

Danish University Colleges

Den koordinerende sagsbehandler og udvikling af rollen set i et borgerperspektiv

Westersø, Per; Vesterby, Lone

Publication date:
2023

[Link to publication](#)

Citation for pulished version (APA):
Westersø, P., & Vesterby, L. (2023). *Den koordinerende sagsbehandler og udvikling af rollen set i et borgerperspektiv*. VIA University College.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Download policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Den koordinerende sagsbehandler

og udvikling af rollen
set i et borgerperspektiv

Per Westersø, Lone Vesterby

Program for arbejdsmarked og udsathed i socialt arbejde
Forskningscenter for ledelse, organisation og samfund

DEN KOORDINERENDE SAGSBEHANDLER OG UDVIKLING AF ROLLEN SET I ET BORGERPERSPEKTIV

KOLOFON

Forskningsleder, lektor og socialrådgiver Per Westersø
Lektor Lone Vesterby

Forskningscenter for ledelse, organisation og samfund,
Program for arbejdsmarked og udsathed i socialt arbejde og
Socialrådgiveruddannelsen, VIA University College
2023

ISBN 978-87-994359-7-5

DEN KOORDINERENDE SAGSBEHANDLER OG UDVIKLING AF ROLLEN SET I ET BORGERPERSPEKTIV

Indhold

Indledning og indkredsning af forskningsspørgsmål.....	4
Feltet og aktuel viden på området.....	5
Design.....	6
Dataindsamlings-metode.....	8
Strukturering af interviewguides.....	8
Etiske overvejelser.....	9
Undersøgelsens kvalitet og målsætning.....	10
Præsentation af resultater.....	11
Borgere.....	11
De gode råd fra borgere til koordinerende sagsbehandlere/jobcentret.....	13
De koordinerende sagsbehandlere.....	14
De gode råd fra koordinerende sagsbehandlere til ledelse.....	17
Ledelsen.....	18
De gode råd fra ledelse til politikere.....	20
Sammenfatning.....	21
Afrunding og gode råd til praksis.....	23
Paradigmeskifte - fra New Public Management til New Public Governance.....	24
Litteratur.....	25

DEN KOORDINERENDE SAGSBEHANDLER OG UDVIKLING AF ROLLEN SET I ET BORGERPERSPEKTIV

Indledning og indkredsning af forskningsspørgsmål

Funktionen som koordinerende sagsbehandler på beskæftigelsesområdet er indført som lovkrav pr. 1. januar 2013 i forbindelse med Reformen af førtidspension og fleksjob, og siden er flere reformer fulgt efter. Det er altså et relativt nyt fænomen inden for beskæftigelsesindsatsen, at aktivitetsparate borgere med komplekse sociale problemer har et retskrav på én koordinerende sagsbehandler, der skal sikre en helhedsorienteret, koordineret og tværfaglig indsats på tværs af forvaltninger og sektorer.

I forsknings- og udviklingsprojektet *Den koordinerende sagsbehandler* fra 2016-2017 er det blevet undersøgt, hvordan koordinerende sagsbehandlere for aktivitetsparate unge inden for beskæftigelsesområdet forstår og varetager deres koordinerende funktion i det tværfaglige samarbejde (Ehrenreich & Westersø, 2018). Her er identificeret forskellige funktioner og en række teoretiske begreber, som kan belyse forskellige kompetencer til at kunne bringe aktørerne sammen om arbejdet i grænseflader (Williams, 2012).

"Den koordinerende sagsbehandler er den gennemgående myndighedsperson, der varetager borgerens sag på tværs af de kommunale forvaltninger og understøtter, at vedkommende oplever kontinuitet og sammenhæng i indsatsen" (ft.dk, 2015).



Beskæftigelsesminister, Henrik Dam Kristensen (S)
Februar 2015

I august 2018 kunne den daværende beskæftigelsesminister på baggrund af et bredt politisk flertal præsentere en politisk aftale om en forenklet beskæftigelsesindsats med det formål at styrke hjælpen til mennesker med komplekse problemer. Indsatser fra syv forskellige lovgivninger og fire forskellige sektorområder – beskæftigelse, social, uddannelse og sundhed – samles i én ny hovedlov. Hovedloven skal give mulighed for, at borgere kan få én udredning, én visitation, og én samlet afgørelse og en forenklet klageadgang. Der er endvidere planer om at indgå en national aftale med Kommunernes Landsforening (KL) om koordinerende sagsbehandlere. Aftalen skal sikre principper for, hvordan borgerens kontakt til sagsbehandlere kan forenkles.

