), at jeg har været praktikant. Familierådgivningen er afdelingen for socialt udsatte børn og unge, mens Specialbistand er afdelingen for børn med nedsat funktionsevne. Når jeg i opgaven skriver Familieafdelingen, dækker det dermed både over Familierådgivningen og Specialbistand.

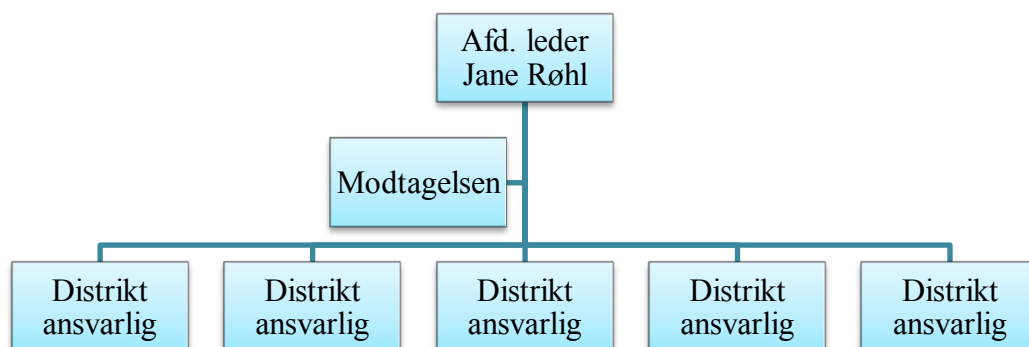
Organisationsopbygningen for Familierådgivningen og Specialbistand ligner hinanden meget. Alle nyhenvendelser/underretninger kommer ind i det, som kaldes 'Modtagelsen'. Det er i Modtagelsen, det vurderes, hvor vidt det barn som henvendelsen drejer sig om, omfattes af afdelingens målgruppe. Der udarbejdes altså en målgruppevurdering af det enkelte barn enten ved nogle møder med barn og pårørende, eller ved telefonsamtaler. Det er også en mulighed for modtagelsen at give et §11-tilbud⁴⁵, som omfatter rådgivning fra et andet sted end egen instans, hvis det vurderes, at sagen ikke hører til i afdelingen, og at dette vil være den bedste løsning for barnet. Hvis man i modtagelsen derimod vurderer, at barnet er omfattet af målgruppen, bliver sagen sendt til en rådgiver i afdelingen. I Specialbistand sidder der én rådgiver i modtagelsen, mens der i Familierådgivningen sidder to. I Familierådgivningen er rådgiverne fordelt på skoledistrikter, så hver rådgiver, så vidt mu-

45 §11 i SL

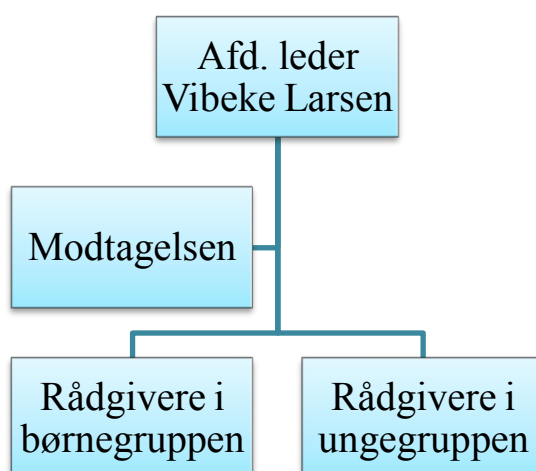
ligt udelukkende har alle sine sager i et distrikt, se organisationsdiagram 1. I Specialbistand er rådgiverne fordelt på alder, så der er en børnegruppe (0-12år) og en ungegruppe (12-18år), se organisationsdiagram 2. Hvis en rådgiver har behov for at drøfte en sag i forhold til fx hvilke tiltag der skal iværksættes, økonomi eller andet, er det afdelingslederen den pågældende rådgiver går til.

Min egen organisatoriske placering som praktikant var hos de to ledere, men min fysiske placering var på et delekontor med en medarbejder, hvilket har givet en god helhedsforståelse for organisationen.

Organisationsdiagram for Familieafdelingen:



Organisationsdiagram for Specialbistand:



7. Analyse

Denne analyse har til hensigt at undersøge to hovedområder i problemstillingen. Først vil der ud fra relevant teori analyseres frem til, hvorvidt det overhovedet er nødvendigt at finde en løsning, som mindsker socialrådgivernes forskellige tilgang til sagsbehandlingen. Altså hvorfor, og om denne problemstilling i det hele taget er relevant. Afsnittet efter vil gennem en analyse af organisationen komme med mulige årsagsforklaringer på problemstillingen.

7.1 Hvorfor er det et centralt problem for Familieafdelingen, at sagsbehandlerne udøver forskelligartet sagsbehandling?

Foreliggende afsnit skal forsøge at afdække i hvor høj grad, der er behov for at komme med bud på, hvordan organisationen kan implementere tiltag som mindsker socialrådgivernes forskellige tilgang til sagsbehandlingen. Først vil den juridiske ramme undersøges, hvorefter mere sociologiske og økonomiske perspektiver vil inddrages.

Man kan undre sig over, hvorfor der i følge Incitares rapport eksisterer så stor forskel på den måde, hvorpå sagsbehandlerne griber en given sag an trods de samme forudsætninger i forhold til ledelse, ressourcer og lovgivning. Det juridiske grundlag og de juridiske foranstaltningsmuligheder er ens for alle socialrådgiverne. Lighedsprincippet/lighedsgrundsætningen⁴⁶ siger, at ensartede tilfælde skal behandles ens, og at usaglig forskelsbehandling ikke må forekomme. I dette tilfælde kan der dog imidlertid ikke tales om lovbrud, da den enkelte sagsbehandler ikke nødvendigvis i sig selv behandler to ensartede tilfælde forskelligt, men den forvaltningsretlige grundsætning understreger blot behovet for at imødekomme problemstillingen og sikre borgerens juridiske rettigheder. Da sagsbehandlingen på trods af denne grundsætning alligevel udarter sig forskelligt, kan det skyldes fortolkning og skøn af loven. Fortolkning af loven er, når man fortolker ordlyden i loven. Det er en tekstnær virksomhed, hvor reglernes sproglige udtryk præciseres. Et juridisk skøn er, når loven indeholder ingen eller kun en meget upræcis beskrivelse af betingelserne for udstedelse af en forvaltningsafgørelse.⁴⁷

Man har inden for skønsfeltet udarbejdet en hhv. negativ og positiv afgrænsning, hvor den negative omhandler de elementer, som skønnet ikke må bygge på, og modsat er de positive elementer de

46 Udledt af GL §70. Forvaltningsretlig grundsætning. Praksisskabt retsgrundsætning som siger, at man kun må forskelsbehandle, hvis der er hjemmel/god saglig grund for det.

47 Andersen, 2013: 63.

lovlige kriterier, som bør indgå i skønsovervejselsen. Det skal dog imidlertid tilføjes, at det retlige skøn er en juridisk opgave, som ikke alene kan løses ud fra tekniske forskrifter, men tillige kræver forvalterens nærvær og indlevelse.⁴⁸ Et eksempel på en negativ afgrænsning af skønsudøvelsen er magtfordrejningslæren, som skal sikre sagligheden i afgørelsen. Det er ikke tilladt at forfølge private formål forstået som egne interesser som privatperson, familiemæssige, venskabelige eller andre sociale relationer. Tankegangen er beslægtet med forvaltningslovens regler om inhabilitet.⁴⁹ Blandt den positive afgrænsning af skønsudøvelsen finder vi bl.a. lighedsbetragtninger, som tidligere er beskrevet i form af lighedsgrundsætningen, og menneskerettigheder, som bl.a. findes i grundloven (fx ytringsfriheden: §77) og i Den Europæiske Menneskerettighedskonvention (fx ytringsfriheden: art. 10).

Når loven ikke er præcis omkring en konkret sag, må sagsbehandleren dermed selv vurdere/skønne, hvordan loven skal tolkes.⁵⁰ Det er en afvejning af mange forskellig hensyn overfor hinanden, og hvordan man vægter de forskellige hensyn. Dette kan være et problem i forhold til, at sagsbehandlerne i de to afdelinger bevidst eller ubevidst kan tolke og skønne på ordlyden i de samme paragraffer forskelligt i forhold til de enkelte tilnærmelsesvist ensartede sager. Eksempelvis siger paragraf 52, stk. 1: '*§ 52. Kommunalbestyrelsen skal træffe afgørelse om foranstaltninger efter stk. 3, når det må anses for at være af væsentlig betydning af hensyn til et barns eller en ungs særlige behov for støtte. Kommunalbestyrelsen skal vælge den eller de foranstaltninger, som bedst kan løse de problemer og behov, der er afdækket gennem den børnefaglige undersøgelse efter §50...*'

Centrale ord i denne lov i forhold til fortolkning og skøn er eksempelvis ordet 'væsentlig'. Det kan være forskelligt, hvad to socialrådgivere vil vurdere at være et væsentligt behov i den samme eller to ensartede sager. Der udover siger paragraffen, at socialrådgiveren skal vælge den eller de foranstaltninger efter stk. 3, som bedst kan løse de problemer og behov, der er afdækket gennem den børnefaglige undersøgelse. Det er her igen op til den enkelte socialrådgiver at skønne, hvilken foranstaltning, der vil være den optimale løsning i en konkret sag. Én socialrådgiver vil muligvis mene, at det bedste ville være at iværksætte §52, stk. 3,3, som tilbyder familiebehandling, mens en anden socialrådgiver vil mene, at en aflastningsordning jf. §52, stk. 3,5 ville være en bedre løsning for familien.

48 Høilund & Buhmann, 2008: 341.

49 FVL §3

50 Høilund & Buhmann, 2008: 341.

En udfordring i skønsudøvelsen er, at teorien forudsætter, at skønsudøveren har et højt juridisk informationsgrundlag og metodiske færdigheder til at kunne orientere sig i lovgivning, lovmotiver og menneskerettigheder.⁵¹ I en socialforvaltning som Familieafdelingen er det primært -ikkejurister (socialrådgivere), der foretager skønsudøvelsen og dermed ikke nødvendigvis har forudsætninger for at besidde juridiske kvalifikationer i det omfang, som teorien ofte gør krav på. Dette kan resultere i, at skønsudøvelsen risikerer at få en unødigt subjektiv karakter, hvilket kan føre til, at skønsudøvelsen bidrager til forskellige udfald i de konkrete sager.

Omvendt kan eventuelle retningslinjer for konkrete fremgangsmåder i sagsbehandlingen åbne op for andre juridiske problemstillinger. I følge SL §88 skal sagsbehandlerne foretage en konkret individuel vurdering af den enkelte sag. Da der inden for dette felt arbejdes med sociale problemer, som ikke nødvendigvis kan sidestilles, kan det sætte en begrænsning for muligheden for at kategorisere sagerne og dermed foranstaltningmulighederne. Det kan derfor diskuteres, hvor vidt det er muligt at stramme op på den enkelte sagsbehandlers råderum i forhold til at sætte borgerne i sociale båse. Der vil blive set nærmere på dette i refleksionsafsnittet.

Efter at have dykket ned i den relevante jura omkring problemstillingen, kan det konkluderes, at der ikke er tale om et direkte brud på loven. Det vil sige, at trangen til at besvare problemstillingen ikke alene er et juridisk krav. Den juridiske vinkel i analysen kan dog anvendes til at årsagsforklare, hvorfor denne forskellighed i de to afdelinger kan forekomme. Efter at have sorteret det juridiske fra, vil der nu ses på nogle andre bevæggrunde for, hvorfor det kan være vigtigt at forsøge komme med bud på tiltag, der kan mindske forskelligheden. Som det blev fastslået i indledningen kan velfærd betragtes primært ud fra to perspektiver; sociologisk og økonomisk.

Ud fra et økonomisk synspunkt kan der argumenteres for, at det vil være vigtig at implementere et løsningsforslag i afdelingerne. Konsulentfirmaet Incitare blev bedt om at udarbejde en analyse af organisationen, da man havde nogle konstaterede, men umiddelbart uforklarlige udsving i økonomien⁵². Det antages i rapporten, at disse udsving fremkommer ved, at der ikke er en ensartet fremgangsmåde i afdelingen og dermed ikke iværksætter samme foranstaltninger i ensartede sager. Da der er stor økonomisk forskel på foranstaltningerne i §52, stk. 3, vil det have en økonomisk konsekvens og man kan dermed argumentere for, at en løsning på problemstillingen til dels kan være et økonomisk krav.

51 Høilund & Buhmann, 2008: 345.

52 Incitares rapport side 1. Se bilag 2

Sociologisk set er der nogle helt basale grunde til, hvorfor det er nødvendigt at implementere tiltag i afdelingerne som kan mindske denne forskellighed. I indledningen blev fastslået, at den teoretiske definition af den nordiske velfærdsmodel, som Danmark repræsenterer bl.a. bygger på en høj grad af lighed, og som nævnt i problemfeltetsafsnittet, vil vi som borgere dermed gerne behandles så ens som muligt og forventer det endda også jf. vores retssikkerhed og samfund generelt. Problemstillingen havde ikke nødvendigvis været helt så central i lande med to af de øvrige velfærdsmodeller. Derudover kommer naboeffekten⁵³, som også påvirker vores krav på velfærd og det, at vi forventer det samme som omgivelserne. Grundet alt den magt der ligger i administrationen for, hvordan folk skal leve, forventes det også, at det bliver gjort tilfredsstillende. Ved implementering af tiltag, som skal mindske forskelligheden af sagsbehandlingen ville retsfølelsen og servicen være mindre krænket i et lokalsamfund som Syddjurs Kommune.

Delkonklusion:

Det kan på baggrund af dette afsnits analyse ud fra forskellige faglige perspektiver konkluderes, at Familierådgivningen og Specialbistand med fordel vil kunne overveje nogle løsningsforslag i form af at implementere et tiltag med henblik på at formindske den forskellighed, der er til sagsbehandlingen i organisationen. Da nogle tiltag muligvis vil kunne imødekomme denne problemstilling, men blot åbne op for nye problemstillinger, vil forskellige løsningsforslag senere i opgaven blive reflekteret over og diskuteret i forhold til fordele og ulemper.

7.2 Analyse af Familierådgivningen og Specialbistand

På baggrund af Incitares konklusion om, at man i Familieafdelingen benytter forskellige tilgange til sagsbehandlingen, kan det i følge forrige analyse være relevant at implementere tiltag, som kan mindske denne forskellighed med henblik på at udøve ensartet sagsbehandling for borgeren. For at kunne udarbejde et optimalt løsningsforslag hertil, vil det være optimalt at gå ind og se på, hvad årsagsforklaringen på problemstillingen kan være. En måde, hvorpå man kan analysere sig frem til disse årsagsforklaringer, er ved at grave lidt dybere i den konkrete organisation, og ud fra analysen fremlægge specifikke bud på hvilke faktorer, der kan ligge til grund for problematikken omkring socialrådgivernes uensartede fremgangsmåder.

⁵³ Se indledning.

Som vi kom frem til i forrige analyseafsnit, kan jura og skønudøvelsesudfordringen medvirke til at forklare, hvad en af årsagerne på problemstillingen kan være. Nogle mere konkrete årsagsforklaringer kan kun fremlægges, hvis man går ind og ser på selve organisationen som helhed og i mindre dele. Et godt redskab til at undersøge organisationen er ved at udarbejde en analyse af organisationskulturen. Familieafdelingen vil derfor i det følgende afsnit blive sat på spidsen i form af en organisationskulturanalyse.

En organisationskultur danner en ramme for den måde, hvorpå medarbejderne i organisationen interagerer socialt og fagligt. I kulturen indgår dels det sociale produkt, medarbejdernes holdninger og den måde de organisatoriske processer foregår på.⁵⁴

Som tidligere nævnt, kan man anskue organisationskulturen som den måde, hvorpå virksomhedens egne medarbejdere ser den organisation, de er en del af, hvorfor et spørgeskema her vil være relevant.⁵⁵ En organisationskultur kan både være fremmede for en organisation, men kan i nogle tilfælde også påvirke organisationen negativt. Et eksempel herpå kan være, at hvis en kultur ikke stemmer overens med organisationens overordnede strategi, vil den begrænse organisationens muligheder for at løse sine opgaver optimalt.

