

Moderne managementteoris indmarch på socialområdet

Af Nanna Mik-Meyer, antropolog og ph.d.-stipendiat ved Sociologisk Institut, Københavns Universitet

Nanna Mik-Meyer er uddannet antropolog og ph.d.-stipendiat ved Sociologisk Institut, Københavns Universitet. Som led i hendes ph.d.-projekt gennemfører hun p.t. feltarbejde på to forrevalideringsinstitutioner med fokus på den afklaringsproces, klienterne på institutionerne forventes at gennemgå. Nanna har forsket i det socialpolitiske område i en række år. Hun har blandt andet gennemført et 6 måneders feltarbejde på et aktiveringsprojekt, som led i hendes kandidatspeciale fra Institut for Antropologi. I den forbindelse udkom bogen, "Kærlighed og opdragelse i socialaktiveringen", Gyldendal, 1999.

Moderne managementsprog med begreber som "ressourceprofil", "kvalitetssikring", "succesparametre" og "effektmåling" er ved at blive dagligdags begreber i det sociale arbejde. Det er ikke længere kun unge it-entusiaster, hvis "profil" matcher virksomhedernes image, der får opstillet succesparametre for deres arbejde og som jævnligt skal aflevere effektmålinger. Begreberne findes i dag også i mange evalueringsundersøgelser og rapporter på det sociale område. Disse begreber er også typiske nøglebegreber i konsulentbranchens efteruddannelsestilbud til fx socialrådgivere. Klienter får udviklet ressourceprofiler, socialrådgivere og andre ansatte i socialt arbejde får opstillet effekt mål og succesparametre af ledelsen.

Men er det helt uproblematisk således at overføre managementteori til dansk socialpolitik, hvor effekter i mange sammenhænge ikke kan måles? Samtidig med at managementdiskursen vinder indpas på det sociale område, fokuseres der mere end nogensinde på, hvordan socialpolitiske tiltag helt konkret bør gennemføres. Metoderne er i centrum. Når socialpolitiske områder skal evalueres, ønskes der ikke kun en beskrivelse af de eksisterende forhold, men tillige en række forslag til, hvordan man bør handle fremover, så succesparametrene kan nås og effekterne måles. Endelig er brugerinddragelse en central bestræbelse i dag. I ethvert projekt skal der gerne være taget stilling til, hvordan man sikrer klienternes inddragelse.

Der eksisterer med andre ord meget forskellige udviklingstendenser i det sociale arbejde, som i deres sameksistens umuliggør gennemførelsen af "godt socialt arbejde". Disse udviklingstendenser relaterer sig nemlig til meget forskellige universer med væsentligt forskellige værditilknytninger, som det ikke giver mening at sammenblende. I det følgende har jeg valgt at opsummere tre retninger under begreberne: Human Resource Management (1) (fremover HRM), metodeforherligelse og finmaskning af behandlingstilbud og brugerinddragelse. Jeg vil i artiklen argumentere for at forlade den instrumentelle tænkning, som er et resultat af cocktailen af HRM og nutidens ønske om handlingsanvisende metodebøger. Men først vil jeg redegøre for, hvad der kendetegner de forskellige udviklingstendenser – når de anskues alene og i relation til socialt arbejde.

Human Resource Management

HRM er en teori som vægter de menneskelige potentialer højt i erkendelsen af, at effektivitet, kompetence og fleksibilitet hænger snævert sammen med den måde, de menneskelige ressourcer forvaltes på (Holt Larsen: 2000: forord). Teorien har fundet styrke og stigende indflydelse i både private og offentlige virksomheder i takt med at økonomien og produktionsforholdene har ændret sig hen imod det, der populært kaldes "den ny vidensøkonomi". Inden for denne teori er

"medarbejderens sit eget projekt – og ikke virksomhedens ejendom. De to parter bytter side. (...) spørgsmålet er ikke, hvordan jeg [medarbejderens] passer ind i virksomheden, men hvordan virksomheden passer til mig [medarbejderens]" (Holt Larsen: 2000: 1).

Vi befinder os i et univers, hvor der hersker en forestilling om medarbejderens nyvundne frihed – medarbejdere kan jo blot vælge en anden arbejdsplads, hvis ikke virksomheden kan leve op til medarbejderens krav (jf. citatet om at virksomhed og medarbejder har byttet side). Den forestilling bakkes der godt op om i medierne, hvor medarbejderen fremstilles som virksomheds-

dens aktiv, og hvor medarbejderens ønsker og behov er i centrum.(2) Disse ønsker og behov er foranderlige, præcis som den verden vi lever i.

Der tales om fælles visioner og strategier og om medarbejderens udvikling – igen et parallelt billede til det billede der viser sig, når man gennemlæser aktuelle undersøgelser på det sociale område. Udover at begreberne henter deres betydning fra et værdi- og valgbaseret univers, præciserer de også, at udvikling er en præmis for deltagelse i nutidens foranderlige verden. Derudover signalerer mange af begreberne i HRM også en meget instrumentel tænkning. Det vrimler med begreber som effektmåling, succesparametre, målsætninger mv. Målet inden for denne retning er da også – om ikke andet så på længere sigt – at være i stand til at måle også de menneskelige ressourcer. Det er netop HRM's input-output tankegang – hvis man påvirker a med x, får man ax – der skaber problemer, når tankegangen overføres til socialt arbejde, da denne lineære tankegang umuligt kan overføres til socialt arbejde. Det er fx umuligt at undersøge præcis om det er "systemets" påvirkning af klientens situation eller klientens familie/venners påvirkning, der bliver udslagsgivende for en ændring af en klients situation.