I dette forsknings- og udviklingsprojekt *Den koordinerende sagsbehandlers nye kompetencer i det tværfaglige samarbejde* (2018-19) er der etableret et samarbejde med borgere, der har erfaring med at samarbejde med koordinerende sagsbehandler, for at undersøge, hvordan borgere oplever rollen som koordinerende sagsbehandler, og hvilke erfaringer de har hermed.

Forsknings- og udviklingsprojektets forskningsspørgsmål er:

Hvordan kan borgere, koordinerende sagsbehandlere/frontmedarbejdere og ledelse bidrage til at udvikle og kvalificere rollen som koordinerende sagsbehandler på beskæftigelsesområdet?

Formålet med dette forsknings- og udviklingsprojekt er, at:

- udfordre eksisterende normer, rutiner og praksis på beskæftigelsesområdet
- gennemføre et udviklingsprojekt i socialt arbejdes praksis, som involverer aktivitetsparate borgere, koordinerende sagsbehandlere og ledere i et jobcenter
- borgernes stemmer skal være bærende gennem projektet og fungere som "triggers for learning".

DEN KOORDINERENDE SAGSBEHANDLER OG UDVIKLING AF ROLLEN SET I ET BORGERPERSPEKTIV

FELTET OG AKTUEL VIDEN PÅ OMRÅDET

I artiklen "Den koordinerende sagsbehandler som brobygger i det tværfaglige samarbejde" præsenterer Rikke L. Ehrenreich og Per Westersø (2018) resultaterne af forskningsprojektet *Den koordinerende sagsbehandler (2016-2017)* samt diskuterer, hvilke funktioner og nye kompetencer, der er centrale for at varetage den koordinerende funktion i det tværfaglige samarbejde.

Projektets undersøgelse viser, hvordan teoretiske begreber kan belyse den koordinerende sagsbehandlers funktioner og kompetencer. Undersøgelsen belyser, at de koordinerende sagsbehandlere er glade for at have fået funktionen, selvom de oplever væsentlige udfordringer med den tværfaglige opgave. De oplever, at funktionen giver dem en styrket position og legitimitet i det tværfaglige samarbejde, som de beskriver som vigtigt for, at de kan få deres opgave til at lykkes. Der peges i artiklen på, at en manglende politisk eller organisatorisk præcisering af funktionen og forventningerne hertil gør, at de koordinerende sagsbehandlere i undersøgelsen har svært ved at definere, hvad deres opgave indebærer, og hvordan de forventes at løse den. Undersøgelsen beskæftiger sig dog ikke med, hvordan dette samarbejde og funktionen som koordinerende sagsbehandlere opleves af deres borgere.

Det er på baggrund af ovenstående projekt fra 2016-2017, at der i dette forsknings- og udviklingsprojekt *Den koordinerende sagsbehandlers nye kompetencer i det tværfaglige samarbejde (2018-19)* indgås i et samarbejde med borgere, der er tilknyttet en koordinerende sagsbehandler, for at undersøge hvordan borgere oplever rollen som den koordinerende sagsbehandler og hvilke erfaringer, de har hermed. Dette for at undersøge, hvordan rollen som koordinerende sagsbehandler kan udvikles og kvalificeres.

Dette projekt bruger begrebet *Collaborative Governance* som i en dansk sammenhæng kaldes samskabelse (Krogstrup & Brix 2019). Samskabelse udmøntes meget forskelligt, men grundlæggende dækker begrebet over mobilisering af ressourcer i netværk og har fokus på øget brugerinvolvering.

Projektets udgangspunkt er, at der finder et styringsmæssigt paradigmeskifte sted fra New Public Management til New Public Governance (Jensen & Krogstrup 2017; Andersen et al. 2017), hvilket udfoldes senere. Dette paradigmeskifte vurderes at stille borgerne, sagsbehandlere og lederne i den offentlige forvaltning (her jobcentrene) overfor nye roller, hvor rollen som

koordinerende sagsbehandler kan ses som et udtryk for en sådan.