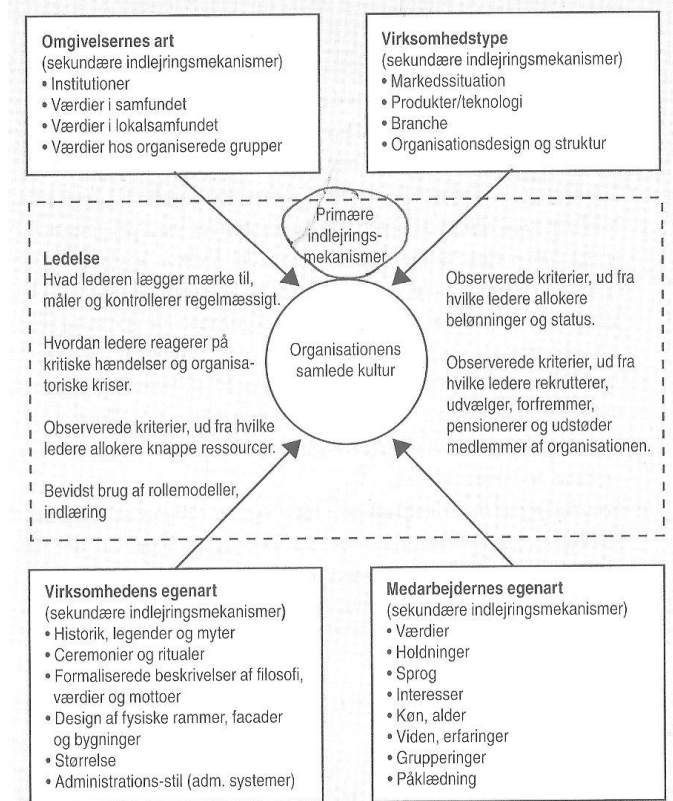
Grundet fælles overordnet chef i Familierådgivningen og Specialbistand, tæt samarbejde, samme ledelsesstil og generelt samme værdier og målsætninger, er det vurderet, at begge afdelinger godt kan indgå i den samme analyse. Der vil altså i analysen gennemgående være eksempler fra begge afdelinger, idet Incitares analyse er udarbejdet for hele Familieafdelingen og et eventuelt forbedringsforslag vil skulle implementeres i både Familierådgivningen og Specialbistand. Derfor findes det relevant at inddrage begge afdelinger i den samme analyse.

⁵⁴ Gundelach & Sandager, 1994: 18.

⁵⁵ <http://www.lederweb.dk/Strategi/Organisationskultur/Artikel/79770/Hvad-er-en-organisationskultur1> d. 2/6 -13

I følge Schein udpeges lederen som den dominerende kulturskaber, og hans pointe på dette punkt er: *'at først skaber ledere kulturen, dernæst bestemmer kulturen, hvem der kan være ledere.'*⁵⁶ Han inddeler de virkemidler, som lederen har til at skabe og påvirke kulturen i to elementer; de primære og de sekundære indlejningsmekanismer. Som ordene indikerer, hævder Schein, at de primære mekanismer er de stærkeste værktøjer til kulturpåvirkning, mens de sekundære har en mindre gennemslagskraft. De sekundære mekanismer er opdelt i fire hovedtyper af påvirkningsfaktorer, som bidrager til organisationens samlede kultur, se figuren. Scheins tre kulturniveauer manifesterer sig, når afdelingerne skal klare deres udfordringer gennem intern integration og ekstern tilpasning. Ved disse to begreber indgår en række variable, som nu vil ses i forhold til Familieafdelingen i håb om at kunne analysere mig frem til, hvilke årsager der kan være til, at socialrådgiverne i Familieafdelingen har en forskellig tilgang til sagsbehandlingen.

Figur 8.5: Hovedtyper af påvirkningsfaktorer, som bestemmer organisationens samlede kultur



Kilde: Bakka & Fivelsdal, 2002:161

Figuren er opbygget således, at de to øverste kasser beskriver de sekundære indlejningsmekanismer, som påvirker den eksterne tilpasning. Modsat afbilder de to nederste kasser de sekundære indlejningsmekanismer, som påvirker den interne tilpasning, mens ledelsen i midten repræsenterer den primære indlejningsmekanisme. Der er i denne analyse udvalgt de elementer af organisationskultur-analysen, som er fundet relevant i forhold til at besvare problemformuleringen og tilhørende underspørgsmål. Det er altså ikke en fremlægning af hele kulturanalysen grundet relevans og opgavens omfang.

⁵⁶ Hansen, Nielsen & Vøxted, 2011: 148

7.2.1 Ekstern tilpasning

Omgivelsernes art.

Både individer og organisationer bliver påvirket af omgivelserne og er derfor udsat for ekstern indflydelse. Der sker løbende ændringer i de fremherskende værdier i samfundet, og disse ændringer øver en generel indflydelse på individ og organisation.⁵⁷ Eksempler på disse samfundsmæssige værdier kan være holdningen til arbejde, til autoritet, demokrati, såvel som økonomisk- og teknologisk udvikling. De værdier, som de enkelte grupper i organisationen har udformet, er ikke altid i overensstemmelse med de værdier organisationen ønsker fremmet, hvilket kan give anledning til konflikter og resultere i, at der ikke er et fælles ensartet engagement i organisationen. Familieafdelingens værdier, vil nu ses lidt nærmere på.

Der er i Syddjurs Kommune nogle helt klare værdier og målsætninger, som enhver medarbejder i kommunen skal forsøge at efterleve, og dermed også medarbejderne i Familierådgivningen og Specialbistand. Disse bliver tydeligt udpenslet på Syddjurs Kommunes hjemmeside, hvor de hævder først og fremmest at sigte efter en personalepolitik, som skal bidrage til at skabe en udviklende arbejdsplads for den enkelte og medvirke til at fremme arbejdsglæden og et godt arbejdsmiljø. Derudover skal personalepolitikken støtte organisationens borgerrettede arbejde, så opgaverne løses tilfredsstillende, og den skal skabe gode arbejdspladser indadtil. Den skal være med til at gøre kommunen til en arbejdsplads, der tiltrækker, udvikler og fastholder medarbejderne.

Kommunen har opstillet et værdigrundlag, som tager udgangspunkt i fire nøgleværdier. Den første af disse fire er *åbenhed*, som skal sikres gennem, en aktiv dialog indadtil og udadtil, synlighed og klarhed i vores handlinger, tydelig kommunikation i alle situationer og tilgængelighed. Den anden nøgleværdi er *udvikling*, som skal opnås gennem evnen til at se nye muligheder, nytænkning og innovation, omstillingsparathed, risikovillighed og mod. Den tredje nøgleværdi er *respekt*, som skal skabes gennem tolerance over for andre, anerkendelse af det enkelte menneske, ansvarlighed, loyalitet, ordentlighed over for andre, tillid og troværdighed. Den sidste nøgleværdi i Syddjurs Kommune er *kvalitet*, hvilket skal opnås gennem helhedsorientering, gøre det bedste i situationen, faglighed, saglighed, professionalisme, læring, refleksion og vidensdeling.⁵⁸

⁵⁷ Bakka & Fivelsdal 2010: 164.

⁵⁸ http://medarbejderportal/organisation_fanemenu 4/6 2013

På baggrund heraf er det tydeligt at se, hvad kommunens ambitioner og formålet med det daglige arbejde i de enkelte afdelinger er. Det er som et led i organisationskulturanalysen undersøgt, hvor vidt man i Familierådgivningen og Specialbistand efterlever disse værdier. 64% af respondenterne på spørgeskemaundersøgelsen mener, at organisationen er præget af enhed, og at mål og værdier er kendte og accepterede af alle. Samtidig mener 93%, at disse mål og værdier kan være svære at efterleve i nogle perioder, hvor de har ekstraordinært travlt i afdelingerne. Som tidligere nævnt er jeg blevet gjort opmærksom på og oplevede også igennem mit praktikforløb, at de i afdelingerne i de sidste mange måneder kæmper for at kunne klare arbejdsmængden. Det kan altså påvirke socialrådgivernes arbejde, at de har så travlt, at de ikke nødvendigvis kan nå at sagsbehandle i overensstemmelse med kommunens værdier og målsætninger.

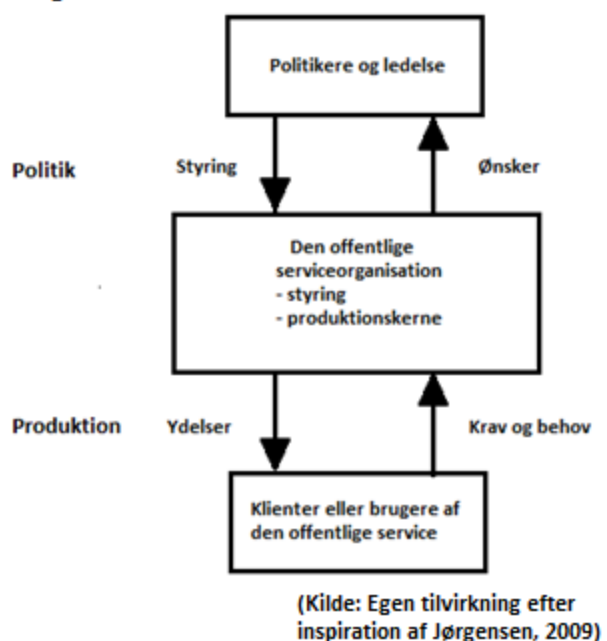
Virksomhedstype.

Da afdelingen er politisk styret, kan det give nogle problemer, fordi socialrådgiverne i deres arbejde skal tage forskellige hensyn. Strukturen i Familieafdelingen og Syddjurs Kommune som helhed er tidligere beskrevet og visualiseret i bilag 4. Man kan opfatte offentlige serviceorganisationer, som 'spændt ud' mellem politik og borgere i et kredsløb, som skal fungere for alle parter. Se figur 7.

Det vil sige, at der er tre hensyn, de skal tage og få til at fungere samtidig. Det første er orienteret opad mod den politiske styring, der udmøntes i mål, værdier og bevillinger, som de selv skal realisere i de enkelte afdelinger. Det andet hensyn er orienteret nedad mod borgerne og organisationens serviceproduktion. Her skal forventningerne fra borgeren så vidt muligt forsøges imødekommet inden for den givne politiske ramme. Det tredje hensyn man i afdelingerne skal tage, er det interne hensyn, som beskriver socialrådgivernes krav til hinanden, og hvor ledelsen interagerer med socialrådgiverne.

Udfordringen i at følge hvert af de tre hensyn er, at de har deres egne rationaler og styringslogikker. Det politisk-administrative hensyn er præget af New Public Management (NPM), der har karakter af mål/middelrationalitet, og som tror på, at den enkelte organisation kan styres rationelt. NPM-

Fig. 7



tankegangen medfører også en udpræget kontrol og krav om dokumentation fra det politisk-administrative niveau, som ikke altid er foreneligt med de opgaver, serviceorganisationen udfører, og de er ikke altid forenelige med socialrådgivernes krav om et professionelt råderum. Det er ikke sikkert, at organisationens ydelser lever op til borgernes behov og forventninger. Der kan altså opstå en modsætning mellem forventninger og krav fra hhv. politikere, personale og borger i det illustrerede krydspres en serviceorganisation som Familieafdelingen er en del af. Denne påvirkning fra omgivelsernes side kan bidrage til, at det kan være svært for socialrådgiverne at vide, hvilken løsning der er en rigtig i den enkelte sag, da den skal imødekomme krav fra forskellige sider. Krydspreset fra flere sider vil resultere i, at det i nogle situationer kan være tilnærmelsesvist umuligt at tilfredsstille samtlige af de eksterne påvirkninger helt, og det vil være nødvendigt at foretage en prioritering fra socialrådgivernes side. Det er ikke sikkert, at de i Familieafdelingen er enige om, hvilken prioritering der skal være i de enkelte tilfælde, hvilket kan føre til en uensartet fremgangsmåde i sagsbehandlingen.

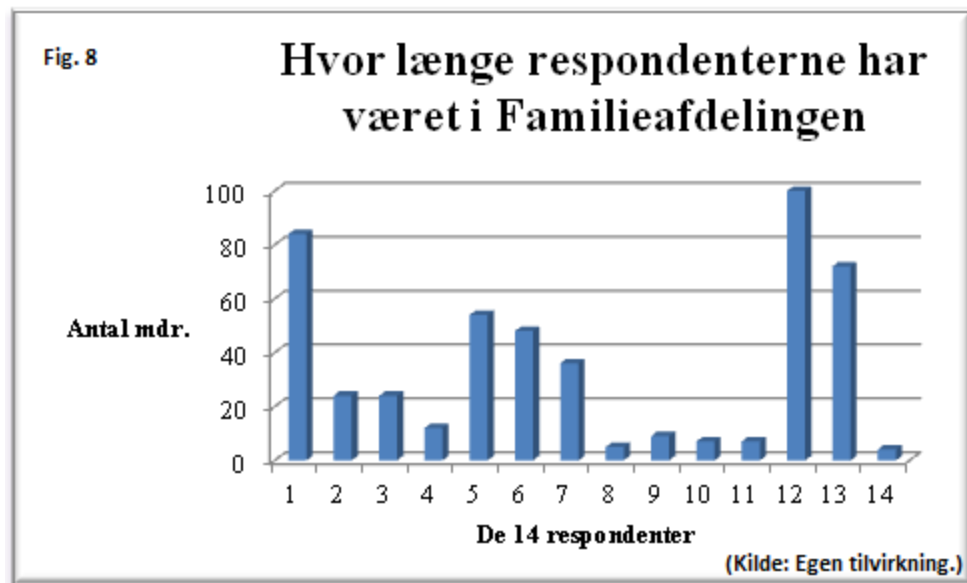
7.2.2 Intern Integration

Virksomhedens egenart.

En organisations historiske udvikling kan give god baggrund for at forstå de dominerende værdier og selve organisationens kultur.⁵⁹ En ung og en ældre organisation inden for samme område vil næppe have samme værdimønster. Syddjurs Kommune er sammenlagt af de tidligere kommuner Ebeltoft, Midtdjurs, Rosenholm og Rønde i år 2007, hvilket vil sige, at kommunen er næsten syv år gammel.⁶⁰ Hvor vidt dette betragtes som en ung eller gammel kommune er relativt, men hvis vi dykker ned i de afdelinger denne analyse omhandler, er det karakteristisk, at der er tale om forholdsvis nye medarbejdere. Foruden de fem medarbejdere som det er valgt ikke at inddrage i spørgeskemaanalysen, da de kun har været ansat op til måned i jobbet, ses det, at 57% af respondenterne kun har været i organisationen i to år eller mindre - flere helt ned til 4-5 mdr. Se figur 8.

⁵⁹ Bakka, & Fivelsdal, 2010: 166.

⁶⁰ <https://www.syddjurs.dk/indhold/fakta-om-kommunen> 8/11 -13



De 'nye' medarbejdere går igennem en integrationsfase i afdelingens kultur, og kommer hver især fra andre afdelinger med en anden organisationskultur, som kan være svær at slippe helt på så forholdsvis kort tid. Dette kan påvirke medarbejdernes måde at gribe sagerne an på, da det tager tid at støbe en fælles udformning af normer for fremgangsmåder.⁶¹ Den teoretiske påstand kan her bekræftes i praksis, da det fremgår af spørgeskemabesvarelsenerne, at 64% af respondenterne er enten meget eller delvist enige i, at medarbejderne i afdelingen alle har deres egen måde at gribe en sag an på, da de ofte har deres egen forestilling om, hvad den bedste løsning i en sag måtte være.

Medarbejdernes egenart.

