

# Rod i forvaltningen

Af psykolog Jacob Thorsen

Man kan skyde pårørende mange ting i skoene i deres samarbejde med medarbejdere og ledere. De kan fremstå både af for meget og for lidt. Om end deres voldsomme adfærd i nogle tider kan være svær at håndtere, bør fokus altid være, at de fleste gør det ud af kærlighed. Men det sker, at de pårørendes adfærd ikke kan forklares med noble motiver, snarere agerer de for egen vindings skyld. Bevidstheden om sådanne bagvedliggende motiver sammen med de pårørendes til tider voldsomme adfærd kan gøre det endnu sværere for medarbejderne at møde og rumme den pårørende. Men hvad end den pårørendes motiver måtte være, er det altafgørende, at medarbejderne fortsat bliver i deres rolle i mødet og samarbejdet med den pårørende – for ellers bryder helvedet løs og samarbejdet sammen. Men er medarbejderne i stand til at blive i deres roller, vil den pårørendes motiver og adfærd med tid få gradvis mindre betydning, ligesom medarbejderne vil få det bedre og bedre.

## Henvendelsen

Jeg blev en dag ringet op af en afdelingsleder i en mindre dansk kommune. Hun var leder i kommunens visitationsafdeling, hvor hun og hendes medarbejdere modtog, behandlede og traf afgørelser i voksensager på baggrund af borgere og pårørendes mange henvendelser. Hun fortæller mig, at hun længe havde haft udfordringer i samarbejdet med en part i en af afdelingens mange sager, en pårørende til en af kommunens borgere. Hun understreger, at samarbejdet med pågældende pårørende har været udfordrende fra starten af sagen, dog ikke så udfordrende som det nu er tilfældet, hvor flere af sagsbehandlerne truer med at sige op, hvis der ikke sker en ændring til det bedre. Derfor hendes opkald til mig.

## Her er, hvad hun fortalte om den konkrete sag:

Sagen omhandler en af kommunens borgere, en ung mand på 20 år, der over mange år har været støttet af kommunen som følge af hans meget massive funktionsvanskeligheder. Lederen fortæller, at borgeren indtil hans attende år var tilknyttet kommunens familieafdeling, da en borger under atten juridisk betegnes som værende mindreårig. Samarbejdet med borgeren og familien beskrives på daværende tidspunkt som relativt problemfrit. Da borgeren fylder atten, ændrer han imidlertid juridisk status og betragtes herefter som myndig med ansvar for egen livsførelse. Dette medfører flere ændringer for borgeren og familien, og for denne sag bliver det økonomiske aspekt særligt vigtigt. Borgernes situation vurderes ud fra en anden lovgivning end tidligere og hermed en væsentlig anden økonomisk ramme, end han og familien tidligere har været vant til. Dette er gældende for alle kommunens familier, men grunden til, at det bliver særligt problematisk i denne sag, er, skal det nemlig vise sig, at borgerens mor, lad os for nemheds skyld kalde hende Anette, har gjort sig og familien mere eller mindre økonomisk afhængig af de ydelser, som sønnen modtager. Anette og familien er således økonomisk udfordrede som følge af den nye situation, og i sin afmagt retter hun henvendelse til sin søns sagsbehandler med henblik på at rette op på sin, sin søns og deres fælles livssituation.

Lederen fortæller, at sagen i sig selv er enormt juridisk kompliceret. Det skyldes flere ting. For det første fordi borgers egen sag er juridisk kompliceret og rækker og flere komplicerede lovområder, for det andet fordi Anette selv har flere igangværende sager med kommunen, hvoraf nogle af disse mere eller mindre direkte griber ind i borgerens sag. Lederen fortæller, at Anettes sag i sig selv ikke er juridisk kompliceret i sig selv. Dog har Anettes mange klager over medarbejderne og sagsbehandlingerne forhalet sagsbehandlingen og gjort den tung og omstændig – og derfor Anette mere frustreret. For det tredje har sagen strakt sig over mange år og impliceret så mange forskellige forvaltninger og medarbejdere, at sagen ikke længere er til at hitte rede i. For det fjerde er der som sagt Anettes klageadfærd. Lederen fortæller, at en medarbejder har opgjort, at Anette på en uge kunne sende mails til kommunens sagsbehandlere svarende til 47 A-4-sider – vel at mærke alle henvendelser, som sagsbehandlerne forventes at journalisere og sagsbehandle i henhold til god forvaltningskik. Lederen understreger, at dette er meget voldsomt. Yderligt komplicerende er det, at Anette ofte henvender sig til forskellige medarbejdere med de samme forespørgsler – og nogle gange på daglig basis. Som lederen understreger: det er et stort rod.