På baggrund af samarbejdet med praksis vurderes det, at samarbejdet på tværs af afdelinger og myndighedsområder er brolagt med udfordringer, hvilket i høj grad hænger sammen med sektoransvar, myndigheds- og bevillingskompetencer, forskellige formål samt forskellige opfølgingskrav. Ligeledes opleves det, at samarbejdet bliver udfordret af manglende understøttelse fra digitale it-systemer, da det ofte ikke er muligt at se i borgerens sag, hvilke andre instanser, forvaltninger og myndighedspersoner, borgeren er tilknyttet samt bliver udfordret af en oplevelse af manglende ledelsesmæssig understøttelse af rollen som koordinerende sagsbehandlere. Denne manglende ledelsesmæssige understøttelse beskrives i praksis ved, at de koordinerende sagsbehandlere oplever, de ikke har fået en beskrivelse af deres rolle og kompetencer som koordinerende sagsbehandlere, hvilket gør, at hverken de selv eller deres samarbejdspartnere forstår rollen og opgaven, og at de koordinerende sagsbehandlere dermed ikke oplever, at de kan udføre opgaven på den måde, de ønsker og selv forventer den udført.

Ledelsens betydning dokumenteres gennem flere studier (Vilumsen og Kristensen, 2015 & Ejrnæs 2017). Det er således dokumenteret, at rollen som den koordinerende sagsbehandler og udviklingen af det tværprofessionelle samarbejde fortsat er udfordret, og at den ikke uden aktive ledelsesmæssige beslutninger og understøttelse kan implementeres i praksis. Der er således brug for, at lederne kan og vil lede, ligesom der er brug for, at de præsenterer visioner, strategier og målsætninger for samarbejdet (Ejrnæs, 2017, s.34).

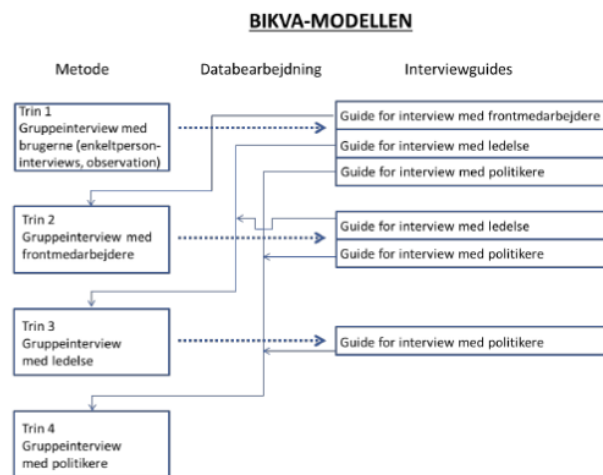
DEN KOORDINERENDE SAGSBEHANDLER OG UDVIKLING AF ROLLEN SET I ET BORGERPERSPEKTIV

Design

I dette forsknings- og udviklingsprojekt, som omhandler udvikling af rollen som den koordinerende sagsbehandler på beskæftigelsesområdet, indsamles viden om en gruppe borgere og frontlinjemedarbejderes erfaringer med at arbejde med og som en koordinerende sagsbehandler på beskæftigelsesområdet. Denne viden bruges til at erfaringsindsamle samt til at udvikle rollen som koordinerende sagsbehandler. Formålet med at indsamle denne erfaring og viden er at kvalificere projektets udviklingsarbejde af rollen som den koordinerende sagsbehandler gennem inddragelse af borgere, medarbejdere og ledere. Endvidere skal den indsamlede viden bruges til formidling i andre kontekster, det være sig på VIAs Socialrådgiveruddannelser, på VIAs Efter- og Videreuddannelser samt i forbindelse med konferencer og foredrag.

Projektet anvender BIKVA-modellen (Krogstrup & Brix 2019) som undersøgelsesdesign. BIKVA er et akronym for "BrugerInvolvering i KVAlitetsudvikling" og har siden 1990'erne vundet betydelig udbredelse og anvendelse i særligt de nordiske lande. Formålet med dette design og anvendelse af BIKVA-modellen er, at udfordre eksisterende normer, rutiner og praksis i den offentlige organisation ud fra netop et brugerperspektiv. Formålet er at opnå en højere grad af samskabelse og øget effekt af indsatsen ved at inddrage borgere i udvikling af indsatser i den offentlige sektor, men også ved at borgerne kommer til at spille en central rolle. Ved anvendelse af denne model fungerer borgerne som "triggers for learning" og kan være med til at starte en proces, der kan skabe en forstyrrelse i organisationen (Krogstrup & Brix 2019, s. 89).