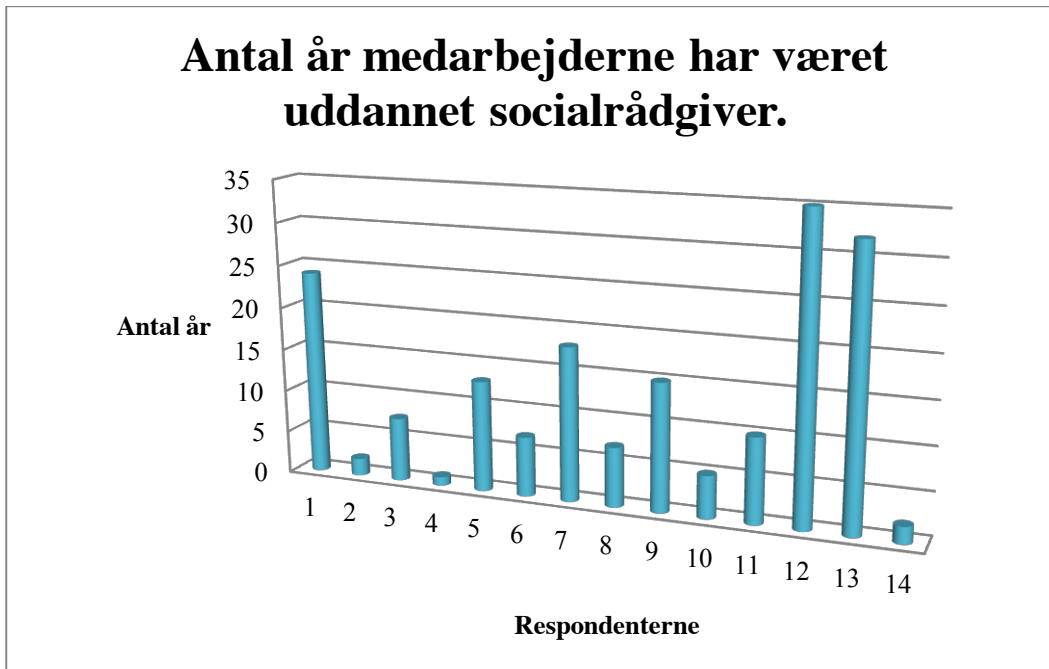
Individet udvikler holdninger og normer gennem sit medlemskab af grupper, og der udover også på baggrund af opvækst, uddannelse og social baggrund.⁶² Disse forskellige individers holdninger skal til sammen skabe en organisationskulturel ramme. Det er ikke en nødvendighed, at man skal have samme holdninger inden for samme organisation, men man er nødt til at finde en måde, hvorpå man, trods forskellige baggrunde og holdninger, kan kommunikere med hinanden, da en gruppe pr. definition er en umulighed, hvis medlemmerne ikke kan kommunikere og forstå hinanden.⁶³ Min opfattelse af Familierådgivningen og Specialbistand på dette område er, at det er nogle meget forskellige individer, der til sammen danner kulturen i familierådgivningen og specialbistand. Dette

⁶¹ Gundelach & Sandager, 1994: 16.

⁶² Bakka & Fivelsdal, 2010: 172.

⁶³ Hansen, Nielsen & Vøxted 2011: 149.

gælder på mange områder som fx hobby, familieliv, alder osv. Hvis vi ser på et karaktertræk, som kan have indflydelse på, hvordan de hver især griber sagsbehandlingen an, viser spørgeskemaundersøgelsen, at der er meget stor forskel på, hvor længe folk har været i faget. Se diagrammet.



Socialrådgiveruddannelsen er gennem årene løbende blevet ændret i et forsøg på at forbedre uddannelsen, ved bl.a. at skabe en større sammenhæng mellem teori og praksis. Formand for HK/Kommunal Mads Samsing siger: *'At der siden evalueringen i 2001 er sket store ændringer i rammerne omkring socialrådgiveruddannelsen, og i rammerne om socialrådgivernes arbejde, kan ingen være i tvivl om. ... Evalueringen førte til en række anbefalinger til ændringer i socialrådgiveruddannelsen, hvoraf flere blev implementeret i den gældende uddannelsesbekendtgørelse fra 2002. Det indebar bl.a. en omlægning af fagområdestrukturen samt en omlægning af praktikken på uddannelsen'*⁶⁴ Citatet fra Mads Samsing er et eksempel på en omlægning af socialrådgiveruddannelsen og kan medvirke til, at man har et varieret fagligt standpunkt og muligvis prioriterer forskelligt i forhold til vigtigheden af indsatser i sagerne. Årstallet for, hvornår de enkelte socialrådgivere blev færdiguddannet, kan dermed have indflydelse på, hvordan der sagsbehandles. Der udover er rådgiverne uddannet forskellige steder i landet, hvilket også kan påvirke sagsbehandlingen, for

64 <http://sdsnet.dk/uploads/documents/Publikationer/social%C3%A5dgiveruddannelsen.pdf> d. 11/11 -13

selvom studieordningen og pensum er nogenlunde ens, så er der forskellige prioriteringer og undervisere på de forskellige uddannelsesinstitutioner.⁶⁵

Efter mit praktik ophold i afdelingen med kendskab til eksempelvis travlhed, havde jeg en klar forestilling om, at en af årsagerne til den forskellige sagsbehandlingstilgang skyldtes et tidspres der kunne resultere i, at der nogle gange blev prioriteret hurtig handling frem for korrekt handling. Denne for-forståelse kan efter svar på spørgeskemaundersøgelsen uden tvivl forkastes. I følge undersøgelsen er 86% af respondenterne enten meget enig eller delvist enig i, at det er en vigtig spille-regel, at det der laves, laves korrekt, og at man hellere skal vente lidt til den rigtige løsning er fundet. Efter at have efterprøvet min fordom i praksis, som viste sig ikke at holde stik, må jeg korrigere og revidere denne fordom og erkende, at den ikke bidrager til svar på problemformuleringen⁶⁶.

Ligeledes havde jeg en forventning om, at en af årsagsforklaringerne på problemstillingen kunne være, at der grundet travlhed ikke er tid til at få flere enheders syn på en sag, hvilket vil kunne føre til forskelligartet sagsbehandling. Enhederne her omfatter både kollegial sparring, ledelsesmæssig vejledning og andre samarbejdende professionelle instanser. I følge respondenterne af spørgeskemaundersøgelsen er dette dog ikke tilfældet. Hele 100% angiver, at de er meget enig eller delvist enig i, at de i organisationen tænker helhedsorienteret, og at de ser problemerne som dele af helheder, og som derfor kræver flere forskellige enheders syn på en sag. Forventningen eller fordommen, som jeg havde forinden undersøgelsen om, at der ikke var tid til sparring uden for obligatorisk regi (ugentlige tre timer til drøftelse af sager og supervision), bliver derfor her revideret og det kan ikke benyttes som en årsagsforklaring på problemstillingen.

7.2.3 Ledelse som bindeled for ekstern tilpasning og intern integration

Som tidligere nævnt har ledelsen en central rolle i påvirkningen af en organisations kultur, og udgør dermed også den primære indlejningsmekanisme. Lederen har dels en opgave i forhold til omgivelserne og dels det indre liv i organisationen. Sidstnævnte vil her primært blive fokuseret på. Et bevidst valg i udformningen af spørgeskemaundersøgelsen i forhold til min for-forståelse, var bl.a. inddragelsen af McGregors X og Y teori. Her fik respondenterne mulighed for at angive, hvilket af

65 <http://sdsnet.dk/uploads/documents/Publikationer/socialr%C3%A5dgiveruddannelsen.pdf> d. 11/11 - 13

66 Bech Holm, 2011: 99.

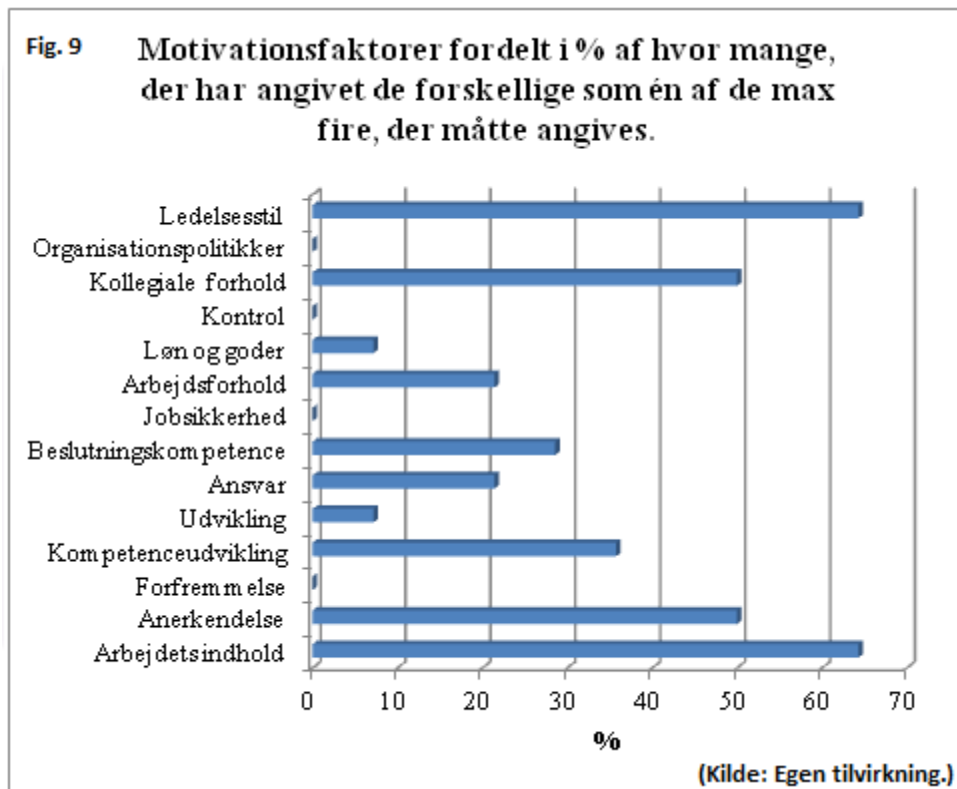
McGregors ledersyn, de mener deres afdelingsleder repræsenterer. Samtlige respondenter i undersøgelsen, 100%, mener, at deres leder har et Y-syn på sine medarbejdere. Denne ledelsesstil ligger klart i opposition til tidligere ledelsesstile som fx den bureaukratiske, hvor der løbende blev ført tilsyn med medarbejderne, og hvor der var fokus på dokumentation, præcision og ensartethed.⁶⁷

Der er mange fordele ved en moderne ledelsesstil som fx McGregors Y-syn, da den bl.a. er mere motiverende for de enkelte medarbejdere.⁶⁸ I forhold til denne opgaves problemstilling, kan den dog være uhensigtsmæssig, da den opererer med en stor uddeling af ansvar til medarbejderne uden selv som leder at skulle træffe alle de tunge beslutninger. Det betyder, at medarbejderne kan styre og kontrollere sig selv under en målsætning, som organisationen har, men som det blev konkluderet tidligere, kan det i perioder være svært at efterleve dem. Denne lederstil uden kontrol med de enkelte beslutninger, kan i høj grad bidrage til, at sagsbehandlerne får et større råderum i forhold til fremgangsmåder og foranstaltningssiværksættelse.

Et andet eksempel på, at de to afdelingsledere benytter en moderne ledelsesstil, som her kan være en årsagsforklaring på, hvorfor sagsbehandlerne udøver forskelligartet sagsbehandling er, da medarbejderne i Familierådgivningen og Specialbistand skulle angive, hvor vidt de mente, at deres leder var en autoritær leder, demokratisk leder eller en laissez-faire leder. Hele 93% mener, at deres leder er demokratisk. Der lægges hos de to afdelingsledere stor vægt på, at der udøves et gruppeorienteret lederskab, hvor arbejdet opfattes som styret af fælles mål og sker gennem en selvstændig medvirken fra alle medarbejdere også i planlægningen af arbejdet. Medarbejderne får altså meget ansvar, hvilket er bemærkelsesværdigt, når kun 21% af medarbejderne angiver ansvar, som et af de fire faktorer på Hertzbergs model, der er den største motivationsfaktor. Til gengæld føler 64% sig motiveret ved arbejdets indhold og lederstil, mens 50% oplever, at de er motiveret ved anerkendelse og gode kollegiale forhold som et af de max fire motivationsfaktorer, der måtte angives. Se fordeling over, hvor mange, der har angivet hvilke faktorer i figur 9.

⁶⁷ Bakka og Fivelsdal, 2010: 51.

⁶⁸ Hansen, Nielsen & Voxted, 2011: 93.



Karakteristisk for både McGregors Y-syn og den demokratiske ledelsesstil er der udover, at leder har stor tillid til sine medarbejdere. Det kan diskuteres, hvor vidt denne tillid gavner eller har en negativ indflydelse på organisationen. Til at besvare denne opgaves fokus, kan man argumentere for, at det har en negativ påvirkning på *outcomet* til borgerne, da det udløser en stor forskellighed i den sagsbehandling, som skal bestemme vilkårene for en borgers tilværelse. Det har dog ikke nødvendigvis udelukkende en negativ effekt, at lederen viser høj grad af tillid til medarbejderne, mener Niels Thygesen, ph.d. og lektor ved CBS samt forfatter til bogen 'Tillid på bundlinjen.' Han skriver i en artikel i HK/Kommunal-bladet⁶⁹, at tiden er inde til at skrotte de meningsløse regler og kontrol, som ikke fører til noget og i stedet indsætte tillid. Han mener, at dette vil kunne ses på bundlinjen, da man ved at fjerne kontrol frigør kræfter til faglighed. I samme artikel ses det, at enig med ham er formand for OAO, Flemming Vinther: '*...medarbejderne skal have rum til at bruge deres faglighed og erfaring i deres arbejde. Det giver bedre kvalitet for borgerne, en bedre måde at anvende resourcerne på og en bedre dagligdag...*' Flemming Vinther skriver altså her, at han mener, at det i sidste ende øger kvaliteten for borgerne at udvise stor tillid til sine medarbejdere, hvilket ikke er det, Incitare eller jeg selv er nået frem til på baggrund af vores analyser. Årsagen til denne uenighed

⁶⁹ Fra den 30.08.2013.

på området kan skyldes begrebsdefinitionen af borgerens kvalitet. Thygesen og Vinther tænker i følge artiklen på borgerens 'kvalitet', som en måde, hvorpå borgernes sagsbehandling bliver mere konkret og individuel, mens det i denne opgave ses som borgernes krav på retssikkerhed og ligeværdighedsfølelse. Det afhænger af konteksten og tilgangen, i hvor høj grad tillid har en indflydelse på borgerens kvalitets og selve begrebet kan tænkes ud fra nogle forskellige kriterier. Der kan dermed argumenteres for både fordele og ulemper ved at anvende tillid som et styrende ledelsesredskab afhængigt af formålet, men det er vurderet, at den store uddeling af tillid og ansvar kan resultere i, at hver socialrådgiver får mulighed for at løse de enkelte problemstillinger ud fra egen overbevisning om, hvad der er bedst. Analysen af ledelsesstilen peger derfor på en stor årsagsforklaring på, hvorfor socialrådgiverne i afdelingerne ikke udøver ensartet sagsbehandling. I dette tilfælde vurderes det, at min for-forståelse stemmer overens med virkelighedens aktuelle situation.

Delkonklusion

Efter denne analyse er det tydeligt, at der er nogle eksterne og interne faktorer, som er medvirkende til, at socialrådgiverne i Familierådgivningen og Specialbistand har forskellige sagsbehandlingsmetoder. Et overblik over disse ser således ud:

- Det juridiske skøn.
- Det kan i travle perioder være svært at efterleve organisationens mål og værdier.
- Krydspresset mellem politisk niveau og borger.
- Forholdsvis nye medarbejdere.
- Ændrede uddannelsesforløb gennem de seneste år.
- Forskellige uddannelsessteder.