Lederen fortæller, at sagsbehandlerne ikke orker mere. De er trætte, overvældede og møre.

Lederen fortæller, at hun over tid har forsøgt med forskellige initiativer. Hun har oprettet en myndighedspostkasse, så Anette kun skulle skrive til en mailadresse, hun har oprettet et forum for tværfaglig sagsbehandling, hun har ansat en ekstern advokat til at stå for kommunikationen med Anette, men intet af det synes at have løst sagens grundlæggende problem; Anette er fortsat voldsom og utilfreds, og sagsbehandlerne er fortsat overvældede, trætte og frustrerede. Derfor hendes opkald til mig.

Efter samtalen med lederen aftaler vi, at jeg i første omgang mødes med sagsbehandlerne og mellemliderne for at høre deres perspektiv på sagen og den nuværende situation. Det viser sig dog hurtigt, at sagen også involverer de højere lag i forvaltningen, hvorfor jeg også mødes med centerchef og socialdirektør. Udover at bekræfte mange af afdelingslederens observationer og oplevelser tegner der sig følgende billede:

### **Alle oplever den aktuelle situation og samarbejdet som enormt fastlåst**

Alle udtrykker samstemmigt at have dårlig samvittighed over, at en borger og dennes pårørende får lov til at gøre krav på så mange af afdelingens og organisationens ressourcer på bekostning af andre mindre højtråbende borgere og pårørende.

Alle er forståeligt nok berørte af sagen pga. dens omfang, kompleksitet og varighed, om end på forskellig måde og af forskellige årsager. Fælles ønsker de alle den pårørende langt væk fra deres kommune.

Alle udtrykker samstemmigt, at sagsbehandlingen i denne sag er og har været mangelfuld, særligt fremhæves den begrænsede og utilstrækkelige (tværfaglig) koordination i sagsbehandlingen som et udfordringspunkt. Dette er ikke sket af ond vilje, men som følge af Anettes vedholdende og overvældende klageadfærd og generelt begrænsede ressourcer i forvaltningen og afdelingen.

Derudover bør fremhæves følgende specifikke udtalelser fra sagens forskellige parter:

Sagsbehandlergruppen, mellemlidergruppen og afdelingslederen føler sig svigtet af centerchefen og socialdirektøren. Dette med anklager om, at de ikke har bakket dem tilstrækkelig op i sagsbehandlingen, ligesom de heller ikke har været tydelige nok i deres udmeldinger om, hvordan sagen og Anette forventes håndteret. Derudover er sagsbehandlergruppen, mellemlidergruppen og afdelingslederen alle frustrerede over, at centerchefen og socialdirektøren ved flere lejligheder selv er gået ind i sagsbehandlingen og i nogle tilfælde har truffet afgørelser – uden at involvere de relevante sagsbehandlere. Samtidig har det vist sig, at disse afgørelser var uden lovhjemmel.

Sagsbehandlergruppen, mellemlidergruppen og afdelingslederen er bange for at træffe beslutninger i sagen af frygt for, hvilken konsekvens deres afgørelser kan få for dem selv, for kollegerne og for afdelingen som helhed. Dette skyldes erfaringer fra tidligere i forløbet, hvor socialdirektøren ved flere lejligheder har ageret direkte upassende, i hvert fald ifølge sagsbehandlerne. En sagsbehandler fortæller, at socialdirektøren på et tidspunkt mødte op på afdelingen med et diktat om, hvilke afgørelser hun så besluttede. Dette er i sig selv problematisk, men medarbejderen fortæller, at dette diktat blev afleveret med en skjult trussel om, at hvis sagsbehandlerne ikke efterlevede dette, ville de få utilsigtede og unavngivne konsekvenser. Dette har tilsammen gjort sagsbehandlingen sløv og langtrukket.