En BIKVA-undersøgelse vil være bygget op med flere interviews, der først planlægges efterhånden som de forrige er afholdt. Først startes der med et gruppeinterview med brugerne, derefter et gruppeinterview med frontmedarbejdere, efterfulgt af henholdsvis et interview med ledelse og derefter med politikere.



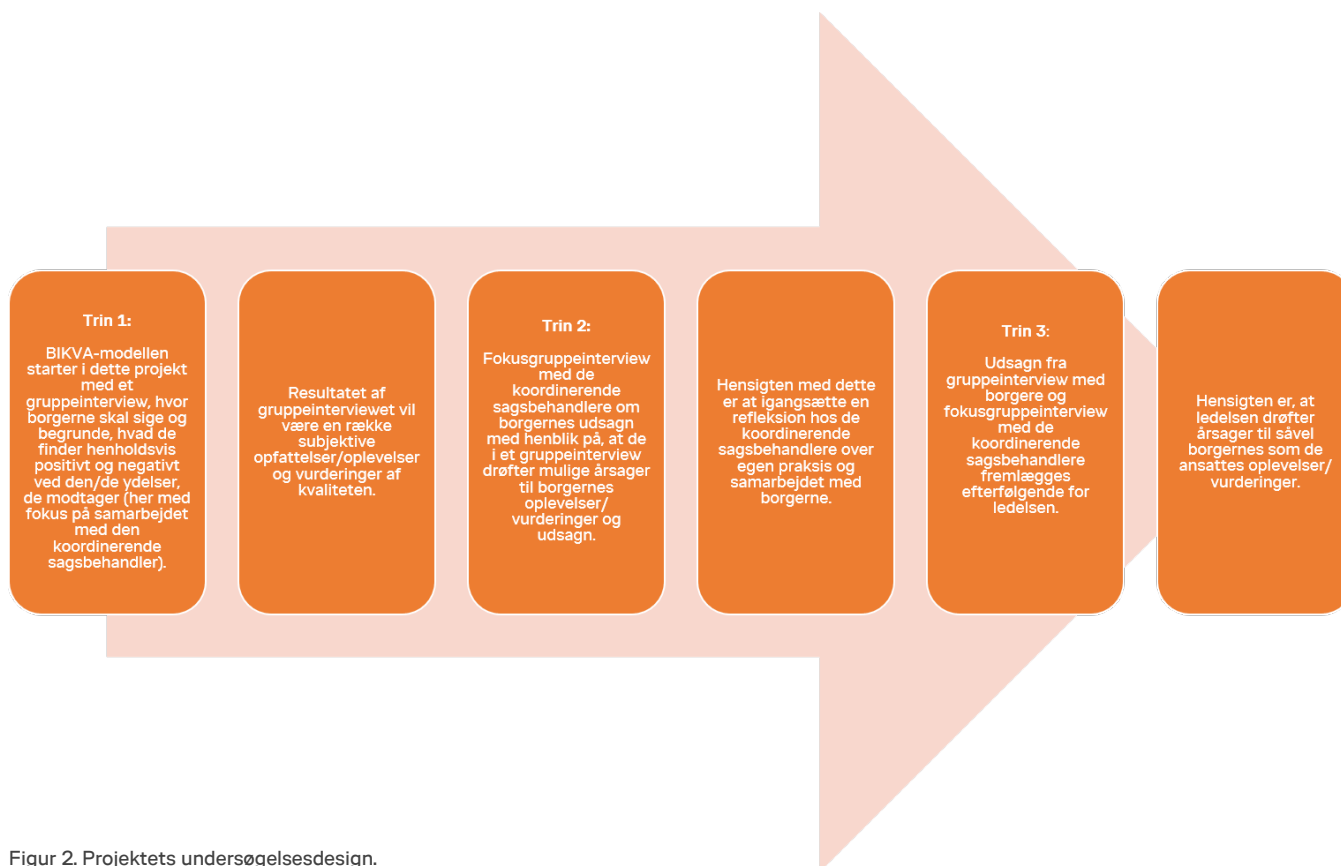
Figur 1. BIKVA-modellen, Krogstrup (1997).