Udover de eksterne og interne påvirkningskilde er der en faktor, som i høj grad har indflydelse på problemstillingen. Ledelsesstilen er en central årsagsforklaring på, hvorfor socialrådgiverne ikke udøver ensartet sagsbehandling, da de efterlader medarbejderne med en stor portion ansvar. Det er dermed op til medarbejderne selv at komme frem til, hvad den korrekte løsning i de enkelte sager er. Til trods for at ledelsesstilen er en af de primære grunde til forskelligheden af sagsbehandlingen i Familieafdelingen, kan det dog diskuteres, hvor vidt der er behov for at ændre på denne situation eller om dette blot er en konsekvens af den moderne ledelsesstil. Alternativet ved at ansætte en leder med McGregors X-syn eller den bureaukratiske ledelsesstil, som har en mere kontrolleret til-

gang, kunne medføre umotiverede og uinitiativtagende medarbejdere. Et (dog også lidt urealistisk) træk som dette, ville altså bare åbne for nye problemstillinger. Den nuværende ledelsesstil i Familierådgivningen og Specialbistand er dermed årsagsforklarende i forhold til at afdække svar på, hvorfor socialrådgiverne ikke udøver ensartet sagsbehandling, men ikke noget der nødvendigvis skal ændres på, grundet andre faktorer.

Slutteligt kan nogle væsentlige ikke-teoretiskbegrundede årsager til sagsbehandlingsforskelligheden være, at alderen på socialrådgiverne har en indflydelse, da samfundet har ændret sig meget gennem de sidste 50 år, og det derfor kan have indflydelse på, hvordan man tænker og agerer faglig på det sociale område. Som individer tænker og prioriterer man forskelligt grundet forskellig opvækst, social baggrund og ikke mindst forskellige personligheder, hvilket bevirker at vores subjektive dømmekraft er forskellig som mennesker.⁷⁰

8. Udformning af innovativt tiltag til Familieafdelingen, Syddjurs

Innovation er nødvendig for at sikre en kontinuerlig forbedring af den offentlige opgaveløsning og den værdi, den tilfører samfundet.⁷¹ Ud fra kulturanalysen ses det, at organisationen/lederne med fordel vil kunne implementere nye tiltag, som mindsker forskelligheden til sagsbehandlingen. I kommunens overordnede værdimålsætninger står der fx, at de vægter bl.a. nytænkning, innovation og udvikling af organisationen højt⁷², hvilket indikerer, at de også er villige til at overveje forskellige innovative tiltag. Der udover er der i følge spørgeskemaundersøgelsen 57%, som er delvist eller meget enige i, at de godt kunne bruge nogle flere styringsredskaber, som kan mindske forskelligheden af sagsbehandlingstilgangen i afdelingen. Ledelsens ønske om Incitares analyse er ligeledes et tegn herpå.

I nærværende afsnit vil der blive foretaget en analyse af, hvordan det optimale forbedringstiltag til Familieafdelingen kan defineres ud fra en innovativ tilgang. Denne analyse skal ses som et forsøg på at holde fokus på, hvilket tiltag der vil passe godt til den konkrete afdeling. Analysen fungerer dermed også som et springbræt til den efterfølgende refleksion over mulige forbedringstiltag.

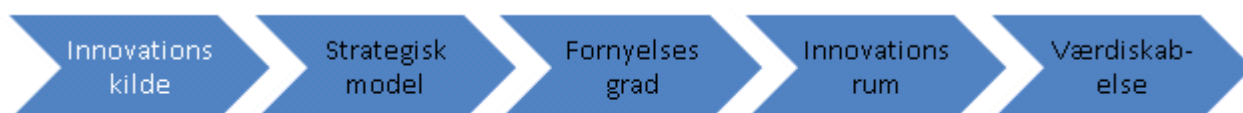
⁷⁰https://www.nyidanmark.dk/bibliotek/publikationer/rapporter/2007/indfoedsretsproeve_laeremateriale/html/chapter04.htm d. 10/12

⁷¹ Bason, 2001.

⁷² www.syddjurs.dk

Vi befinder os her i ide-feltet i modellen 'Fra ide til værdi'. Det er her udformningen af det mulige forbedringstiltag finder sted.

Når vi ser på det første af Basons fem sontringer: 'innovationskilder', er der forskellige eksempler på mulige kilder: Forsknings- og udviklingsdrevet innovation, Teknologidrevet innovation (Ex. digital forvaltning), Prisdreven innovation (Ex. Krav om effektivisering fra oven), Medarbejderdrevet innovation og Brugerdreven innovation.



(Kilde: Bason, 2007)

Hvis det skal afgøres, hvad der i Familieafdelingen driver innovationen, er der primært to kilder om budet; medarbejder og bruger.

Man kan tænke denne innovationsform som medarbejderdreven, da et muligt forbedringstiltag kan lette arbejdsprocessen for medarbejderne fx i form af konkrete styringsredskaber, som skal præcisere fremgangsmåden ved sagsbehandlingen af en given sag. Dette perspektiv vægter dog ikke helt så højt, som opgavens fokus om at højne borgerens retssikkerhed og forventning om at modtage samme mængde velfærd som naboerne i lokalområdet. Der kan derfor argumenteres for, at innovationskilden her er brugerdreven. Min opfattelse af modellen er, at den ene innovationskilde ikke nødvendigvis udelukker den anden. For der kan være nogle tilfælde, hvor en udvikling i fx medarbejdernes arbejdsgang både er behjælpelig for medarbejderne, men at udbyttet af denne udvikling i højeste grad påvirker borgerne.

Den næste sontring man skal tage i betragtning, når problemstillingen skal analyseres ud fra en innovativ synsvinkel er den strategiske tilgang.



(Kilde: Bason, 2007)

Her stiller Lars Fuglsang, lektor ved RUC, to forskellige dimensioner for velfærd op⁷³:

Kilder til innovation:

- eksterne: Underleverandører, samarbejdspartnere, brugere
- interne: Ledere og medarbejdere

Kraft til innovation:

- Individuelle kræfter: den enkelte medarbejder eller virksomhed
- kollektive kræfter: grupper el. alliancer af aktører

Tilsammen giver disse to dimensioner fire forskellige modeller eller sæt af procedurer, der har betydning for den måde, innovation håndteres på i forskellige organisationer:

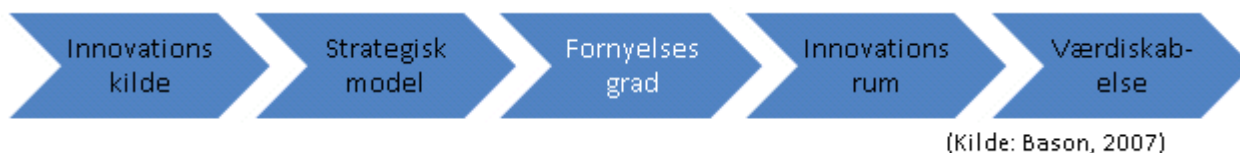
	Interne kilder til innovation	Eksterne kilder til innovation
Individuel kraft til innovation	Entrepreneuriel innovation ildsjæl, nysgerrighed og engagement.	Åben innovation interaktion med aktører og interessenter ex. brugere.
Kollektiv kraft til innovation	Institutionel innovation udviklingskraft i <i>egne</i> faglige miljøer, traditioner og erfaringer.	Strategisk reflektiv innovation fokus på både eksterne kilder og egne organisatoriske forhold.

Hvis denne model skal ses i forhold det konkrete eksempel i Familieafdelingen, kan man først gå ind og vurdere, hvor vidt innovationsønsket er internt eller eksternt placeret. Til trods for, at det var det eksterne konsulentfirma Incitare, som påpegede udfordringen i Familieafdelingen, ses dette alligevel som et internt ønske. Dette skyldes, at det var lederne i Familieafdelingen, som bad Incitare komme ud og fortage denne analyse af organisationen i håb om at få nogle konkrete årsagsforklaringer på de økonomiske udsving. Der udover viser spørgeskemaundersøgelsen som

⁷³ Bason, 2007: 39.

tidligere nævnt, at også medarbejderne har interesse i, at der skal ske en udvikling i forhold til fremgangsmåden i sagsbehandlingen. På baggrund af dette, kan det slås fast, at det er en intern kilde. Kigger vi derefter på, hvor vidt det er en individuel eller kollektiv kraft, der er til innovationen, er der ikke så meget tvivl. Det er et kollektivt ønske, der ligger bag denne mulige innovation, hvilket i følge modellen efterlader os med den strategiske tilgang; Institutionel innovation. Denne innovationsform er tilmed karakteristisk for offentlige organisationer, da de som oftes vil være tilbøjelige til at hente udviklingskraften i indre faglige miljøer, erfaringer og traditioner. Man kan i den forstand både se Institutionel innovation som en drivkraft, men også en potentiel barriere for innovation⁷⁴, da der i mange offentlige organisationer er en indgroet vane for, hvordan fx arbejdsgangene skal foregå.

Dernæst skal der ses på fornyelsesgraden af det mulige innovationstiltag.



Der skelnes mellem to stadier af fornyelse; inkrementel og radikal, hvoraf inkrementel typisk vil være et udtryk for en kvalitativ forbedring af eksisterende processer eller servicier, mens radikal er kendetegnet ved helt nye processer eller servicier. Det kan her diskuteres, hvor vidt der er tale om den ene eller den anden form for fornyelse, da der sigtes efter en mindskeelse af forskelligheden blandt socialrådgivernes tilgang til sagsbehandlingen. Det er dog vurderet på baggrund af spørgeskemaundersøgelsen, at det optimale i Familieafdelingen vil være nogle forbedringer i måden at gå til sagsbehandlingen på. Det betragtes altså som et inkrementelt tiltag, da det antages, at socialrådgiverne i afdelingen godt kan finde ud af at sagsbehandle, men blot mangler en lidt tydeligere rettesnor for, hvordan dette skal foregå.

Andet sidste trin i modellen 'innovationsrummet' beskæftiger sig med to typer af innovation; procesinnovation og produktinnovation.

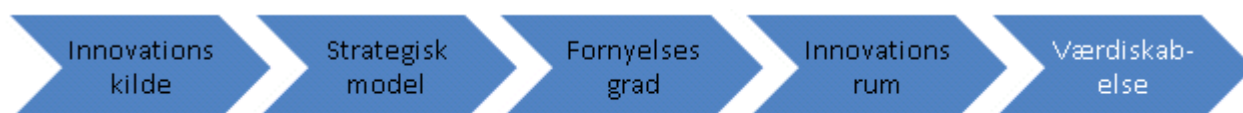


⁷⁴ Bason, 2007: 38.

Ved procesinnovationer er organisationens indre liv i fokus med fx struktur, arbejdsrutiner og arbejdsprocesser, mens produktinnovation vedrører forandringer i produkt/ydelse der tilbydes ekstern bruger. Problematikken ved denne innovationsform er, at innovationen i den offentlige sektor primært har karakter af ad hoc frem for decideret strategi, da det er komplekst at fastlægge strategi i en offentlig organisation, der er underlagt en skiftende politisk vilje.⁷⁵ Ud fra definitionerne af de to former for innovation, er det tydeligt, at procesinnovation passer bedst på Familieafdelingens behov for innovation. Det kan dog diskuteres, om de to typer nødvendigvis udelukker hinanden, da man kan argumentere for, at man i dette tilfælde skal implementere et produkt, som skal medvirke til at forbedre processen på længere sigt. Men da behovet for innovation her specifikt arbejder med struktur, arbejdsrutiner og arbejdsprocesser, kan det udledes, at procesinnovation er akutelt for denne situation.

Under det sidste trin i modellen for udformning af innovationstiltag '*værdiskabelse*' er der fire innovationsformer:

- Administrativ innovation: Øger produktiviteten, mere output for samme mængde penge. Ofte i form af organisationsudvikling, effektivisering af arbejdsgange, digital forvaltning, leder og medarbejderudvikling mv.
- Serviceinnovation: øger kvaliteten (serviceniveauet) af outputtet. Den serviceoplevelse slutbrugeren (her borgeren) har.
- Policyinnovation: fokuserer på at omsætte de overordnede politiske mål for den offentlige sektor i konkret lovgivning, programmer og andre handlinger.
- Demokratiinnovation. øge samfundets demokratiske funktionsmåde, retssikkerhed og legitimitet.

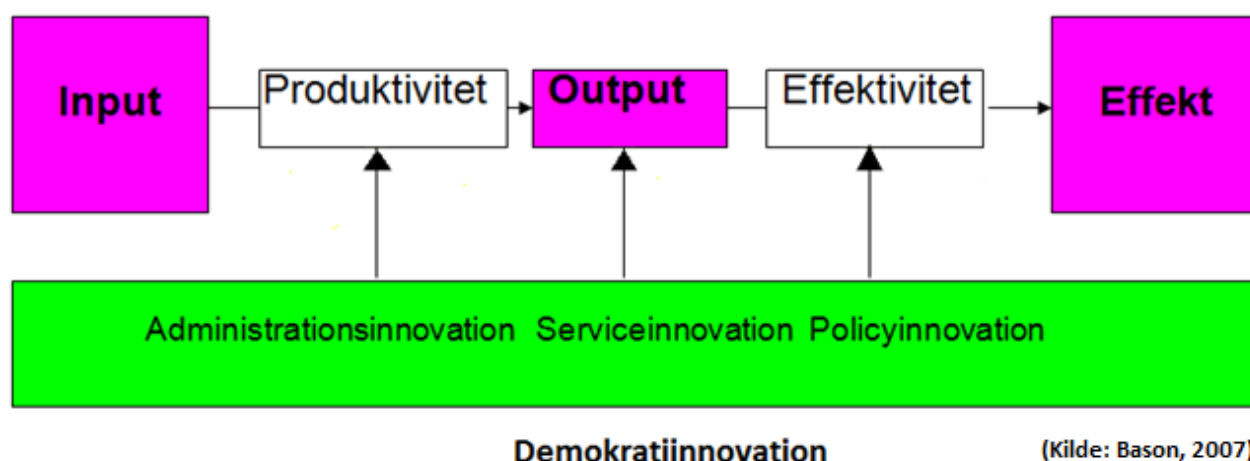


(Kilde: Bason, 2007)

⁷⁵ Bason, 2007: kap. 1.

Man kan illustrere produktionen af offentlige ydelser og services via en input-output-effekt-model. *Input* er de ressourcer (medarbejdere, budgetter, fysiske rammer osv.), som anvendes til den offentlige produktion. *Output* er de umiddelbare leverancer (her: sager hvor i der skal iværksættes foranstaltninger), som har sat serviceinnovation i centrum. *Effekt* er de forskellige resultater på kort, mellemlangt og langt sigt, som kommer ud af den offentlige indsats (her: mere ensartet tilgang til sagsbehandlingen).

Fig. 10



Produktivitet og effektivitet kommer af to fokusområder, som professor ved London School of Economics, Patrick Dunleavy, mener er centrale for offentlig innovation. Der udover fungerer de i modellen som bindeled med deres dertilhørende type af innovation; hhv Administrationsinnovation og Policyinnovation. Endelig er der et demokrati-element i offentlig innovation, som man ofte glemmer, men som er nødvendig for at gøre modellen komplet.⁷⁶

Der nås dermed i alt frem til fire offentlige innovationsbundlinjer:

- Højere produktivitet – administrativ innovation
- Bedre service - serviceinnovation
- Styrkede resultater -policyinnovation
- Styrket demokrati – demokratiinnovation

⁷⁶ Bason, 2007: 42.

Det kan diskuteres, hvilken form for værdiskabelse, der er behov for her, og det vil da også være nødvendigt at inddrage nogle af de overordnede mål og værdier, som blev gennemgået i organisationskultursanalysen, for ikke at ende ud i et forslag som strider mod disse.