Det kan næppe overraske, at kompetenceudvikling af medarbejdere i denne teori er nært knyttet til økonomiske beregninger. Det drejer sig jo om effektiv virksomhedsledelse. Teoriens "andet ben" befinder sig i psykologien, eftersom virksomhedernes konkurrencedygtighed i fremtiden forventes at kunne måles også i "bløde" værdier. Det drejer sig om udvikling af medarbejderen og om at kunne definere en personalevenlig virksomhedspolitik. Det er med ærgrelse, at man i dag inden for HRM må erkende, at det er vanskeligt at måle disse bløde værdiers omsætning (Holt Larsen: 2000: 6). I det sociale arbejde, hvis omdrejningspunkt aktuelt er målingen af netop de bløde værdier (klienternes personlige udvikling) er man dog knap så tilbageholdende med øvelsen. Måske er det at gå lidt langt at erklære, at man ingen problemer har med denne instrumentelle tænkning, når det drejer sig om klienters udvikling. Men der kan ikke gå lang tid før de mange handlingsanvisende metodebøger er omsat til målbare parametre, hvor forskellige indsatser kan måles, fx ideen om at kunne efterprøve et aktiveringsprojekts succes i forhold til hvor mange, der har fået styrket og udviklet deres selvværd eller lignende.

Kompetenceudvikling

I skrivende stund er det mest interessante aktuelle eksempel på HRM's indmarch på socialområdet, da vor arbejdsminister Ove Hygum lancerede kompetenceudvikling som erstatning for den "kedelige samlebetegnelse: aktivering". Han skrev:

"Aktivering betegnes ofte som tvangsaktivering. Tiden er inde til at skrotte begrebet aktivering. For hvad handler den aktive arbejdsmarkedspolitik om? Om vejledning, uddannelse, omskoling og jobtræning. Har vi overhovedet brug for den kedelige samlebetegnelse: aktivering? Kompetenceudvikling er for mig at se det rigtige ord. Det signalerer langt bedre hvad det er vi vil med den aktive arbejdsmarkedspolitik. Jeg tror også tiden er inde til at vurdere, om vi ikke kan tilrettelægge arbejdsmarkedspolitikken så den enkelte får større indflydelse på – og dermed en større følelse af medansvar for – deres egen situation. Vi ved med usvigelig sikkerhed, at motivationen er størst når den enkelte har taget et medansvar for sin egen fremtid. Jeg synes vi skal tage resultaterne af en undersøgelse af kursisterne på VUC og AMU meget alvorligt. Undersøgelsen viste, at mange kursister ikke vidste hvorfor de var på skolebænken - perspektivet var fraværende og gæet selv hvad man får ud af den undervisning. Det skal vi gøre bedre." (Kronik af Ove Hygum i Aktuelt, d. 17. marts 2001).

Det skal her slås fast at den "nyorientering," som gav titel til Hygums kronik dog ikke indbefattede en ændring af de fundamentale forhold ved aktivering, herunder at indsatsen er tvungen. Han skriver i indledningen, at den aktive arbejdsmarkedspolitik bygger på gode grundsten og nævner, at den aktive arbejdsmarkedspolitik

"kreditrating som netop er offentliggjort af Standard and Poor´s[har modtaget] tre A´er: det er bedste score. Vel og mærke tre A´er som i høj grad begrundes med en effektiv og fleksibel arbejdsmarkedspolitik!" (Ibid.)

Hygums ærinde når han vil erstatte aktivering med "kompetenceudvikling" er blandt andet at flytte fokus fra det element af tvang, som i medierne i stort omfang har ledsaget hele aktiveringsdiskussionen. Han vil have aktiveringens indhold under lup. Indholdet handler, ifølge Hygum, om vejledning, uddannelse, omskoling og jobtræning. Og til det formål forsøger han at lancere et nyt begreb, der tilhører en diskurs og en diskussion, som føres i et helt andet felt, nemlig managementfeltet. I moderne virksomheders personalepolitik tales der ivrigt om kompetenceudvikling af medarbejderne og af virksomheden. Og det er et felt, der netop betoner

frivillighed og muligheden for selv at vælge. Det er værdier, som Hygum gerne ser indført i debatten om aktivering, da – som han skriver – medansvar danner det bedste grundlag for motivation. Men er det reelt at betragte aktivering som kompetenceudvikling, når klienterne ikke kan afvise de tilbud de gives? Tilsvarende sammenkæder teorien om HRM medansvar og motivation, og knytter også disse begreber til en mulig kompetenceudvikling (Bramming og Holt Larsen: 1995). For en overfladisk betragtning kan der synes at være mange overensstemmelser mellem kompetenceudvikling i virksomheder og i det sociale arbejde, bare ikke når det gælder det helt grundlæggende udgangspunkt, som handler om muligheden for at vælge fra. Som lønarbejder kan man sige sin stilling op og vælge en anden virksomhed, hvis man måtte ønske det. Inden for den aktive arbejdsmarkedspolitik er det imidlertid ikke en reel mulighed. (3)

Der kan siges meget om kompetenceudvikling – Bramming og Holt Larsen har da også skrevet en hel bog om begrebet (jf. Bramming og Holt Larsen 1995) – her skal jeg dog nøjes med at påpege, at til begrebet kompetence knytter der sig forestillinger om reelle beføjelser, jf. talemåden "at man har kompetence til dit eller dat" med andre ord, at man har mandat/magt til at udføre denne eller hinc handling.