Pointen med denne tilgang er, at borgernes udsagn skal danne en ramme om den interviewguide, der bliver udarbejdet til interviewet med frontlinjemedarbejderne og så fremdeles også til ledelsen og til politikere. På denne måde bæres materialet gennem de forskellige niveauer og er med til at skabe en proces.

I dette projekt er der ikke plads til at inddrage alle led i undersøgelsen, hvorfor det er blevet besluttet at arbejde med et design, der inddrager de tre første led i BIKVA-modellen og dermed gennemføre interviews med borgere, frontlinjemedarbejdere og ledere.

Efterfølgende bringes denne viden tilbage i organisationen til medarbejdere, ledere og eventuelt politikere, hvis en sådan aftale kan laves. Projektets undersøgelsesdesign kommer dermed til at se ud som angivet i figur 2:

DEN KOORDINERENDE SAGSBEHANDLER OG UDVIKLING AF ROLLEN SET I ET BORGERPERSPEKTIV



Figur 2. Projektets undersøgelsesdesign.

Undervejs i projektperioden deles den indsamlede viden og projektets udvikling med en nedsat følgegruppe bestående af to koordinerende sagsbehandlere og to sektionsledere fra det udvalgte jobcenter. Denne følgegruppe skal blandt andet drøfte, hvordan tilbageløbet til kommunen skal udformes, og hvilke tiltag der kan gøres for at skabe den rette forstyrrelse i organisationen efter projektets afslutning. Beslutningen om at nedsætte en følgegruppe til projektet er truffet for at sikre en tæt tilknytning til praksis, da projektet gerne vil sikre, at der både bliver genereret viden gennem brug af anerkendte forskningsmetoder, men også at projektet kan medvirke til, at der igangsættes en lære- og udviklingsproces i praksis. Projektet har således taget udgangspunkt i praksisforskning og valgt at definere praksisforskning som defineret i bogen "Praksisforskning i socialt arbejde" (Henriksen, Østergaard Sørensen & Westersø, 2016: 26).

Der er i projektet taget kontakt til en række kommuner og slutteligt truffet aftale med en jysk kommune, der efter aftale og af forskningsetiske overvejelser holdes anonym i formidlingen af projektet (se afsnit om dataindsamlingsmetode).

Projektets endelige problemfelt er drøftet og afstemt med følgegruppen, der har været interesserede i at bringe borgernes oplevelser og erfaringer med samarbejdet ind i organisationen til videre udvikling i kommunens tilrettelæggelse af deres kerneopgaver over for borgerne. Efter hvert interview har der været et møde med følgegruppen, hvor der er blevet fulgt op på både projektet og udviklingen i jobcenteret. Dette har givet en tæt kontakt, og der har været mulighed for at stille uddybende spørgsmål til den lokale praksis og på den måde afstemme projektets design hertil.

Der har undervejs været stort fokus på ikke at overgive materiale fra de afholdte interviews for ikke at lade informanterne i følgegruppen påvirke forskerne i form af fortolkninger af materialet. Der har på denne måde gennem hele forløbet været en bevidsthed i projektet om, at en udfordring ved praksisforskningen netop kan være, at den tætte relation kan udfordre projektets forskningskvalitet, ligesom der kan opstå konflikter og modsatrettede interesser. For at modvirke dette blev der ikke afholdt følgegruppemøde efter det sidste interview, hvor netop ledelsen deltog, da der her ville være risiko for, at forskernes fortolkninger og vægtninger ville kunne udfordres af informanterne, ligesom der heller ikke har været kontakt med kommunen i analysefasen.

DEN KOORDINERENDE SAGSBEHANDLER OG UDVIKLING AF ROLLEN SET I ET BORGERPERSPEKTIV

Dataindsamlingsmetode

Som dataindsamlingsmetode anvender projektet gruppe- og fokusgruppeinterview. Projektet vil således gerne drage nytte af de fordele, der er ved at anvende denne metode i form af de fortolkninger, argumenter, enigheder som uenigheder, der kan dannes, når en gruppe mennesker samles for at diskutere og fortælle om et givent emne (Halkier 2016, s. 13).