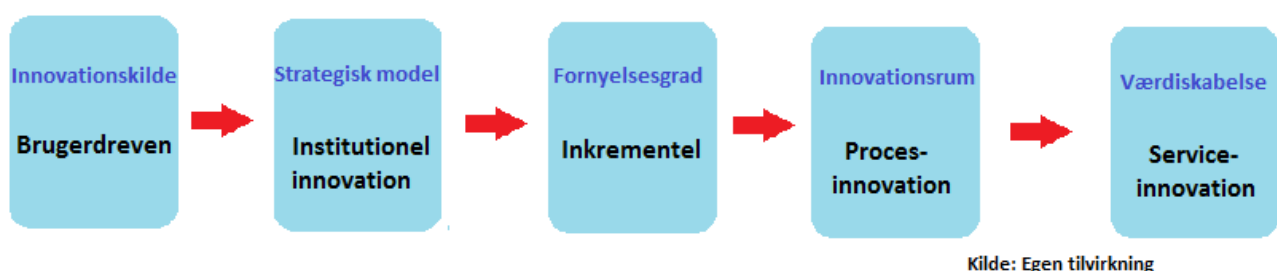
Man kan naturligvis ikke trække en skarp skillelinje mellem disse forskellige perspektiver. Der vil som oftes være en glidende overgang mellem dem, og man kan ikke nødvendigvis tale om hhv. rene administrative forbedringer, service- eller kvalitetsforbedringer.

Dette er også gældende, når det skal analyseres, hvilken form for innovation Familieafdelingen har behov for i forbindelse med et eventuelt udviklingsforslag.

Hele tre af de fire innovationsbundlinjer vil kunne argumenteres for ift. denne problemstilling. Administrativinnovation beskæftiger sig med organisationsudvikling og effektivisering af arbejdsgange, men da formålet med disse peger i retning af øget produktivitet, strider det i mod ønsket for innovationen ved denne problemstilling. Det blev tidligere i opgaven afgjort, at der også ville være nogle juridiske fordele ved at implementere et forbedringstiltag, som fx øget retssikkerhed, hvorfor demokratiinnovationen også vil være oplagt. Den sidste, hvis fokusområde i høj grad dækker over denne problemstilling, er serviceinnovation. Dennes formål er at øge kvaliteten, servicen og den slutoplevelse, som borgeren har, hvilket i særdeleshed er bevæggrunden for behovet for organisationsudviklingen i Familieafdelingen. Det vil efter en diskussion af de tre være nødvendigt at inddrage organisationens overordnede værdier og målsætninger, for at kunne afgøre, hvilken der passer bedst på den konkrete problemstilling.

Som analysen ledte os frem til, lægger Syddjurs Kommune stor vægt på, at personalepolitikken skal støtte organisationens borgerrettede arbejde og kvaliteten af dette arbejde. Dette skal opnås gennem helhedsorientering, gøre det bedste i situationen, faglighed og saglighed. På baggrund af disse organisationsværdier er det primært en serviceinnovation, der er behov for i organisationen.

Den samlede innovationsmodel, vil efter vores analyse af problemstillingen ud fra en innovativ tilgang se således ud:



9. Refleksion over forskellige løsningsforslag

Ud fra analysen blev det konkluderet, at der er behov for at undersøge, hvilke muligheder Familieafdelingen har med henblik på at imødekomme problemstillingen i, at socialrådgiverne i afdelingen ikke har en ensartet tilgang til sagsbehandlingen, da dette kan udmunde i forskellig foranstaltningsiværksættelser i nogenlunde lige sager. Nærværende afsnit beskæftiger sig med en refleksion over nogle tiltag, som afdelingen i den forbindelse muligvis med fordel vil kunne implementere. Efter at have arbejdet med en innovativ tilgang til problemstillingen, er der fremlagt en innovationsmodel, som teoretisk set vil være det optimale forbedringstiltag for afdelingen. Denne rettesnor for udformningen af tiltag vil ses i forhold til de konkrete bud på forbedringsindsatser i Familieafdelingen. De forskellige forbedringsindsatser vil der blive reflekteret over i forhold til relevant teori, og ikke mindst ud fra de årsagsforklaringer, som der blev analyseret frem til muligvis kunne ligge til grund for denne forskelligartede sagsbehandling. Det er ikke afsnittets formål at finde frem til et endeligt og implementeringsklart tiltag til afdelingen, men blot at lave en refleksion over de forskellige tiltag, hvor fordele og ulemper vil blive diskuteret. Afsnittet er opbygget således, at der i de to første afsnit vil blive taget fat på nogle omfangsrige konkrete tiltag, som muligvis med fordel vil kunne implementeres. Et af afsnittene er Incitares tiltag, og det andet er et tiltag udsprunget af egen fantasi omkring digital sagsbehandling. Dernæst kommer et afsnit med en samlet refleksion over nogle mindre indgribende forslag, som eventuelt vil kunne fungere som nogle mindre ændringer i dagligdagens arbejdsprocesser og dermed påvirke sagsbehandlingen ensartethed på længere sigt.

Incitares Belastningsgrader og kvalitetsstandarder

Da det er Incitares rapport, der ligger til grund for denne opgaves problemstilling, findes det relevant at tage deres forbedringsforslag i betragtning og kort redegøre for firmaet. Incitare er et konsulentfirma, hvis ydelser især er rettet mod offentlige virksomheder og organisationer med stort fokus på kommunerne. Konsulentfirmaets kompetence- og vidensområde strækker sig primært over ledelsesudvikling, styring, evaluering, effektivisering og organisationsudvikling. Incitare skræddersyer projekter efter kundens behov, og udarbejdede, som tidligere nævnt, tiltaget til Familieafdelingen på baggrund af et stort analysearbejde og i tæt samarbejde med ledelsen. Analysearbejdet er samlet i en rapport hvor formål, mål og konklusion også optræder. Der er valgt ikke at gå i dybden med selve det analysearbejde, som Incitare har foretaget, da det ikke findes relevant at redegøre for dette i denne opgave. I stedet vil der være fokus på rapportens formål, konklusion og det tiltag, som ud fra konklusionen er udarbejdet. Incitares ekspertise omkring organisationsudvikling er inddraget med

det formål at belyse Familieafdelingens resultater, processer og organisatoriske grundlag for at indkredse mulige årsager til de konstaterede, men umiddelbart uforklarlige udsving i økonomien. I forlængelse heraf indarbejdes dokumenterede forslag til forbedringer, og rapporten udgør således beslutningsgrundlaget for kommunens videre tiltag på området.⁷⁷ På baggrund af analysen, hvor bl.a. økonomi, foranstaltninger, serviceniveau, ressourcer og ledelse er taget i betragtning, har Incitare konkluderet, at en stor del af afdelingens opgaver overordnet løses tilfredsstillende. Et område hvorpå der dog er plads til forbedring er serviceniveauet. Dermed ikke ment, at serviceniveauet ligger lavt, men at der kan være stor forskel på de tilbud, ellers sammenlignelige borgere får. Dette betyder, at der kan være stor forskel på den støtte, som en borger modtager afhængigt af, om borgeren får én rådgiver eller en anden. I et forsøg på at imødekomme denne udfordring, har Incitare udarbejdet en anbefaling til et tiltag.

Overordnet går tiltaget ud på, at der skal indføres kvalitetsstandarder og belastningsgrader. Formålet med disse er primært at tydeliggøre serviceniveauet, få en mere ensartet indsats og være en støtte for rådgiverne i form af en slags rettesnor bl.a. ift. afgørelser. Der er opstillet fem belastningsgrader, hvor 1 er den mindst omfattende sag, og 5 er den mest omfattende sag, se bilag 5 for eksempel på belastningsgrad (belastningsgrad 5). I hver grad er der nogle punkter, som en sag skal passe ind i for at kunne kategoriseres som den pågældende grad. Dette kan fx omhandle barnets udviklingsmæssige behov, noget særligt ved den unge, forældre kompetencer og familieforhold.

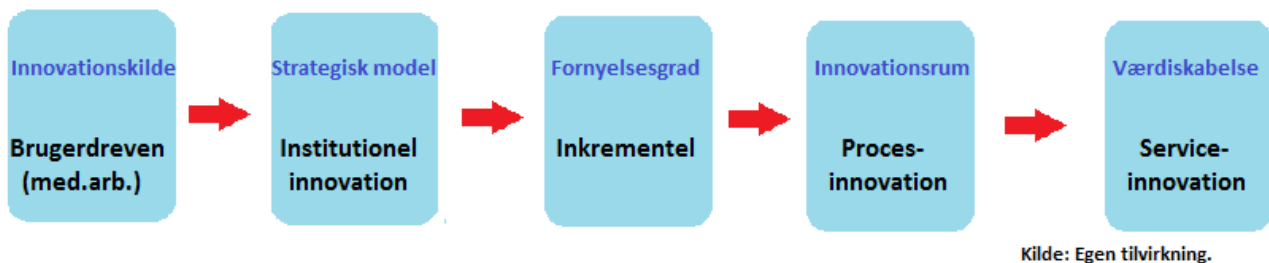
En kvalitetsstandard beskriver de kriterier, som skal være opfyldt, når en rådgiver iværksætter en foranstaltning jf. en § i Serviceloven, se bilag 6 for eksempel på kvalitetsstandard (aflastning). Der er altså udarbejdet en kvalitetsstandard for de forskellige §'er, der omfatter en foranstaltning, som beskriver målgruppen som den enkelte kvalitetsstandard har, kriterier for tildelingen af indsatsen og ydelsens omfang mv. Man kan derfor, når man iværksætter en foranstaltning, gå ind og se om den unge rammer målgruppen, og hvilke regler man skal være opmærksom på ved iværksættelse af pågældende foranstaltning.

Ud fra spørgeskemaundersøgelsen og analysen deraf blev det konkluderet, at lederne i Familierådgivningen og Specialbistand var demokratiske ledere og havde et Y-syn på sine medarbejdere ud fra McGregors teori. På baggrund af dette, kunne det konkluderes, at lederne i stor stil uddelte ansvar og tillid til medarbejderne, hvilket i forhold til denne opgaves problemstilling kunne være en ulem-

⁷⁷ Rapport fra Incitare 'Syddjurs Kommune, Styring i Familieafdelingen.'

pe. Incitares tiltag her kan muligvis afhjælpe dette problem, da det forelægger nogle retningslinjer, som medarbejderne skal følge.

Det innovative krav for Incitares tiltag ser således ud:



Det er et brugerdrevent tiltag, da det søger at mindske forskelligheden af foranstaltningerne i de nogenlunde ensartede sager. Det kan dog også argumenteres for at være et medarbejderdrevent tiltag, idet tiltaget gør arbejdet for medarbejderne mindre kompliceret grundet de tydelige retningslinjer. Ønsket for innovationen er stadig institutionelt. Fornyelsesgraden er inkrementel, da det blot forsøges at forbedre de nuværende arbejdsmetoder og ikke en helt ny arbejdsmetode. Det er en proces innovation, da der ikke kommer et helt nyt produkt i afdelingen, men blot nogle instruktioner med henblik på at få en mere ensartet sagsbehandling. Det kan igen diskuteres, hvilken af de fire innovationsbundlinjer, der er tale om her. Serviceinnovation er aktuel, da det igen er borgerens service, som er bevæggrunden for ønsket om en forbedring, men der kan også argumenteres for styrkede resultater, hvis vi inddrager det økonomiske perspektiv. Tidligere blev det konkluderet, at borgens retsfølelse og ligeværdighed også spillede ind, hvorfor man også kan hævde, at det kan være en demokratiinnovation. Det ses hermed, at Incitares forslag stemmer fuldkommen overens med den teoretisk optimale innovationsmodel, der blev analyseret frem til i forrige afsnit.

Der er nogle forskellige fordele og ulemper ved Incitares tiltag om, at socialrådgiverne skal kategorisere borgerne inden for Belastningsgrader og Kvalitetsstandarder. Følgende refleksion over fordele og ulemper kommer dels fra socialrådgiverne selv på et introduktionsmøde d. 8/5 2013, som jeg deltog i, og nogle er dels udsprunget fra min egen vurdering af forslagene.

En fordel ved belastningsgraderne er, at der er fælles kriterier for den hjælp og støtte som familierne skal have, men en ulempe kan dog være, hvis forældre og barn ikke ligger i samme kategori - hvem skal man så tildele bevillinger efter? Der udover kan det være svært for rådgiverne at vurdere, hvor mange punkter, der skal være opfyldt i en belastningsgrad, før det bliver den, man vælger. Til gengæld giver tiltaget god mulighed for resultatdokumentation, hvilket også gælder til forældrene. Be-

lastningsgraderne kan være med til at udvikle et fællessprog mellem rådgiverne også på tværs af de to afdelinger, og det vil dermed være behjælpeligt på gruppemøder at tale ud fra de forskellige belastningsgrader, når en families behov for støtte skal vurderes. En ulempe kan der imod være de risikofaktorer, der er ved familier med sociale problemer. Det kan være svært for rådgiverne, hvordan disse skal tages højde for og tænkes ind i de enkelte 'grader' i systemet, hvilket bliver nødt til at åbne op for muligheden for, at de enkelte familier kan skifte grad i forbindelse med udvikling - positiv eller negativ.

Ligeledes er der nogle fordele og ulemper ved Kvalitetsstandarderne. En fordel er at man kan bruge de forskellige kvalitetsstandarder til at be- eller afkræfte en tiltænkt bevilling og omvendt se på de forskellige kvalitetsstandarder, hvis man ikke ved, hvilken bevilling, der er passende for familien. Socialrådgiverne i afdelingerne mener, at der er en god sammenhæng mellem Belastningsgrader og Kvalitetsstandarder efter at være blevet introduceret for dem. En ulempe kan dog være borgerens retssikkerhed, da man ikke kan træffe en afgørelse med dokumentation på baggrund af, hvilken Kvalitetsstandard borgeren hører ind under, hvorved det ikke giver borgeren mulighed for at klage. Der kommer dermed en juridisk stridighed, da borgerens klagerettighed indskrænkes. Der udover kan det være en mulighed for socialrådgiverne at 'skyde' for højt, for at være sikker på, at familien får den støtte, der er behov for. Dette kan resultere i, at der alligevel vil komme uensartet sagsbehandling, da rådgiverne lige skal lære systemet at kende. Dog er chancen stor for, at Incitares tiltag vil imødekomme problemstilling om forskelligartet sagsbehandling på længere sigt.

Forslaget fra Incitare kan muligvis være i strid med lovgivningens krav om en konkret individuel vurdering i de forskellige sager. Servicelovens §88 siger, at der i alle sager skal laves en konkret individuel vurdering, hvilket vil sige, at generelle retningslinjer for tildeling af hjælpen ikke kan tilsidesætte kravet om, at der skal foretages en individuel vurdering. Da socialrådgiveren i den enkelte sag stadig er nødt til at gå ind og indsamle informationer i sagen og ud fra dem vurdere, hvilken belastningsgrad og kvalitetsstandard der er relevant, vurderes det dog ikke at en implementering af Incitares tiltag, ville være et direkte brud på loven.

Delkonklusion:

Som det tydeligt ses ovenfor, er der både fordele og ulemper ved Incitares forslag. I forhold til at gøre et forsøg på at mindske socialrådgivernes forskellige tilgang til sagsbehandlingen, er det dog et overvejende positivt tiltag. Dette ses også i sammenligningen af den innovative model hos Incitares forslag og det optimale tiltag for Familieafdelingen, som blev analyseret frem til i forrige afsnit.

Digital sagsbehandling

Anvendelsen af informationsteknologi (IT) i den offentlige sektor er på vej ind i en ny fase, hvor effektivisering af den fælles jobudførelse i organisationen er i højsæde. Vi nærmer os mere eller mindre 'papirløse kontorer', hvor alt er registreret og struktureret dokumenthåndtering. Familieafdelingen har så sent som i år 2012 indvilliget i at implementere det nyeste program inden for journalhåndtering DUBU⁷⁸, som skal reducere sagsbehandlingens tidsforbrug til administration, frigøre mere tid til konkret behandling af sager, sikre overblik over sagsbehandling og dokumentation på området, og forbedre den økonomiske styring. Denne implementering (som dog endnu ikke er fuldendt) er et bevis på, at Syddjurs Kommune prioritere den digitale udvikling højt.

Den teknologiske udvikling er i dag nået så langt frem, at der nærmest ikke er grænser for egenskaber, man kan udvikle en computer til at skulle besidde. Et eksempel på dette er den computerfunktion, der bruges på forskellige Kasinoer i fx USA, der gør det muligt at aflæse en spillers ansigtsudtryk, for på den måde at se, hvor vidt der er tale om spillersvind. Eksemplet her skal blot understrege, at teknologien er så langt fremme, at computerne efterhånden nærmest er menneskeliggjorte.