Pointen er dog her at påpege, at introduktionen af fx kompetenceudvikling, som illuderer frihed og mulighed for at påvirke egen situation – kunne tænkes at vanskeliggøre klienters situation yderligere, da signaler fra systemets side bliver endnu mere uklare. Kompetenceudvikling er et ubetinget plusord – hvem vil ikke gerne kompetenceudvikles? (jf. casen i artiklens sidste afsnit). Det kan blive endnu sværere for ansatte at forholde sig til de forhold – uagtet om man vil forholde sig politisk til dem eller ej – som også kendetegner aktivering, nemlig at aktivering er tvungen, hvorfor man som ansat også må forvente at møde umotiverede klienter. Deltagelse i aktivering eller forrevalidering er nemlig ikke baseret på et frit valg, og valgfriheden er netop en af de værdier, der konstituerer kompetencebegrebet.

Inden vi forlader Hygums lancering af kompetenceudvikling på det sociale område, skal der også knyttes et par kommentarer til hans henvisning til den succesfulde arbejdsmarkedspolitiske indsats. Han anvender begrebet "effektiv" til at beskrive regeringens arbejdsmarkedspolitik, og det er et signal om, at man kan måle succes af den førte politik (- den instrumentelle tænkning), selvom ministeren må vide at man umuligt kan bestemme præcis hvilke faktorer, der har haft direkte betydning for nedgangen i antallet af arbejdsløse. Den kontekst en arbejdsløs virker i er med andre ord så kompleks (eget personligt netværk, deltagelse på aktiveringsprojekter, højkonjunktur, mv.) at det er umuligt at fastslå, hvilke forhold der hos den enkelte arbejdsløse har haft størst betydning for selvforsøgelsen. Måske var det derfor en ide at skabe indholdet i den nye arbejdsmarkedsreform, før man bruger for meget krudt på at finde den helt rigtige benævnelse.

Metodeforherligelse og finmaskning af behandlingstilbud (4)

En anden central trend i socialt arbejde i dag, er det jeg har betegnet som "metodeforherligelse og finmaskning af behandlingstilbud". HRM har også en betydelig indflydelse på denne udviklingsretning. Socialministeriet har søsat flere udrednings-/evalueringsundersøgelser, som er mundet ud i metodebøger – konkrete anvisninger til "godt socialt arbejde". (5) Det første indtryk man får, når man gennemlæser flere af rapporterne er, at De sociale højskoler (en stor del af materialet henvender sig til sagsbehandlere) må være gået i frø, eftersom informationsniveauets detaljeringsgrad tilsyneladende ikke har nogen nedre grænse. Man må med andre ord antage, at det enten ser uhyre problematisk ud derude blandt praktikerne, eller at konsulentbranchen er gode til at sælge den dybe tallerken om og om igen.

Der undervises fx i, hvordan man kan fremme en mere effektiv tidsanvendelse. Som det første af ni punkter står der om den fysiske forberedelse i en rapport:

"Hvor skal samtalen finde sted? Hvis på forvaltningen: Ryddeligt venteværelse og ryddeligt kontor. Neutral computerskærm. Telefon stillet om. Evt. orientering af kolleger/sekretær. Udluftning. Evt. tolt til stede. Sagen parat. Særligt ved vanskelige samtaler, f.eks. med voldelige klienter: Aftaler om sikkerhed. Åben dør? Fjern løse genstande". (Metodevejen: 2001: 52).

Dertil kommer den helt basale indføring i forvaltningslov, som man blandt andet finder i "Metode til god sagsbehandling på førtidspensionsområdet" (2000). Er Socialministeriet virkelig nødt til at betale konsulentbranchen for at videreformidle disse retningslinier, som ret beset er de sociale højskoler område? I omtalte undersøgelse er det formålet at indføre en systematik i sagsarbejdet. En udmærket intention. Problemet er dog, at den gode sagsbehandling tilsyne-

ladende stopper ved evnen til at overskue hvilke relevante forhold, der kan kendetegne en klients situation systematisk. Godt nok er de enkelte områder beskrevet i detaljen, og manualen lister endog forslag til ordlyden i de spørgsmål, sagsbehandleren kan/skal stille klienten for fx at skaffe sig et overblik over klientens "sociale kompetencer" (jf. det følgende citat). Men der hvor det egentlige sagsarbejde begynder, hvor sagsbehandleren altså skal omsætte denne systematisk indsamlede viden til handling, der stopper også de gode råd. Følgende spørgsmål er forslag til hvordan sagsbehandleren kan få overblik over klientens sociale kompetencer:

"Hvad ville du gøre, hvis du kom for sent til eller blev forhindret i at holde en aftale, fx hvis du kom for sent til jobbet? Underforstået, ville du ringe og give besked...?" Eller: "Hvis du er utilfreds eller sur over nogle forhold på din arbejdsplads, her på socialkontoret, i skolen, på jobcenteret eller lignende steder – hvordan giver du så udtryk for din utilfredshed? Underforstået, fortæller du, hvad du mener på en behersket måde, eller skælder du ud og bliver aggressiv eller...?" (Metode til god sagsbehandling på førtidspensionsområdet: 2000: 32)(6).