Det fokuserede gruppeinterview gør det muligt at sondere et felt hurtigt og effektivt, og med blot én times interview kan der opnås gode og nuancerede data fra flere deltagere på samme tid. Socialt og kulturelt funderede erfaringer, som ellers af den enkelte deltager anses for selvfølgelige, søges i processen sprogliggjort i interaktion med de andre deltagere, og der dannes på denne måde grundlag for yderligere refleksion i gruppeinteraktionen (Halkier, 2008).

I dette projekt interviewes en gruppe borgere, der alle har erfaringer med at være tilknyttet en koordinerende sagsbehandler. Derefter laves fokusgruppeinterview med sagsbehandlere ved jobcentret, der arbejder som koordinerende sagsbehandlere. Her er der ikke stillet et eksplicit krav til deres uddannelsesmæssige baggrund og ej heller til erfaring, men udelukkende at de arbejder i et af de teams, hvor også de to koordinerende sagsbehandlere fra følgegruppen arbejder.

De interviewede borgere er udvalgt af sagsbehandlerne i jobcenteret. Borgerne har modtaget en skriftlig invitation fra projektet om deltagelse i interviewet. Et kriterie for udvælgelsen er, at den koordinerende sagsbehandler vurderer, at der er tale om borgere, hvor det er etisk forsvarligt at bede borgeren om at deltage i et fokusgruppeinterview. Derudover er det et kriterie, at sagsbehandleren vurderer, at borgeren vil kunne deltage med kritiske oplevelser og refleksioner om den måde samarbejdet med den koordinerende sagsbehandler fungerer på.

Der var enighed i følgegruppen om, at der gerne må udvælges borgere, der har haft udfordringer i deres forløb og i samarbejdet med kommunen (ikke "kun" udfordringer med den koordinerende sagsbehandler og ikke blot borgere, hvor samarbejdet og sagsforløbet har fungeret godt eller tilfredsstillende. Der må

således gerne udvælges borgere, der kan medvirke til at udfordre praksis på området.

Projektets fokusgruppeinterview afholdes på et neutralt sted i et lejet lokale ude i byen, således at der ikke blev signaleret et tilhørsforhold til kommunen.

Projektet er i valg af fokusgruppeinterview som metode til dataindsamling bevidst om, at metoden ikke giver hverken dybdegående eller faktuelle oplysninger om den enkelte borgers livsverden. De deltagende borgere vil ikke hver især få meget taletid gennem et gruppeinterview, som hvis der havde været tale om et individuelt interview. Ligeledes vil der være oplysninger, der ikke gives af den enkelte borger, da disse måske ikke ønskes delt i en større gruppe.

Dette er vurderet som en acceptabel præmis for projektet, da der netop ikke er fokus på at høre de individuelle historier om den enkelte borgers livsverden og sociale problemer, men der er fokus på borgernes erfaringer med samarbejdet med den koordinerende sagsbehandler. Det er altså dette samarbejde, interviewet skal omhandle og ikke den enkelte borger. Derimod vil borgerne kunne supplere og inspirere hinanden med individuelle fortællinger om samarbejdet og eventuelle udviklingsmuligheder. Således afspejler projektets valg af undersøgelsesmetode et socialkonstruktivistisk syn på viden, idet det netop er projektets tese, at de udvalgte borgere og sagsbehandlere i samtaler med hinanden og projektets forskere, der fungerer som undersøgere eller moderatorer, som undersøgeren kaldes ved fokusgruppeinterview (Halkier 2016, s.13), konstruerer en viden, som vil danne grundlag for det videre arbejde i projektet.

Fokusgruppeinterviewene lydoptages og det samlede materiale transskriberes. Dette er informanterne informeret om i den skriftlige invitation. Der er i projektet ikke behov for at lave videooptagelser, da der ikke er behov for at kunne aflæse informanternes kropssprog.