Mange jobstillinger er allerede erstattet med maskiner og computere, og med den fortsatte digitale samfundsudvikling er det dermed ikke utænkeligt, at der på endnu flere arbejdspladser fås digitale systemer til at varetage opgaverne. Dette gælder også inden for den sociale forvaltning.

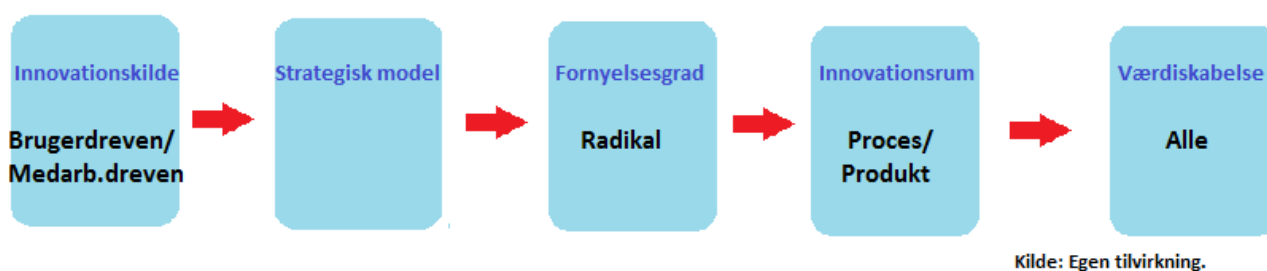
Et forslag til et tiltag som Familieafdelingen muligvis med fordel vil kunne implementere vil her blive reflekteret over.

Forslaget bygger på et komplekst system, som skal kunne rumme de mange informationer, som socialrådgiveren får i en given sag, og ud fra disse informationer være installeret til at kunne vægte de forskellige informationer. Ud fra en vægtning af disse, skal systemer være koblet sammen med de foranstaltningmuligheder, der er relevant for Familieafdelingen. Pointen med systemet er, at den skal finde den foranstaltning, som matcher sagens problemstillinger bedst muligt, fx kan systemet mene, at der er et 85% match på, at familien behøver en støtte-kontaktperson efter SL § 52, stk. 3,6. Socialrådgiveren modtager altså en vejledende løsning til foranstaltningsiværksættelse i sagen, som stemmer overens med den vejledning, de øvrige sagsbehandlere vil få i nogenlunde ligestillede sager. Systemet skal være et fleksibelt system, som skal kunne tilpasses undervejs. Dvs. at hvis der

⁷⁸ <http://www.kombit.dk/dubu> 2/12-13

kommer nye informationer i sagen, vil disse kunne indskrives, og systemet vil på ny udregne den optimale foranstaltning til familien.

Den innovative model for dette forbedringsforslag ser således ud:



Som det fremgår af modellen er ovenstående tiltag svære at kategorisere, når det kommer til kilden til innovationen. Tre forskellige gør sig her gældende, da man kan argumentere for medarbejderdrevet og brugerdrevet. Dette skyldes, at formålet med tiltaget er, at borgerne i kommunen skal opleve ligestilling ift. velfærdsydelser, men omvendt vil det have så stor en påvirkning på medarbejdernes arbejdsopgaver og daglige arbejdsforhold, hvilket vil blive uddybet i refleksionen herunder. Derudover kan man inddrage teknologidrevet innovation, da det vil kræve en stor udvikling af teknologiske systemer, hvis dette tiltag skal implementeres. Til gengæld er der ikke nogen kilde til innovationen, da der ikke i Familieafdelingen er yttret ønske om, at et innovativt tiltag, som digital sagsbehandling skal implementeres. Fornyelsesgraden af dette tiltag er modsat Incitares tiltag radikalt, da en implementering heraf vil medføre en helt anden form for arbejdsudførelse i afdelingen. Hvor vidt det inden for innovationsrummet er en proces- eller produktinnovation kan også diskuteres. Der skal udvikles et produkt for, at dette tiltag kan lykkes, men det ender med at blive en proces, som medarbejderne skal igennem og fortsætte i håb om at kunne udøve mere ensartet sagsbehandling. En digital sagsbehandling vil påvirke samtlige af de fire innovationsbundlinjer, da det forhåbentlig både vil øge produktiviteten i takt med at medarbejderne lærer at anvende denne sagsbehandlingsmetode, giver borgeren bedre service, da de vil komme til at opleve en mere ensartet sagsbehandling, styrke de økonomiske resultater, da ensartede sager på sigt vil blive økonomisk lige tunge og til sidst styrke demokratiet, da det vil ligestille borgerne i kommunen proportionelt med tyngden af problemer.

Fordele og ulemper:

Der ville være en del fordele og ulemper ved en implementering af digital sagsbehandling i Familieafdelingen. En stor fordel ved succesfuld implementering ville være, at de enkelte sager i afdelingen ikke ville være afhængige af, hvilken rådgiver som blev sat på sagen, da systemet ville foreslå den samme foranstaltning uanset rådgiver. Dette forudsætter naturligvis, at det vil være omtrent samme informationer, som vil blive registreret i systemet. Dermed ville der komme en nogenlunde ensartet sagsbehandling i afdelingen, som vil medføre, at ingen ville føle, at de blev forskelligt behandlet. Der er dog også en del ulemper ved den digitale sagsbehandling, som fx at den konkrete individuelle vurdering, som tidligere er omtalt, vil blive indskrænket. Tiltaget vil sætte det juridiske skøn i bås, da systemet selv kommer med et løsningsforslag i sagerne. En anden juridisk problemstilling her kunne da også være SL §16, der siger at: *'Kommunalbestyrelsen skal sørge for, at brugerne af tilbud efter denne lov får mulighed for at få indflydelse på tilrettelæggelsen og udnyttelsen af tilbuddene. Kommunalbestyrelsen fastsætter skriftlige retningslinjer for brugerindflydelsen.'*

Samme krav findes i øvrigt også i Retssikkerhedslovens § 4. Nuværende procedure er, at borger er med i en fælles drøftelse om en passende løsning i en sag. Det er et fortolkningsspørgsmål, hvor vidt tiltaget strider i mod den del, som siger, at 'borgeren skal have mulighed for at få indflydelse på tilrettelæggelsen og udnyttelsen af tilbuddene.' Det kan både læses som indflydelse på det tilbud de får tilbudt, men muligvis også indflydelse på, hvilket tilbud de skal modtage. Digital sagsbehandling kan komme i strid med denne lov, da det er systemet, der foreslår en løsning - dog på baggrund af en samtale med borger om borgers situation.

En fordel er, at afdelingslederne ikke deler helt så meget ansvar ud til medarbejderne, hvilket der blev analyseret frem til kunne være en af hovedårsagerne til den forskellige tilgang til sagsbehandlingen i de to afdelinger. Dette kan dog også være en ulempe, da socialrådgiverne kan føle, at de mister deres faglighed, idet de normalt selv skal træffe de beslutninger, som et computersystem nu vil hjælpe dem på vej til. I følge Hertzbergs teori vil det mindre personlige ansvar muligvis resultere i, at medarbejderne mister deres motivation. Hvis vi ser på respondenterne af spørgeskemaundersøgelsen, er det dog som tidligere nævnt ikke ansvar, der er den primære motivationsfaktor for medarbejderne i Familierådgivningen og Specialbistand. Går der for meget bureaukrati (dokumentering - arkivering - ensartethed) og McGregors X-teori i arbejdsprocesserne, hvis systemet skal indføres?

En fordel ved systemet kan der imod være, at forslaget fra systemet vil åbne op for nye ideer til løsningsforslag, som rådgiver ikke selv havde tænkt på, da man måske nogle gange kan komme til at tænke i de samme baner. I den forbindelse vil systemet fungere som et frisk pust med en anden til-

gangsvinkel. En problemstilling i forhold til systemet vil være, i hvor høj grad socialrådgiverne har mulighed for at 'trumfe' systemets løsning. Er det udelukkende en vejledende løsning eller skal rådgiverne i første omgang forsøge at efterleve systemets forslag til en løsning? Hvordan skal systemet vægte de forskellige oplysninger, det får ind og skal danne baggrund for en foranstaltning? Der skal under alle omstændigheder indkodes nogle saglige parametre for de forskellige oplysninger om barnets/den unges udviklingsmæssige behov, forældrekompetencerne, familieforhold generelt og dens sociale relationer, barnets/den unges sociale relationer, skoleforhold, evt. misbrug, overgreb mv. Andre refleksioner over et digitalt sagsbehandlingssystem kan være, hvordan det skal indkøres i den daglige arbejdsgang. Man vil være nødt til i starten at benytte både det nye system og den gamle form for sagsbehandling for at sikre sig, at systemet fungerer, som det skal. En ulempe ved dette vil være den ressourcemængde, der skal til for at lykkes med det. Generelt vil det kræve mange ressourcer at implementere et tiltag som dette, da det vil være en stor omvæltning for medarbejderne at benytte systemet, og det vil tage lang tid at sætte sig ind i, hvordan systemet fungerer. Omvendt vil man muligvis på længere sigt spare en del ressourcer ved tiltaget, da det vil være mere effektivt at lade systemet komme frem til en løsning, end selv at skulle overveje og sparre med ledelse og kollegaer i en given sag.

Delkonklusion

Ud fra en innovativ tilgang ligner tiltaget på ingen måde det teoretisk set optimale tiltag for Familieafdelingen. Efter en refleksion over de forskellige fordele og ulemper rejser der sig et spørgsmål; Resultterer digitaliseringsforslaget i mindre pres og 'ståen alene' for medarbejderne, eller frarøver man dem deres motivation og professionelle faglighed? Der er mange fordele ved tiltaget fx i forhold til mere ensartet sagsbehandling, nytænkning på området og ligestilling i forhold til velfærdstjenester, men dog også nogle ulemper i form af nogle juridiske problemstillinger, ressourcer og motivation hos medarbejderne. Digital sagsbehandling er ikke urealistisk grundet den samfundsmæssige digitale udvikling, vi går gennem i disse tider, og det kan da også konkluderes, at teknologien er til at udstyre et system med disse kompetencer. Man kan dog frygte for, hvor vi som samfund ender, hvis vi lader maskiner varetage opgaver med de sociale komplekse problemstillinger, som socialrådgiverne i Familierådgivningen og Specialbistand beskæftiger sig med.

Refleksion over forskellige mindre indgribende tiltag

Ovenstående to afsnit beskæftiger sig med to tiltag, som begge vil have stor indflydelse på sagsbehandlerne i Familieafdelingens daglige arbejdsrutiner, hvor analysen af spørgeskemaet og den innovative tilgang er set i forhold til disse. Nærværende afsnit vil udgøre en refleksion over mindre indgribende tiltag, som Familieafdelingen muligvis med fordel vil kunne implementere med henblik på at mindske socialrådgivernes forskellige tilgang til sagsbehandlingen på længere sigt. Man kunne eksempelvis afholde kurser i afdelingen i forhold til sagsbehandlingsfremgangsmåden. Lave en rækkefølge for, hvem der tales med først og et skema over, hvilke spørgsmål, der skal stilles - med mulighed for uddybelse på et særligt interessant område. Dette tiltag bygger igen på Incitares konklusion om, at det er socialrådgivernes forskellige tilgang, der fører til forskellige foranstaltninger. En ulempe ved dette tiltag kan dog være, at det vil være ressourcekrævende, men der imod sikrer en mere ensartet sagsbehandling. Et andet tiltag, som også ville kunne imødekomme problemstillingen, men dog være ressourcekrævende, er ideen om, at rådgiverne kommer med hinanden ud til borgerne. Jeg har i løbet af mit praktikophold, været med tre forskellige rådgivere på hjemmebesøg, og min oplevelse var, at det er meget forskelligt, hvordan de hver især griber familierne an. Også selv om problemstillingerne ikke var vidt forskellige. Hermed menes både den måde, der bliver talt til familien på, spørgsmålene der bliver stillet, om man holder en professionel distance fra borgeren eller møder dem i øjenhøjde med egen indlevelse. Dette kan dog også være en konsekvens af vores forskellighed som mennesker, men hvis man kom med hinanden på hjemmebesøg, kunne man muligvis lære af hinanden og dermed få en mere ensartet tilgang.

Den aktuelle situation, da jeg forlod Familierådgivningen og Specialbistand ultimo maj, var at alle anbringelser kom på visitation. Hvis man ændrede dette til at være alle afgørelser om foranstaltningsiværksættelser, ville man muligvis opnå en mere ensartet sagsbehandling. Igen ville en ulempe være, at det vil være mere ressourcekrævende, da det vil skulle inddrage flere mennesker og blive en længere proces at iværksætte en foranstaltning. Til gengæld ville det være en klar fordel, at det er det samme udvalg, der træffer alle beslutninger, og dermed vil man få en mere ensartet sagsbehandling. Der kan dog også her tales om kompetencefrarøvelse af socialrådgiverne, lige som ved digital sagsbehandling, hvilket vi kunne konkludere ifølge Hertzberg er umotiverende og kan ende med at tage professionsidentiteten fra rådgiverne.

Delkonklusion

Der er nogle tiltag, som Familieafdelingen kan overveje at implementere for at imødekomme problemstillingen. Der er dog nogle ulemper ved disse tiltag, som der skal tages in mente forinden en implementering. Eftersom Familieafdelingen for tiden har ekstraordinært travlt, vil det muligvis ikke kunne lade sig gøre ressourcemæssigt nu, men det er vurderet, at de mindre indgribende tiltag kunne styrke ensartetheden i afdelingen, og dermed med fordel kunne implementeres, når travlheden forhåbentlig på et tidspunkt lægger sig.

10. Konklusion

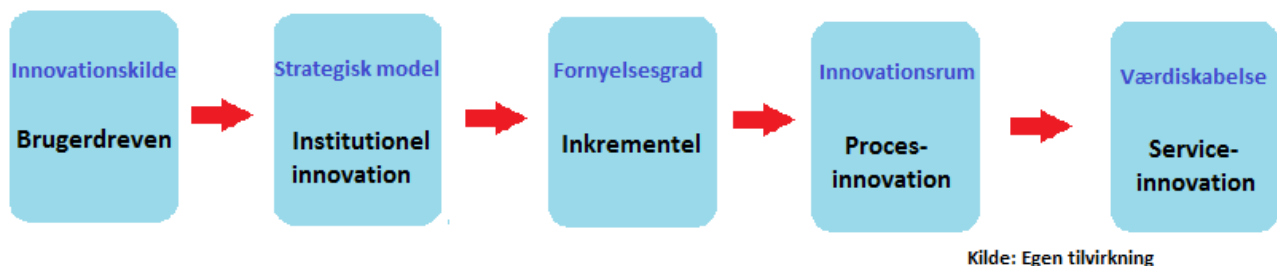
Dette professionsbachelorprojekt har gennem udvikling af viden haft til hensigt at undersøge, hvorfor medarbejderne i Familieafdelingen, trods ensartede forudsætninger, har forskellige tilgange til sagsbehandlingen, og dernæst en fyldestgørende refleksion over mulige løsninger på dette.

Ved besvarelse af det første underspørgsmål fandt jeg igennem et økonomisk, sociologisk og samfundsmæssigt perspektiv, herunder ved brug af den nordiske velfærdsmodel, frem til, at der i Familieafdelingen er behov for at mindske den forskellige tilgang til sagsbehandlingen. Ligeledes gav analysen af dette mig et indblik i den juridiske vinkel på underspørgsmålet, og det kan på baggrund af dette konkluderes, at det juridiske ikke alene er til at beskrive vigtigheden af problemstillingen, men bakker sammenholdt med ovennævnte perspektiver op om, at afdelingen med fordel kan reflektere over potentielle løsningsforslag. For at kunne finde frem til potentielle løsningsforslag var det nødvendigt at besvare underspørgsmål 2 og gå ind og se på, hvorfor denne forskellighed finder sted i afdelingen. Konklusionen på baggrund af organisationskulturanalysen, som skulle lede os frem til disse årsagsforklaringer er, at der imidlertid er en del både eksterne og interne faktorer, som kan ligge til grund for forskelligheden. Min hermeneutiske tilgang tillod mig at have forventninger på forhånd i forhold til, hvad der kunne ligge til grund for forskelligheden, som jeg vha. den hermeneutiske cirkel enten kunne be- eller afkræfte efter analysen af Familierådgivningen og Specialbistand. En forventning, som ikke viste sig at holde stik, var fordømmen om, at der grundet tidspres blev truffet hurtige beslutninger. Til gengæld var der andre bud på årsagsforklaringer, som viste sig at holde stik; ledelsesstil, det juridiske skøn, krydspreset mellem politisk niveau og borger, og at det i travle perioder kan være svært at efterleve organisationens mål og værdier. Endvidere opstod der under analysen af organisationen i mindre dele nye bud på årsagsforklaringer, som fx det, at der i organisationen er en del nye medarbejdere, som endnu ikke er helt integreret i organisationen og dens værdier.