Hvad hvis klienten svarer, at han altid bliver meget aggressiv og gerne smider fire stole og to borde gennem lokalet – hvilket han har den største lyst til netop nu på grund af de provokerende spørgsmål, hvad gør sagsbehandleren så? Eller hvis klienten omvendt "scorer" højt på alle spørgsmål? Godt socialt arbejde begynder naturligvis med systematisk indhentning af relevante oplysninger, men det er vel også kun begyndelsen. Arbejdet starter der, hvor alle disse oplysninger skal omsættes til handlinger.

HRM's begreber har også en betydelig indflydelse på den omtalte rapport. Der tales om parametre (omend begrebet ikke defineres nærmere):

"[Hvis] borgeren ikke har, eller har haft, kontakt til arbejdsmarkedet, uddannelsessystemet o.l., kan parameteren afklares ved at stille de samme spørgsmål, blot relateret til borgerens daglige sociale relationer." (Ibid.- min understregning).

Ordstammen "ressource" optræder ikke færre end 140 gange på 31 sider. Budskabet er da også, at alle har ressourcer – det er lige før begrænsninger (som nævnes 6 gange), udelukkende antager "modstandens" form. Alt synes at kunne bearbejdes. P.t. gennemfører jeg i forbindelse med mit ph.d.-projekt feltarbejde i en forrevalideringsinstitution, hvor man ihærdigt arbejder med anvendelsen af ressourceprofilen (det hedder denne undersøgelse i folkemunde).(7) Her inddeles klienterne groft sagt i to grupper; "de flytbare" og "de fastlåste" med "modstand på." Denne italesættelse kunne tyde på, at man således primært betragter klienternes problemer som forhold der kan bearbejdes, hvorved klienterne bliver "de flytbare". Er der tale om stilstand i en klients situation begrunder det betegnelsen "fastlåst".

I en anden aktuel undersøgelse præciserer man indledningsvis, at effektmåling i klassisk videnskabelig forstand er yderst vanskelig på det sociale område. Alligevel konstaterer rapporten, at der i fremtiden vil være en forventning om, at

"rådgiveren er rede til at gå i dialog om resultaterne: Hvad kan/bør opnås? I hvilket omfang kan forventningerne og succeskriterier indfries? Eller med andre ord: Der sættes fokus på effekterne af indsatsen. (...) om ledelse og medarbejdere – med klienterne som omdrejningspunkt – evner resultat-dialogen og med afsæt heri evner at sætte synlige resultatkrav samt følge op med måling af effekterne af indsatsen". ("Metodevejen – et læringshæfte": 2001: 10).

Det problematiske i at måle og dokumentere "bløde" værdier såsom personlig udvikling, mental parathed, forældreevne o.l. må imidlertid ikke få den konsekvens, at behandlerne alene koncentrerer sig om ressourceindehaverens mere målbare, faktuelle forhold og betingelser. Det beskrives således:

"At kunne dokumentere sin indsats – forstået som proces og ydelse – bliver en forudsætning for at vise sin [sagsbehandlerens] berettigelse. I de sidste mange år er der arbejdet meget med dokumentation i den offentlige forvaltning. Det er en disciplin, som vil blive udbygget kraftigt i de kommende år. Og dermed også en disciplin, som vil blive stadig mere integreret i rådgiverens hverdag i takt med, at dokumentationsværktøjerne bliver bedre og i stigende grad vil kunne måle også bløde data. At dokumentere sin indsats er således ikke blot et spørgsmål om at referere, men om bevidst at udvælge og formidle netop det relevante. (...) På socialområdet vil behovet for dokumentation ikke mindst omhandle bløde data, f.eks. i forhold til klientens personlige udvikling, mentale parathed, forældreevne o.l., som er de vanskeligst dokumenterbare. Men sværhedsgraden berettiger ikke til, at man alene koncentrerer sig om at dokumentere mere faktuelle forhold". (Ibid: 9).

De udvalgte citater anskueliggør meget tydeligt den økonomiske, instrumentelle tænkning, som i disse år invaderer socialområdet – og som jeg i denne artikel opsummerer under beteg-

nelsen HRM. Effekterne af indsatserne skal måles. Succeskriterierne skal indfries og klienternes personlige udvikling, mentale parathed, forældreevne o.l. dokumenteres. Al denne dokumentation kan let tænkes at have den konsekvens, at behandlersystemet om muligt differentieres endnu mere end det er tilfældet i dag.