I forlængelse heraf føler mange sig presset til at træffe afgørelser eller udføre handlinger, som de ikke kan stå inde for fagligt eller professionelt. Her preges primært på socialdirektøren som årsag til dette, men også centerchefen, der ifølge sagsbehandlerne "ofte demonstrerer ikke at have nosser til at stå imod socialdirektøren og hendes rædselsregime."

Mellemliderne synes at være fanget i et uløseligt krydspres, hvilken kun kompliceres yderligere af, de samtidig med at håndtere sagen og støtte sagsbehandlerne skal forsøge at håndtere egne følelser og det voldsomme handlepres, de oplever i sagen.

Centerleder og socialdirektør giver begge udtryk for, at de er klar over, at situationen og dialogen med Anette kræver meget af sagsbehandlergruppen, mellemlidergruppen og afdelingslederen. De ved godt, at de nok burde have været mere opbyggende og opsøgende, end de har været, men undskylder sig samtidig med, at de hverken har været tilstrækkeligt inde i sagen til at kunne støtte sagsbehandlerne, mellemliderne og afdelingslederen i det omfang, de kunne se, at de havde brug for det, ligesom de heller ikke mener, at dette er deres opgave. Afslutningsvis fortæller centerleder og socialdirektør, at de fra deres side har været og fortsat er pressede af nogle kommunalpolitikere i byrådet, som har udtrykt holdninger til, hvordan sagen og Anette skal håndteres, ligesom de i nogle tilfælde har blandet sig i sagsbehandlingen og stillet indirekte krav til hvilke beslutninger, der skulle træffes i sagen.

Efter samtalerne med først afdelingslederen, mellemlidergruppen og sagsbehandlerne og siden hen centerlederen og socialdirektøren aftaler med afdelingslederen, at jeg går i tænkeboks et par uger og vender tilbage med et forslag til, hvordan jeg kan bistå til løsningen af den aktuelle situation. Dette godtages.

### **Mine tanker om forvaltningens udfordringer og sagens tematikker**

Udover de åbenlyse samarbejdsproblemer mellem sagsbehandlerne og Anette var noget af det første, der fangede min opmærksomhed det manglende overblik i sagen og parternes manglende forståelse for hinandens perspektiver. Nogle gange blev jeg decideret i tvivl, om alle arbejdede på den samme sag, da parternes forståelser af sagen divergerede i den grad, de gjorde og i nogle tilfælde direkte modsagde hinanden. Dette var dog tydeligst hos centerlederen og socialdirektøren, der på ingen måde virkede til at have forstået, hvordan sagen påvirkede alle under dem. Eller – måske havde de en rationel forståelse af, at sagen var svær, men en konkret indføling med, hvordan sagsbehandlerne og lederne havde det, var kun at ønske. I stedet blev sagsbehandlerne omtalt som klynkere og brokkerøve – uden forståelse for, hvordan det er at arbejde i en politisk ledet organisation. Sagsbehandlerne oplevede på nogle punkter afdelingslederens og mellemlederens håndtering af sagen lige så mangelfuld som centerlederen og socialdirektørens håndtering. Mellemlederne og afdelingslederen var fra deres side tilfredse med egen indsats i forhold til sagsbehandlergruppen.

Derudover var jeg optaget af den manglende beslutningskraft, der synes at kendetegne denne sag. Den samme mangel på beslutningskraft, jeg i øvrigt oplevede i min planlægning af dette forløb, hvor jeg sjældent kunne få fat på afdelingslederen, og når jeg endelig fik fat på hende, var hun altid på vej videre og ikke i stand til at tale, endsigse træffe beslutninger på nuværende tidspunkt. Men hvad var dette udtryk for? Var dette udtryk for isolerede hændelser eller en del af det generelle problem? Skyldes den manglende beslutningskraft almindelig travlhed, eller skjulte den andre og dybere lag – lag, der kunne være vigtig i min forståelse og håndtering af sagen.

Da jeg forelagde disse observationer for afdelingslederen, fortalte hun, at tempoet generelt er højt i afdelingen. Vi farer rundt som hovedløse høns – og ligeså gør jeg. For hende forklarer det høje tempo på afdelingen og i sagsbehandlingen mange af de problemer, de oplever.