På baggrund af denne analyse kan det dog konkluderes, at den største årsag til forskelligheden af sagsbehandlingen blandt medarbejderne, er forårsaget af ledelsesstilen. Dette konkluderes dels grundet Scheins teori om, at ledelsen er den primære kilde til organisationskulturen, men også respondenterne af spørgeskemaundersøgelsens enstemmighed omkring, hvilken ledelsesstil, der er gældende i Familieafdelingen. Til trods for, at dette er tungen på vægtskålen i forhold til denne problemstilling, kan dog tilmed konkluderes, at det ikke nødvendigvis er en dårlig ledelsesstil.

Spørgsmålet er nemlig, om den forskellige tilgang til sagsbehandling bare er en konsekvens af den moderne ledelsesstil. For hvis en mulig årsag til den forskellige sagsbehandlingstilgang er, at ledelsesstilen er meget mere Y-ledelse end tidligere, så må løsningen på dette jo være, at ledelsen begynder at fratage medarbejderne en større del af deres ansvar og lægge flere retningslinjer og konkrete krav ud til medarbejderne. Vi vil dermed bevæge os mere over til bureaukratiet, som bl.a. siger, at der skal være mere dokumentation og ensartethed i arbejdet. Dette vil muligvis tilnærme os løsningen på denne opgaves problemstilling, men vil i den grad åbne for nye problemstillinger, fx i forhold til motivation, arbejdsglæde osv. Derfor er forskelligheden muligvis bare en konsekvens af den moderne ledelsesstil.

I underspørgsmål 3 blev det optimale teoretiske tiltag fundet ud fra en innovativ tilgang, med henblik på at have en rettesnor til at udarbejde et konkret tiltag til Familieafdelingen. Det kan konkluderes, at modellen herfor ser således ud:



Modellen blev holdt oppe imod konkrete bud på et forbedringstiltag til organisationen. Det kan på baggrund af en refleksion over disse tiltag med fordele og ulemper konkluderes, at det tiltag der teoretisk passer bedst til afdelingen er Incitares tiltag om Belastningsgrader og Kvalitetsstandarder. Tiltaget om digital forvaltning vil muligvis frarøve socialrådgiverne deres professionsidentitet, hvilket kan føre til manglende motivation.

Det kan ydermere konkluderes, at der er nogle mindre indgribende tiltag, som Familieafdelingen med fordel kan implementere. Flere af dem er dog ressourcekrævende, hvilket de skal have med i overvejelserne under en evt. planlægning af implementering.

En central konklusion på denne bacheloropgave er udfordringen i at 'lukke et hul uden et nyt vandhul springer op' i forhold til at mindske socialrådgivernes forskellige tilgang til sagsbehandlingen. Ledelsesstilen øger sagsbehandlingen's forskellighed, men øger samtidig motivationen og medarbejdertilfredsheden. Iværksætter man et tiltag i forhold til at imødekomme den juridiske problemstilling om, at alle borger skal behandles ens efter lighedsprincippet, åbner det for en ny juridisk problemstilling omkring konkret individuel vurdering. Der er mange aspekter af samme problemstilling. En ikke endelig konklusion er dog karakteristisk for den hermeneutiske spiral. Denne opgave har bidraget til en større forståelseshorisont af problemstillingen og danner grobund for et videre stykke arbejde.⁷⁹

'Da en sag kan ses fra flere sider, vil jeg bede tilhørende om at sætte sig i en rundkreds.' Storm P.⁸⁰

11. Perspektivering

Karakteristisk for en administrationsbachelor er, at den har kompetence og færdigheder til at følge et projekt fra start til slut. Med denne opgave er en sådan proces kommet godt rundt om, da det både er analyseret, hvor vidt afdelingen har et vitalt stridspunkt, som der skal findes en løsning på ud fra forskellige faglige perspektiver, såsom jura, sociologi og økonomi. Ydermere er organisationen blevet analyseret med henblik på at forstå, hvorfor socialrådgiverne agerer, som de gør i den pågældende organisation, og dernæst være innovative i forhold til at komme med mulige løsningsforlag til, hvordan problemstillingen imødekommes. For at komme hele vejen rundt om en administrationsbachelors kompetenceområder, mangler der nu blot at blive set på selve implementeringsprocessen af de potentielle forbedringsforslag, som der i opgaven er reflekteret over.

⁷⁹ Bech Holm, 2011: 100.

⁸⁰ Bech Kjeldsen & Asmussen: 2013:12.

11. Litteraturliste

Trykte kilder:

Andersen, Jon (2013) - *Social forvaltningsret*. Nyt juridisk forlag. 5. udgave.

Bakka, Jørgen Frode og Fivelsdal, Egil(2010): *Organisationsteori - struktur, Kultur, processer*. Handelshøjskolens Forlag. 5. udgave, 2. oplag.

Bason, Christian (2007): *Velfærdsinnovation - ledelse af nytænkning i den offentlige sektor*. Børsens forlag.

Bech Holm, Andreas(2011): *Videnskab i virkeligheden - en grundbog i videnskabsteori*. Forlaget samfundslitteratur. 1. udgave, 2. oplag.

Bech Kjeldsen, Lars Peter og Asmussen, Jørgen(2013): *Velfærdsinnovation - i og med praksis*. 1. udgave, 1. oplag.

Greve, Bent (2008): *Velfærdssamfundet - en grundbog*. Forlag: Academica. 1. udgave, 1. oplag.

Gundelach, Peter og Sandager, Hanne (1994): *Organisationskultur og ledelse i det offentlige*. Teknisk Forlag. 2. udgave, 4. oplag.

Hasse, C. (2011). *Kulturanalyse i Organisationer - Begreber, metoder og forbløffende læreprocesser*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Holt Christensen, Peter (2008): *Motivation i videnarbejde*. Hans Reitzels forlag.

Høilund, Peter og Buhmann, Karin (2008): *Lærebog i offentlig og international ret*. Forlaget Thomson. 1. udgave, 1. oplag.

Juul Hansen, Steen (2010): *Professionelle i velfærdsstaten*. Hans Reitzels forlag. 1. udgave, 1. oplag.

Pedersen, Ove K. (2012): *Konkurrencestaten*. Hans Reitzels forlag. 1. udgave, 5. oplag.

Rienecker, Lone og Stray Jørgensen, Peter (2005): *Den gode opgave*. Forlaget Samfundslitteratur. 3. udgave.

Søgård Hansen, Henrik, Overgaard Nielsen Jens, Voxted Søren (2011): *Organisationsteori i praksis*. Hans Reitzels forlag. 1. udgave, 1. oplag.

Sørensen, Jesper Steen og Strandgaard Pedersen, Jesper (1994) - *Organisationskultur i teori og praksis*. Forlaget Nyt for samfundsvidenskaberne.

Elektroniske kilder:

Syddjurs hjemmeside for kommunen værdier og målsætninger:

www.Syddjurs.dk

Lederweb. Væksthus for ledelse om organisationskultur:

http://www.lederweb.dk/Strategi/Organisationskultur/Artikel/79770/Hvad-er-en-organisationskultur1_2/6_2013

Hermeneutik i samfundsvidenskaben:

<http://da.wikipedia.org/wiki/Hermeneutik>

Bachelor om hermeneutik:

<http://rudar.ruc.dk/bitstream/1800/2315/1/rapporten.pdf>

Hermeneutisk videnskabsteori:

<http://www.freewebs.com/sundhed/videnskabsteori.htm> 8/12

Bachelor om forandringsledelse:

<http://pure.au.dk/portal/files/45276145/Opgaven.pdf> d. 30/10

Teori om organisationsstruktur:

<http://innervate.dk/organisationsstrukturen.htm> d. 26/11 - 13

Syddjurs medarbejderportal:

http://medarbejderportal/organisation_fanemenu 4/6 2013

Syddjurs hjemmeside:

<https://www.syddjurs.dk/indhold/fakta-om-kommunen> 8/11 -13 kl. 12.41

Ændring i socialrådgiveruddannelsen:

<http://sdsnet.dk/uploads/documents/Publikationer/socialr%C3%A5dgiveruddannelsen.pdf> d. 11/11 2013 kl. 11.41

Samfundsændring i Danmark:

https://www.nyidanmark.dk/bibliotek/publikationer/rapporter/2007/indfoedsretsproeve_laeremateriale/html/chapter04.htm

Rapport:

Rapport fra Incitare 'Syddjurs Kommune, Styring i Familieafdelingen.'

Relevante artikler:

HK kommunalblad fra den 30.08.2013. Artikelnavn: *'Tiden er inde til tillid'*.

Politikken fra den 29. jun. 2012. Artikelnavn: *Børnesagsbehandlere bliver gjort til robotter*. Findes også på

<http://politiken.dk/debat/kroniken/ECE1672436/boernesagsbehandlere-bliver-gjort-til-robotter/>

12. Bilagsoversigt

BILAG 1: Oversigt over opgavefordeling efter 1. januar 2007.

BILAG 2: Incitares rapport side 1.

BILAG 3: Incitares Rapport side 26

BILAG 4: Organisationsdiagram Syddjurs.

BILAG 5: Eksempel på en Belastningsgrad

BILAG 6: Eksempel på en Kvalitetsstandard

BILAG 7: Tegnangivelse.

BILAG 8: Spørgeskema uddelt i Familierådgivningen og Specialbistand

BILAG 9: Databehandling for empirisk undersøgelse.

BILAG 1

OVERSIGT OVER OPGAVEFORDELING EFTER 1. JANUAR 2007.⁸¹

2007

Statens opgaver

- Folkekirke
- Justitsvæsen
- Udenrigspolitik
- Udlændingepolitik
- Skatteinddrivelse
- Undervisning
- Forskning
- Kultur
- Beskæftigelse → Jobcentre sammen med kommunerne (indtil 1. august 2009)
- Miljø, fiskeri og landbrug
- Fødevarekontrol
- Trafik og havne

2007

Regionernes opgaver

- Sygehuse og sundhed
- Praktiserende læger
- Sociale institutioner (kun drift)
- Vækstfora (regional udvikling)

2007

Kommunernes opgaver

- Skoler og børnepasning
- Beskæftigelse (samarbejde med staten)
- Det sociale område (finansierings-, forsynings- og myndighedsansvar)
- Ældrepleje
- Sundhedsområdet (forebyggelse, pleje, genoptræning)
- Biblioteker
- Musikskoler og andre kulturelle tilbud
- Trafik (samarbejde med regionerne)
- Det lokale vejnet
- Forsyningsvirksomhed
- Redningsberedskab
- Miljø

⁸¹ Egen tilvirkning efter inspiration af <http://www.forlagetcolumbus.dk/typo3temp/GB/d3a29ea565.png> d. 16.12.13

BILAG 2

Incitares rapport side 1.

Syddjurs Kommune – Styring i Familieafdelingen

INCITARE

1. Indledning

Incitare har gennemført en afgrænset analyse af Familieafdelingens styring og de faktorer, der påvirker styringen. Resultatet af analysen beskrives i nærværende rapport.

1.1 Formål

Formålet med rapporten er at belyse Familieafdelingens resultater, processer og organisatoriske grundlag for at indkredse mulige årsager til de konstaterede, men umiddelbart uforklarlige udsving i økonomien. I forlængelse heraf indarbejdes dokumenterede forslag til forbedringer, og rapporten udgør således beslutningsgrundlaget for kommunens videre tiltag på området.

1.2 Afgrænsning og metode

Analysen tager udgangspunkt i myndighedsdelen og er organisatorisk koncentreret om:

- Socialrådgivningen
- Specialbistand
- Døgnformidlingen

Analysen omfatter både anbringelsesområdet og det forebyggende område.

Analysen skal ses som første del af et forløb, der principielt består af tre dele. Del 2 er udviklingsdelen og del 3 implementeringsdelen. Rapporten omfatter alene analysen.

Grundlaget for analysen er data, der er indsamlet i dialog med nøglepersoner i kommunen, herunder interview, fokusgruppeinterview og procesgennemgang. En væsentlig del af datagrundlaget er tilvejebragt, ved at sagsbehandlere har screenet en række sager efter en model stillet til rådighed af Incitare.

BILAG 3

Incitares Rapport side 26

Syddjurs Kommune – Styring i Familieafdelingen

INCITARE

3.2 Processer

Kortlægning af processerne har især været rettet mod kerneprocesserne, men vurdering omfatter også nogle udvalgte ledelses- og støtteprocesser.

Vurdering af Socialrådgivningens kerneprocesser

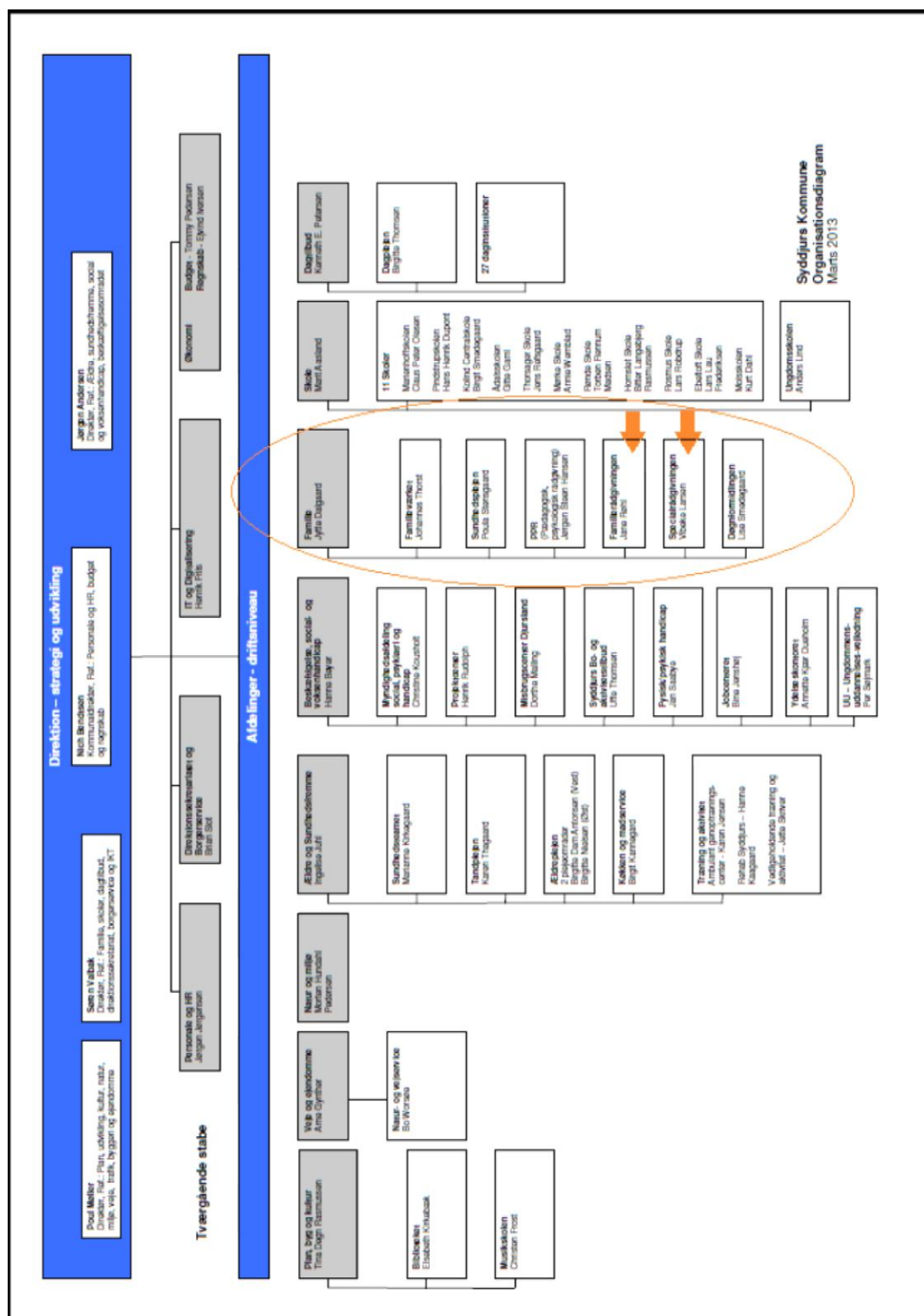
Rådgiverne har forskellige tilgange til sagsbehandlingen, og det munder ud i forskellig praksis på en række områder, ikke mindst i varetagelsen af den dokumentation, der følger af sagsbehandlingen. De forskellige registreringer og forskellige handlinger vurderes i nogle tilfælde at være helt bevidste ud fra den enkelte rådgivers opfattelse af, hvad der er bedst, men i mange tilfælde er det sandsynligvis en konsekvens af manglende eller mangelfulde målsætninger og usikkerhed om, hvilken procedure der er "den rigtige".