Der er naturligvis en hårfin balance mellem hvornår en sagsbehandler skal konsultere en såkaldt ekspert og lade hendes vurdering indgå i dokumentationsmaterialet og hvornår antallet af "eksperter", der udtaler sig om en person bliver så mange, at det i sig selv kan tænkes at forringe sagsforløbet, da udsigterne til et afklaret forløb som konsekvens rykker længere og længere ud i fremtiden. I mit eget forskningsprojekt, som inddrager klienter i en forrevalideringsinstitution (8), har jeg gennemført en spørgerunde med de 15 klienter, som deltager i min afhandling, om blandt andet, hvor mange forskellige ansatte de har været i kontakt med det sidste år. Det er ikke ualmindeligt, at en person har været – og i nogle tilfælde fortsat er – i løbende kontakt med op i mod 20 personer. Alene på den institution, der huser mig, er en klient i løbet af de tre måneder hun opholder sig på institutionen typisk i kontakt med otte ansatte, der hver især bidrager til den vurdering og afklaring af klientens situation, som er institutionens formål. Dertil kommer de mange ansatte, som klienten fortsat er i kontakt med i sin bopælskommune, på arbejdsformidlingen, a-kassen, hospitalet osv.

Spørgsmålet er naturligvis hvornår den kvalitetssikring, som i dag synes at være lig med inddragelse af relevante fagfolk med nøje afgrænset ekspertise, har den uheldige konsekvens, at klienten oplever ekspertisen som unødigt indblanding med en sagsforlængelse til følge og således modarbejder den forståelse en klient kan have af "et godt sagsforløb". Ifølge de klienter som deltager i min undersøgelse betyder "et godt forløb" en hurtig afklaringsproces. Spørgsmålet er altså om systemets kvalitetsforståelse er afstemt med klienternes.(9)

Der er således flere forhold, der i praksis modarbejder "godt socialt arbejde". Grundlæggende er der naturligvis ikke noget galt med ønsket om at indhente viden om, hvordan godt socialt arbejde praktiseres. Det problematiske opstår, når man ser på den forståelse der ligger til grund for metodebegrebet. Ved læsning af diverse rapporter bliver det nemlig tydeligt, at metodebegrebet har en meget instrumentel karakter, som er fuldkommen løsrevet fra den kontekst det sociale arbejde virker i. Denne forståelse modarbejder både ældre – og nyere – teori om sociale samhandlinger (se fx Goffman (1959), Berger og Luckmann (1966) og Loseke (1999)), som netop betoner kontekstens betydning for samhandlingen mellem mennesker. Når man fx skal indgå i en dialog med en klient, hvad er det da vigtigst at formidle til den udøvende sagsbehandler? Diverse spørgsmålsmenuer eller en præcisering af bestemmelsen af samtalekontekst? Det er klart at det varierer fra sag til sag hvilke teorier og undersøgelser, der har relevans afhængig af, hvilket område sagsbehandleren arbejder inden for. Hvis man fx er ansat på en revalideringsinstitution vil det være oplagt at stifte bekendtskab med den omfattende litteratur, som handler om overvågning. Er man ansat på børneområdet, bør man konsultere litteraturen om samtale med børn, osv.

Det er mit synspunkt, at når man på denne måde mere eller mindre løsriver metode fra kontekst og låner målorienteringen fra HRM og anden moderne managementteori samtidig umuliggør udførelsen af godt socialt arbejde (anskuet fra klientens synspunkt). Menneskelige egenskaber som ansvarsbevidsthed, mental tilstand, forældreevne, selverkendelse og initiativ præsenteres som størrelser der kan måles objektivt – sandsynligvis inddragende et væld af eksperter – hvilket må skabe grobund for uoverensstemmelser mellem de vurderende behandlere og den vurderede klient, og så kan det være svært at se, hvilke muligheder klienten har for at påvirke forløbet i den retning, hun må finde relevant. Hendes stemme kunne nemlig let tænkes at drukne i det væld af eksperter, som også skal udtale sig om hendes sag. Resultatet er i mine øjne, at behandlersystemets finmaskning – som efter udviklingen at dømme bliver endnu finere med tiden – og nutidens ønske om handlingsanvisende metodebøger kan betyde, at man bevæger sig meget langt væk fra hele brugerinddragelsesideen, som er den tredje og væsentlige trend i socialt arbejde i dag.

Brugerinddragelse(10)

Brugerinddragelse fordrer, at den institution/ansatte, der er interesseret i at kende og gøre aktivt brug af brugernes synspunkter er lydhøre over for den "støj" brugerne bringer ind i systemet. Støjen findes allerede i stort omfang i meget socialt arbejde (jeg har p.t. aldrig besøgt et aktiveringsprojekt eller en revalideringsinstitution, som ikke rummede klienter, der forsøgte

at ændre på forskellige forhold). Støjen findes – det er et faktum – men bruges den som en konstruktiv og forandrende kraft?

Også hvad brugerinddragelsesmetoder angår, har der indfundet sig en mere managementteoretisk version, hvor inddragelsen baserer sig på brugertilfredshedsundersøgelser (jf. Krogstrup 1997). Klienterne bliver for eksempel bedt om at evaluere kvaliteten af en "service," som er defineret af projektet/institutionen. Denne art brugerinddragelse vil typisk udelukkende af- eller bekræfte de ansatte i deres oplevelse af vigtige områder ved den givne projekt. Dertil kommer at denne type undersøgelser, der tilsyneladende tager den enkelte klient og dennes "ekspertise" alvorligt, har som faktisk konsekvens at klienterne homogeniseres til kun at have meninger om allerede definerede kriterier. Egentlig brugerinddragelse handler om at forholde sig til de – ofte interessante – spørgsmål og holdninger klienter giver udtryk for i deres møde med det sociale system.