Udover disse tankevækkende observationer blev jeg i mit forarbejde til denne sag opmærksom på følgende tematikker og problemstillinger:

Forskellene mellem parternes forståelse af sagen: hvorfor opleves sagen så forskelligt af de mange arter? Skyldes det blot det høje tempo, eller er det udtryk for noget andet og vigtigere? Hvordan kan der skabes overblik i sagen – og er dette overhovedet muligt? I første omgang så jeg det som min opgave at bygge bro mellem de mange perspektiver på og i denne sag – for et muligt overblik kunne skabe rum for bedre samarbejde med og omkring Anette.

Forholdet til Anette: hvorfor oplever alle parter Anette så voldsom? Handler det om hendes egen psykologi, eller om de 47 A4-sider, hun ugentlig fremsender, eller ligger der noget andet bag hendes adfærd? Og hvordan kan sagens parter bringes til et sted, hvor de vil være i stand til at samarbejde både med Anette og hinanden til trods for det høje tempo og de mange forskellige perspektiver?

Den svage beslutningsgrad: hvorfor er sagen kendetegnet ved den manglende eller svage beslutningsgrad? Handler det om frygten for socialdirektøren eller handler det også om andet? Hvordan kan medarbejderne hver for sig og sammen bringes til et sted, hvor de træffer de beslutninger i sagen, der er nødvendige – uagtet hvordan Anette forholder sig hertil???

### **Mine teoretiske pejlemærker i denne sag**

Med udgangspunkt i ovenstående udfordringer og tematikker fandt jeg følgende teoretiske pejlemærker i denne sag: Afdelingen som en del af et større system  
Rolleklarhed, rolleforvirring og rolleforskydning

### **Rollebaseret autoritet over for personbaseret autoritet**

[...vigtigt at skelne imellem at *have* autoritet og at *være* en autoritet]

### **Evnen til at blive i rollen, selvom andre træder ud af rollen**

[...] fungerer et samarbejde kun, hvis begge parter formår at blive i deres respektive roller og autoriserer hinanden heri. Denne form for rollefordeling og gensidig rolleaccept gør nemlig samarbejdet forudsigeligt og derfor håndterbart, også selvom samarbejdet skulle indeholde interesseforskelle. [...] kan man forvente, at der vil opstå udfordringer i samarbejdet, hvis den ene part eller begge parter træder eller tvinges ud af deres respektive roller. En sådan rolleudtræden – uafhængig af om det er den ene eller begge parter – vil nemlig forvirre, frustrere og samtidig gøre samarbejdet uforudsigeligt og svært.

Overføres dette til situationen i forvaltningen, bliver det således tydeligt, at Anette er trådt ud af sin rolle som pårørende og som følge deraf agerer som pseudosagsbehandler i egen sag. Dette sker for at påvirke og måske indirekte true sagsbehandlerne til at træffe de beslutninger, hun ønsker, der skal træffes. Ved at træde ud af sin rolle som pårørende opnår Anette en form for magt, hvis ikke over situationen og sagsbehandlerne, så den magt, der tilhører den, der ved egen adfærd ophæver de implicitte spilleregler for almindelig samarbejdspraksis pårørende og medarbejdere imellem. Hendes rolleudtræden gør det imidlertid svært for først sagsbehandlerne at blive i deres roller og siden hen både mellemledere, afdelingsledere, centerchef, socialdirektør og sidst kommunalpolitikere at blive i deres rolle.

### **Tilpas rolleklarhed giver mulighed for at tage autoriteten tilbage**

Noget af det, der synes at præge denne sag, er rolleklarhed – altså hvem forventes at gøre hvad, hvornår og hvorfor? [...] Derfor kræver situationen i forvaltningen, at rollerne defineres og tydeliggøres. [...] Rollebevidsthed fordrer en bevidsthed (og en dialog) om, hvad en given rolle indeholder af handlinger, ansvar og grænser. [...] Derudover blev der også udarbejdet flere konkrete og praksisnære retningslinjer for, hvordan personen-i-rollen kunne håndtere nogle af de tilbagevendende udfordrende situationer med Anette. Disse retningslinjer indeholder eksempelvis **tilpas klare** beskrivelser af, hvordan personen-i-rollen skulle håndtere Anette i telefonen, over mail m.m. Dette var for at modgå på den ene side anarki og på den anden side total struktur.