At formulere mål – og ønsket effekt – er svært, hvilket formentlig er grunden til, at det ikke sker i den udstrækning, det kunne være ønskeligt, og som det i øvrigt efterlyses fra mange sider. Det gælder ikke kun i Socialrådgivningen, også her er problemet, at det er vanskeligt at flytte fokus fra "at gøre" til "at opnå" – at gå fra handlingsplan til behandlingsplan og at følge op på effekten via statusrapporter. Det vil styrke sagsbehandlingen, hvis der i langt større udstrækning kan sættes fokus på progressionen og dermed sikres, at børnene ikke bliver hængende (unødigt) i systemet.

Visitationsudvalgets sammensætning har selvfølgelig stor indflydelse på sagsbehandlingen og bl.a. qua Familieværkets repræsentation i udvalget også på afgørelsen.

Den gennemførte screening i Socialrådgivningen indikerer, at sagsbehandlingen på trods af den forskelligartede praksis, gennemføres tilfredsstillende i langt de fleste tilfælde. Der kan stilles spørgsmålstejn ved, om en af anbringelsessagerne er rigtig kategoriseret. For de andre 22 anbringelsessager, der er vurderet, er billedet, at hele 18 umiddelbart synes at være godt og rigtig sagsbehandlet. Det er nogle af de sidste 4 muligvis også, men nogle forhold lægger op til, at sagerne bør revurderes. Det gælder især 2 af sagerne; den ene fordi der tilsyneladende ikke er taget tilstrækkeligt hensyn til morens ressourcer, og den anden fordi

BILAG 4



BILAG 5

Eksempel på belastningsgrad


Syddjurs
KOMMUNE

X	<i>Forældrene har vanskeligt ved at dække barnets behov på grund af barnets funktionsnedsættelse</i> Familieforhold: - forældrenes funktionsniveau er med et faretruende kontaktniveau eller et stort fravær af voksenindsatser - forældrenes sociale integration i lokalsamfundet er nærmest ikke eksisterende (forældre handicap, psykisk sygdom, misbrug, vold, traumer hos forældre/familien, overgreb, manglende beskæftigelse/bolig, familiens økonomiske forhold) - familiens situation er i høj grad belastet på grund af barnets funktionsnedsættelse - belastning af søskende i hjemmet med funktionsnedsættelse – synlige tegn på reaktioner fra søskende
5. Barnet har massive problemer og brug for omfattende støtte	Barnets udviklingsmæssige behov: - udviser ingen særlig tilknytning til en eller flere voksne, kan være ukritisk i sit valg af voksne eller slet ikke søge kontakt med voksne, kontakter ukritisk nye mennesker på en ofte grænseoverskridende måde - har ingen længerevarende relationer til andre voksne og børn - er aggressiv, voldelig og utilregnelig overfor andre - isolerer sig fra omgivelserne i lange perioder, undgår eller trækker sig i kontakten og relationen med andre i uger eller måneder - har meget svært ved at vise og udtrykke sine følelser og behov - Barnet har massive omsorgsbehov på grund af funktionsnedsættelse, pleje, overvågning - Store problemer i forhold til adfærd, sociale kompetencer, isolation på grund af funktionsnedsættelse Særligt for unge: - har en svær spiseforstyrrelse, som er livstruende

7

	• har forsøgt selvmord indenfor det sidste halve år og er stadig i fare for at gentage det • har mange alvorlige sigtelser eller flere sigtelser på personfarlig kriminalitet, seksuelle overgreb eller lignende • <i>Væsentlig større omsorgsbehov på grund af funktionsnedsættelse</i> • <i>Problemer i forhold til adfærd, sociale kompetencer, isolation på grund af funktionsnedsættelse</i> • Forældrekompetencer: • forældrenes/den nære families relation til barnet er meget dårlig. Relationen kan være til direkte skade for barnet. • forældrene kan ikke varetage barnets trivsel og udvikling trods støtte • fysisk/psykisk afstraffelse/overgreb • <i>Forældrene har en opgave som rækker langt ud over det sædvanlige på grund af barnets funktionsnedsættelse</i> • <i>Forældrene har store vanskeligheder i forhold til at dække barnets behov på grund af barnets funktionsnedsættelse</i> Familieforhold: • familiens sociale integration i lokalsamfundet er ikke eksisterende (forældre handicap, psykisk sygdom, misbrug, vold, overgreb, traumer hos forældre/familien, forældres egen omsorgssvigt, manglende beskæftigelse/bolig, familiens økonomiske forhold) • <i>familiens situation er massiv belastet på grund af barnets funktionsnedsættelse og barnets behov for pasning, pleje, overvågning</i> • <i>belastning af søskende til børn med funktionsnedsættelse – synlige tegn på reaktioner fra søskende</i>
--	---

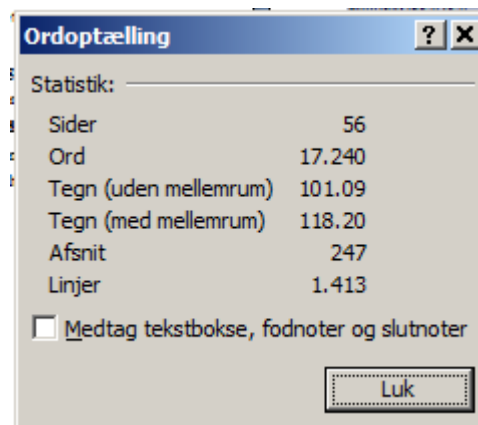
BILAG 6

Eksempel på kvalitetsstandard

	
Aflastningsophold - Kvalitetsstandard	
Alle sager skal behandles ud fra et konkret skøn og individuel vurdering efter § 52 i Lov om social service og i overensstemmelse med den sammenhængende børne- og ungepolitik i Syddjurs kommune.	
Aflastningsophold	
Lovgrundlag for ydelse	Lov om social service § 52 stk. 3, nr. 5
Formål med ydelsen	Formålet er at supplere forældrenes omsorg for barnet eller den unge og hermed bidrage til barnets eller den unges positive udvikling og trivsel.
Mål med ydelsen	Målet kan være: • aflastning af forældrene • frirum til barnet/den unge, hvor de ikke har ansvar og skal forholde sig til problemerne derhjemme • støtte i opdragelse af barnet/den unge • give børn og unge voksenstøtte, omsorg og hverdagsoplevelser i et andet miljø • forskellige former for socialpædagogisk optræning af barnet/den unge • overgå til en egentlig døgnanbringelse
Indhold	Indsatsen er typisk: • oplevelser og udfoldelsesmuligheder for barnet/den unge • tryghed og omsorg for, at barnet/den unge kan udvikle større selvværd og selvtillid • almindelige og stabile familiemønstre og relationer • støtte til at indgå i et socialt fællesskab med andre børn og voksne • drage omsorg for svært handicappede børn/unge, mens forældre aflastes Hvis aflastning anses for nødvendigt til et barn i en plejefamilie, vil der ske en vurdering af plejefamilien i forhold til om denne magter rollen som plejefamilie.
Målgruppe	Børn og unge under 18 år med et særligt behov for støtte, herunder også børn og unge med nedsat fysisk og psykisk funktionsevne. • Forældre, der har brug for aflastning i ft. et barn/ung med handicap • Barn/ung, der af sociale årsager har brug for voksenstøtte, omsorg og oplevelser i et andet miljø end

BILAG 7.

Tegnangivelse



$$\text{Sideantal: } \frac{118.200}{2.400} = 49,25$$

BILAG 8

Spørgeskema uddelt i Familierådgivningen og Specialbistand.

Spørgeskema til organisationskulturen i Familieafdelingen

Følgende spørgsmål drejer sig om Familierådgivningen og Specialbistand.

Køn _____ Uddannet socialrådgiver i (årstal) _____ Arbejdet i afdelingen i (antal år) _____

Sæt kryds i den firkant, der passer bedst for, hvordan du opfatter din afdeling. Efter hvert 'tema' vil der være mulighed for at uddybe på de tomme linjer, hvis der er behov for at knytte en kommentar.

Spørgsmål 1, Mål og normer:

Organisationen er præget af enhed. Mål og normer er kendte og accepterede af alle.

Meget enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Meget uenig
☐	☐	☐	☐	☐

Vi er i organisationen alle bekendte med målsætningen, men de kan i nogle perioder være svære at efterleve.

Meget enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Meget uenig
☐	☐	☐	☐	☐

Organisationen er splittet, opdelt uden fælles mål og normer.

Meget enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Meget uenig
☐	☐	☐	☐	☐

Spørgsmål 2, Handlingsorienteret ctr. den rigtige løsning.

Det er en vigtig spilleregul, at der 'sker noget'. Handling frem for alt, også selv om der begås nogle fejl her og der.

Meget enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Meget uenig
☐	☐	☐	☐	☐

Det er en vigtig spilleregul, at det der laves, laves korrekt. Hellere vente lidt til den rigtige løsning er fundet.

Meget enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Meget uenig
☐	☐	☐	☐	☐

Spørgsmål 3, Ensartet sagsbehandling

I organisationen er vi enige om, hvilken fremgangsmåde vi benytter til sagsbehandling af en given sag.

Meget enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Meget uenig
☐	☐	☐	☐	☐

Vi har alle hver vores måde at gribe en sag an på, da vi hver især ofte har vores egen forestilling om, hvad den bedste løsning i en sag måtte være.

Meget enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Meget uenig
☐	☐	☐	☐	☐

Vi kunne godt bruge nogle flere styringsredskaber til, hvordan fremgangsmåden i en sag skal foregå.

Meget enig Delvist enig Hverken enig eller uenig Delvist uenig Meget uenig

☐
☐
☐
☐
☐

Spørgsmål 4, Optimisme ctr. realisme.

Vi er altid optimistiske, fokuserer på mulighederne og lader os aldrig slå ud.

Meget enig Delvist enig Hverken enig eller uenig Delvist uenig Meget uenig

☐
☐
☐
☐
☐

Vi er altid realistiske og til dels pessimistiske, lader os ofte stoppe og fokuserer på begrænsningerne.

Meget enig Delvist enig Hverken enig eller uenig Delvist uenig Meget uenig

☐
☐
☐
☐
☐

Spørgsmål 5, Medarbejderorientering.

Organisationen er i høj grad medarbejderorienteret. Vi roser og anerkender hinanden.

Meget enig Delvist enig Hverken enig eller uenig Delvist uenig Meget uenig

☐
☐
☐
☐
☐

Organisationen er præget af 'tjenestemandsforsventninger': Man hører kun noget, hvis man laver fejl.

Meget enig Delvist enig Hverken enig eller uenig Delvist uenig Meget uenig

☐
☐
☐
☐
☐

Spørgsmål 6, Konkurrenceorientering.

Hos os opfattes konkurrence som noget positivt, der bringer organisationen fremad. Vi stiller høje krav til hinanden.

Meget enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Meget uenig
☐	☐	☐	☐	☐

Hos os ses konkurrence som noget uhensigtsmæssigt, der skaber vinder og tabere og udgør en trussel mod sammenholdet.

Meget enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Meget uenig
☐	☐	☐	☐	☐

Spørgsmål 7, Helhedsorientering ctr. segmentering.

I vores organisation tænker vi helhedsorienteret. Vi ser problemerne som dele af helheder, og som derfor kræver flere forskellige enheders syn på en sag.

Meget enig	Delvist enig	Hverken enig eller uenig	Delvist uenig	Meget uenig
☐	☐	☐	☐	☐

I vores organisation tænker vi segmentalistisk. Problemer bliver 'omringet' og isoleret og placeret i den enhed, hvor de hører hjemme.

Meget enig Delvist enig Hverken enig eller uenig Delvist uenig Meget uenig

☐
☐
☐
☐
☐

Spørgsmål 8, *Offensiv ctr. defensiv tænkning.*

Vi er offensive og tænker fremadrettet. Vi prøver i høj grad at påvirke udviklingen.

Meget enig Delvist enig Hverken enig eller uenig Delvist uenig Meget uenig

☐
☐
☐
☐
☐

Vi er defensive og tænker bagud. Vi prøver at fastholde status quo.

Meget enig Delvist enig Hverken enig eller uenig Delvist uenig Meget uenig

☐
☐
☐
☐
☐

Spørgsmål 9, *Motivation*

Sæt kryds ud for den påstand du finder mest passende på din afdeling (*Kan forstå, at Specialbistand er under et lederskifte og beder derfor medarbejderne fra denne afdeling sætte kryds ud fra den lederstil, de mener passer bedst på Vibeke Larsen, da hun har været med til at skabe en organisationskulturel ramme i Specialbistand gennem de seneste 4 år.*):

Jeg har den opfattelse, at min leder ser mine kollegaer og jeg som forholdsvis dovne, uambitiøse, tryghedssøgende og medarbejdere, der ikke ønsker at arbejde eller tage ansvar.

☐

Jeg har den opfattelse, at min leder ser mine kollegaer og jeg som medarbejdere, der har lyst til at arbejde, påtage sig et ansvar og vokse med opgaven.

☐

Sæt kryds ved de faktorer, som fremkalder den største motivation hos dig. (Max fire krydser)

Arbejdets indhold	Jobsikkerhed
Anerkendelse	Arbejdsforhold
Forfremmelse	Løn og goder
Kompetenceudvikling	Kontrol
Udvikling	Kollegiale forhold
Ansvar	Organisationspolitikker
Beslutningskompetence	Ledelsesstil

Spørgsmål 10, lederstil.

Sæt kryds ud for den lederstil, som du mener passer bedst til din afdelingsleder. (Igen Vibeke Larsen for Specialbistands vedkommende.)

Den autoritære leder. (Leders magtbase er status eller stilling. Leder er dominerende, styrer ved ordrer og direktiver. Gruppens arbejde er leders personlige ansvar, og udøver personlig kritik af de enkelte gruppemedlemmer. Leder holder på det personlige plan afstand mellem sig selv og gruppens medlemmer.)

☐

Den demokratiske leder. (Leders magtbase i gruppen kan være både eksternt og internt bestemt. Leder udøver et gruppeorienteret lederskab. Arbejdet opfattes som styret af fælles mål og sker gennem en selvstændig medvirken fra alle medlemmer også i planlægningen af arbejdet. Leder er saglig og objektiv i sin kritik og opfatter sig selv om en del af gruppen.)

☐

Laissez-faire lederen. Leder udøver et passivt lederskab, deltager meget lidt i gruppens arbejde og foretager ingen stimulering og organisering heraf. Leder kommenterer eller kritiserer ikke gruppens arbejde.)

☐

-

Mange tak for besvarelsen!

BILAG 9

Databehandling af svar på spørgeskemaer