Lad os se på den forandringsproces, som er helt fundamental i socialt arbejde. Der ligger en grundlæggende behandlertankegang under socialt arbejde, som fordrer at klienterne er villige til at indgå i denne forandringsproces. Problemer mellem klienter og ansatte i systemet opstår blandt andet når klient og behandler ikke er enige om den "normaliseringsproces" arbejdet er en del af. Jeg vil fremstille en – på mange måder typisk – situation, som drejer sig om en klient der værger sig ved at blive betragtet som en behandlingstrængende person. I eksemplet skal vi se, hvordan kvinden udfordrer den underliggende præmis om det forandringsbehov, som er hele hjælpearbejdets fundament.

Neden for gengives en samtale mellem en projektleder (P) og en ung aktiveret kvinde (A), som af de ansatte opleves som tung og svær at aktivere. Samtalen finder sted ved et af projektets fastlagte evalueringsmøder.

Kvinden er enlig mor og har været i "systemet" i to år, som hun siger. Kvindens egen begrundelse for at hun har været i projektet i to år er, at hun stadig ikke har fået den revalidering, hun mener at have krav på (på grund af sin status som enlig mor). Kvinden oplever ikke selv, at hun har andre problemer, og forstår derfor ikke, hvorfor hun skal deltage i et projekt, som netop er målrettet personer med problemer. Følgende ordveksling stammer fra en evaluering i projektet, hvor projektets deltagere (primært unge med misbrugsproblemer) forholder sig til projektet og deres egen udvikling.

P: Du siger ikke så meget og du har ikke brugt stedet så meget i lang tid – hvad synes du?

A: Hvad er der at bruge?

P: Morgenvækning, samtaler, ture...

A: Ture, dem tager jeg da på. Hvad kan jeg bruge det andet til? Jeg har ikke problemer med at komme op om morgenen. Jeg har ikke nogle misbrugsproblemer, og har aldrig haft det. Hvis samtalerne kunne føre til en revalidering, så kunne jeg bruge det – men det gør de jo ikke.

P: Vi kan jo støtte op omkring en revalidering.

A: Ja, I kan kontakte kommunen.

P: Jeg tænker i forhold til dig.

A: Jeg skal jo bare rydde op hver dag [henviser til aktiviteterne i projektet], hvordan kan det hjælpe mig?

P: Skal vi arbejde på det?

A: Jeg ved ikke, hvad jeg skal bruge stedet til. Kan vi ikke bare sige det? Sådan er det!

P: Men du vil vel gerne udvikle dig, forandre dig?

A: Jeg vil ikke forandre mig. Jeg er rimelig tilfreds. Jeg ryger ikke og drikker ikke.

P: Du vil vel gerne udvikle dig, så du kan nå dine mål?

A: Jeg er klar. Jeg venter bare. Jeg har ikke brug for en personlig udvikling.

Efter samtalen (som foregik med de andre deltagere og jeg selv som lyttere) fortalte projektlederen mig, at kvindes benægtelse af at have brug for udvikling var et tegn på, at der var langt igen. Da jeg talte med den unge kvinde, fortalte hun, at der altid skete det samme: Projektlederen foreslog, at hun skulle udvikle sig, og bidrage mere åbent til samtalerne, hvorimod hun mente, at det var tidsspilde. Situationen var låst. Også her er et eksempel på spørgsmål som er meget upræcise. Uagtet hvordan der spørges, vil det dog ikke ændre ved den grundlæggende konflikt, der opstår ved at kvinden ikke selv oplever at have brug for forandring.

Der er behov for metodeudvikling – bare en anden art end nutidens

Det er især i uenigheden om det sociale arbejdes helt grundlæggende præmisser, at behovet for metodeudvikling er stort – og her kan managementteorien ikke hjælpe. Metodeudvikling bør handle om at få indblik i de strukturer, som begrænser ansattes og klienters handlinger, og som ulykkeligvis til tider betyder, at hjælpeindsatsen låses fast, som i casen ovenfor. Hvis ikke klienten oplever at have brug for hjælp, har de ansattes funktion, som i mange tilfælde netop er defineret som hjælpere, ikke megen anvendelse.

Lad os antage at dette aktiveringsprojekt, som casen er hentet fra, var forud for udviklingen, og allerede havde indført udviklingsparametre i forhold til selvtillid, forældreevne, sociale kompetencer mv. Ville det have lettet arbejdet med den unge kvinde, som altså ikke mente at have brug for den hjælp, det pågældende projekt ville yde? Var man kommet meget længere af at få placeret hendes forældreevne på en skala fra 1-10? Sandsynligvis ikke. Der er tale om en kvinde, hvis syn på sin egen situation ligger langt fra de ansattes. Hvordan hjælper parametre og målinger her? Parametre og målinger må alt andet lige tage afsæt i de ansattes oplevelse af henholdsvis god og dårlig forældreevne, ringe eller stærke sociale kompetencer, alt sammen værditilskrivninger af subjektiv art; forhold som nødvendigvis varierer stærkt afhængig af hvem man er og hvilke erfaringer man har gjort sig.

Effekter og mål – den objektivisering – som man med al magt prøver at trække ned over det sociale arbejde i dag er håbløs, da det ikke lader sig gøre at partere den kontekst, der er en del af al social samhandling, til isolerede handlinger, som er forudsætningen for at kunne måle en given udvikling. Udover det umulige ved at præcisere, hvad der er godt og skidt og rigtigt og forkert – det gode liv – er det også umuligt at isolere den effekt "systemet" har på klienten i forhold til det der ellers påvirker en klients liv; familie, medier, højkonjunktur, osv.

Når det så kobles med de mere udefinerbare managementbegreber som kompetenceudvikling, succeskriterier, ressourceprofiler mv. skabes der associationer til et univers, som næppe kan siges at kendetegne socialt arbejde. Disse begreber skriver sig nemlig ind i et meget individorienteret, værdi- og valgbaseret univers, hvor medarbejderen – alias klienten – frit kan vælge og zappe sig til sin egen karriere. Er denne "værdibaserede ledelse" den rette kontekst at placere socialt arbejde i?

Endelig synes antallet af eksperter at være eksploderet, hvis man antager en klientsynsvinkel. Et – måske utilsigtet – resultat af metodeforherligelsen er nemlig, at man som klient møder et utal af eksperter, som skal "hjælpe" en. Hvor let er det som klient at komme til orde i det efterhånden fintmaskede behandlersamfund, hvor det ikke er usædvanligt, at 10-20 forskellige konsulenter stiller deres ekspertviden til rådighed?

Det sociale arbejde er i opbrud i dag. Det vrimler med begreber, der henter deres betydning i meget forskellige universers diskurser, som det ikke giver mening at sammenblende. Dette paradoks – at der dels som aldrig før tales om ressourcer og succes, hvilket illuderer brugerinddragelse, og at der dels eksisterer et udbygget hjælpeapparat med et væld af eksperter – gør det vanskeligt fx at udvikle ressourceprofiler med afsæt i klientens egne udsagn. På gulvet kan det være svært at inddrage klientens ressourcer, hvis de ikke er i overensstemmelse med eksperternes og de ansattes egne konstruktioner. Det kan være svært at tage udgangspunkt i klientens ønsker og behov, når man som ansat også – og primært – er myndighedsindehaver og ikke kun "borgerens" eller "kundens" sparringspartner - eller "coach" som det hedder i en managementmanual.

Referencer

Peter Berger og Thomas Luckmann, *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Anchor, New York, 1966.

Pia Bramming og Henrik Holt Larsen, *Kompetenceudvikling – en nøgle til konkurrenceevne?* Dansk Management Forum, København, 1995.

Erik Oddvar Eriksen, *Leadership in a Communicative Perspective i Acta Sociologica, Journal of the Scandinavian Sociological Association*, Vol. 44 No.1, 2001, Taylor & Francis, Basingstoke, UK.

Erving Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life*, Doubleday, New York, 1959.

Ove Hygum, *Behov for nyorientering af arbejdsmarkedspolitikken*, Kronik i Aktuelt d. 17. marts 2001.

Peter Høilund, *Socialretsfilosofi. Retsslære for socialt arbejde*. Gyldendal, København, 2000.

Peter Høilund, *Faglighed og etik i praktisk socialt arbejde*, Uden for nummer – Tidsskrift for social forskning 1. årg. Nr. 1. 2000, Dansk Socialrådgiverforening, København.

Turf Böcker Jakobsen og Nanna Mik-Meyer, *Institutionslogik – kan den inkorporere støj fra de brugere som den er sat til at betjene (arbejdstitel)*, Nordisk Sosialt Arbeid nr. 2 2001 (under udgivelse), Scandinavian University Press, Oslo.

Hanne Kathrine Krogstrup, *Brugerinddragelse og organisatorisk læring i den sociale sektor*, Systime, Århus, 1997.

Henrik Holt Larsen, *Human Resource Management i modlys. Spydspidser og dilemmaer*. Artikel baseret på diskussioner i det rådgivende panel for Cranet-E projektet. Institut for Organisation og Arbejdssociologi, Handelshøjskolen i København, 2000.

Donileen R. Loseke, *Thinking about social problems. An introduction to constructionist perspectives*, Walter de Gruyter, Inc., New York, 1999.

Metode til god sagsbehandling på førtidspensionsområdet, Socialministeriet, 2000.

Metodevejen – et læringshæfte. Refleksioner og forslag fra projekt socialforvaltning, Socialministeriet, 2001.

www.edu.cbs.dk/cm/hrm/cm_hrm_liniebeskrivelse_dk.shtml

Noter

1. Man kunne også sammenkæde nutidens forståelse af socialt arbejde med New Public Managementteorien (NPM), som også er managementfilosofi, der er baseret på en meget instrumentel tænkning. Også denne teori er i flere sammenhænge blevet kritiseret, når det drejer sig om reform af velfærdsstaten, se fx Erik Oddvar Eriksen (2001).

2. Om den herlige situation skyldes en effektiv rekrutterings- og udsmydningspolitik eller om den skyldes gunstige arbejdsforhold, er uinteressant i denne sammenhæng.

3. Det kan måske forklare hvorfor socialminister Henrik Dam Kristensen ikke – så vidt vides – har bakket op om Ove Hygums lancering.

4. De undersøgelser jeg i dette afsnit henter eksempler fra, er ikke særlig problematiske i forhold til den samlede mængde, men er udvalgt fordi jeg kender dem særlig godt, da min egen forskning omhandler de samme områder. Jeg fokuserer i denne artikel kun på det indhold i rapporterne, der tydeliggør den managementdrejning, jeg hævder socialpolitikken har taget, således burde det være overflødigt at fastslå, at der naturligvis også er elementer i de citerede undersøgelser, som givetvis vil virke udviklende i det sociale arbejde på en konstruktiv facon (fx blikket på systematisering). Se i øvrigt div. metodebøger og hæfter mv. på socialministeriets hjemmeside www.sm.dk

5. Socialministeriets ønske om at få fokus på og udvikling af standarder inden for det sociale arbejde drejer sig i høj grad om klienters retssikkerhed. Det er naturligvis helt uacceptabelt, hvis klienter i Danmark modtager radikalt forskellig behandling afhængig af, hvor i landet de er bosat. I den forstand er det forståeligt nok, at der i disse dage fokuseres på standarder, parametre og systematisering. Spørgsmålet er blot om sikring af ensartet behandling – høj faglighed i det sociale arbejde med andre ord – opnås ved menuprægede handlingsanvisende hæfter uden teoretisk fundering? For en glimrende og præcis problematisering af disse forhold se Høi-

lund *"Socialretsfilosofi. Retsslære for socialt arbejde"* (2000), eller samme budskab i lettilgængelig artikelform: Høilund *"Faglighed og etik i praktisk socialt arbejde"* (2000).

6. Eksempler på spørgsmål i denne undersøgelse er fagligt set interessante, da de i flere tilfælde går stik imod almindelig interviewteknik. Mange af spørgsmålene befinder sig på et abstraktionsniveau, man almindeligvis fraråder i interview. Rapporten anbefaler flere steder at sagsbehandlerne spørger til tænkte, hypotetiske situationer, fx "Hvad ville du gøre hvis du kom for sent på arbejde?" Hvis vi her ser bort fra den besynderlige antagelse, at man kan måle en klients sociale kompetencer under et interview på et socialkontor, og altså forudsætter at dette er en mulighed, ville man for at få viden om en klients reaktionsmønstre spørge på denne måde: Sagsbehandler (S) "Kommer du tit for sent på arbejde?" Klient (K) "Ja", S: "Ringer du så og fortæller din arbejdsgiver at du er for sent på den?" K: "Det er meget forskelligt, nogle gange er jeg nødt til at fare ud ad døren, for at nå bussen – andre gange er den lige kørt, og så ringer jeg lige og siger, at jeg kommer ½ time for sent." S: "Hvad vil din arbejdsgiver helst have, at du ringer og derved måske forsinkes yderligere (fordi bussen når at køre) eller at du bare skynder dig af sted?" K: "Han vil bare have jeg kommer i en fart, så det er klart at jeg kun ringer, hvis jeg alligevel har forspildt min chance for at nå bussen". Med denne opdigtede dialog vil jeg illustrere, hvor let parterne kan tale forbi hinanden. Den "underforståede" præmis om at det altid er godt at ringe og give besked, hvis man har sovet over sig holder altså ikke stik i alle tilfælde.

7. Mit ph.d.-projekt er en del af Forskerskolens forskning om mødet mellem klient og behandler. Forskerskolen involverer Sociologisk Institut (Københavns Universitet), Økonomisk Institut (Århus Universitet), Socialforskningsinstituttet og Amternes og Kommunernes Forskningsinstitut. For mere information, se www.grad-inprowe.dk

8. Bemærk præfikset "for" foran revalidering. I dag eksisterer der tilsvarende "formøder" og jeg er stødt på "for-for-møder". Der oprettes visitationsprojekter – som klienten skal deltage på – efter vedkommende har været til visitationssamtale med sin sagsbehandler og inden hun starter på det egentlige aktiveringsprojekt. Der er således mange tegn på at det sociale arbejde i dag gennemgår en større og større differentiering, som i nogen sammenhæng ikke kan tænkes at støtte op om den "helhedsvurdering", som også er en prioriteret metode i det sociale arbejde i dag.

9. Denne diskussion har været ført i forhold til meget socialt arbejde, især i plejesektoren. Lidt firkantet sagt har "systemets", alias kommunes, kvalitetsforståelse ikke været i overensstemmelse med dets brugere. Kommunen har prioriteret effektivitet meget højt (fastlagte arbejdsopgaver til bestemte dage), hvilket i praksis er gået ud over den fleksibilitet, som brugerne – ældre i dette tilfælde – vægter højt i deres forståelse af "god hjemmeservice".

10. De to første afsnit af er en lettere redigeret version af artiklen *"Institutionslogik – kan den inkorporere støj fra de brugere som den er sat til at betjene (arbejdstite)"* (2001), som er skrevet i samarbejde med Turf Bødcker Jakobsen.