STRUKTURERING AF INTERVIEWGUIDES

I forberedelsen af de planlagt interviews er det blevet drøftet, hvordan processen struktureres. Da det kan være svært at få alle i tale til et fokusgruppeinterview, da det for nogle kan være overvældende at deltage i, arbejdes der med en forholdsvis stram model, hvor informanterne undervejs vil bedt om at skrive nogle stikord ned til de spørgsmål, de bliver stillet. Således sikres det, at alle når at reflektere over spørgsmålene og

DEN KOORDINERENDE SAGSBEHANDLER OG UDVIKLING AF ROLLEN SET I ET BORGERPERSPEKTIV

kommer til orde. Ligeledes giver dette mulighed for at informanterne kan præsentere deres refleksioner uden, at de bliver påvirkede af de andres udsagn. En stram model egner sig, i modsætning til en løsere og mere åben tilgang til gruppeinterviewet, godt til projekter, hvor der er mere fokus på indholdet af interviewet, end på hvordan interaktionen mellem informanterne udfolder sig (Halkier, 2016, s.44). Der interviewes en forholdsvis stor gruppe ad gangen, og der er derfor behov for at kunne styre processen med henblik på at opnå den mængde data, projektet vil have ud af det samt for at sikre, at de udvalgte, definerede temaer inkluderes i interviewene.

Der er udarbejdet en interviewguide til borgerne ud fra nogle centrale temaer, som ønskes belyst. Interviewet indledes med en præsentation af projektet og en proces, hvor borgerne enkeltvis nedskriver, hvilke professionelle de samarbejder med for på den måde at få et overblik over deres erfaringsgrundlag. Dette præsenterer borgerne derefter i gruppen, og der stilles uddybende spørgsmål hertil. Som afslutning på interviewet bliver borgerne bedt om igen enkeltvis at nedskrive en række gode råd til kommunen/deres koordinerende sagsbehandler, som vil blive taget med til dem. Disse præsenteres ligeledes for gruppen for på denne måde at skabe refleksion og dialog.

Der er udarbejdet interviewguides til henholdsvis koordinerende sagsbehandlere og ledere efter at det foregående interview er afholdt og transskriberet. Efter transskriberingen af foregående interview, er interview gennemarbejdet, og der er udvalgt de tematikker og citater, som vurderedes vigtige at bringe videre til næste interview. Der er selvsagt sket en vis fortolkning i denne udvælgelsesproces, da hele interviewet ikke kunne tages med videre. Kriterier for udvælgelsen: udsagn, som gik igen ved informanterne, og udsagn som virkede til at betyde mest hos dem. Ligeledes var det vigtigt, at udsagnene kunne skabe refleksion og udvikling i det kommende interview.

ETISKE OVERVEJELSER

I al forskning er der behov for at gøre sig etiske overvejelser. I dette projekt er der særligt blevet gjort etiske overvejelser i planlægningen af fokusgruppeinterviewene. Som inspiration til disse overvejelser har projektet taget udgangspunkt i de punkter, Bente Halkier opstiller (Halkier, 2018, s. 67).

Det handler for det første om, at informanterne skal have givet et *informeret samtykke*. Allerede ved fastsættelsen af kriterier for udvælgelse af borgere var det vigtigt, at sagsbehandlere

grundigt skulle overveje, hvilke borgere der ville være i stand til at indgå i projektet med et informeret samtykke. Det skulle altså være borgere, der kunne tage stilling til dette, og ikke ville føle sig presset til at deltage, og som ville kunne bidrage med nuancerede perspektiver på samarbejdet med den koordinerede sagsbehandler. Det samme skulle være gældende for både de sagsbehandlere og ledere, der blev inviteret til at deltage i interview. Det skulle være frivilligt for dem at deltage og de blev forud for interviewet informeret om deres muligheder for anonymitet.

Derudover er der blevet udarbejdet samtykkeerklæringer, der gennemgås og underskrives af informanterne til fokusgruppe-mødet, således det sikres, at alle har kendskab til både formålet med interviewet, og til hvordan det indsamlede materiale efterfølgende vil blive behandlet i projektet.

Samtykkeerklæringerne behandler ligeledes det andet punkt i de etiske aspekter, der skal overvejes ved et fokusgruppe-interview; nemlig det forhold, at *informanterne vil være og forblive anonyme* i den efterfølgende bearbejdning af materialet. Et kritikpunkt til projektets udvælgelse af borgerne er, at det er sagsbehandlere selv, der udvælger informanterne blandt deres borgere, hvorfor det overordnet er kendt af sagsbehandlere, hvem der deltager. Ligeledes vil de blive kendt af hinanden undervejs i interviewet. Lydmaterialet fra interviewet bliver dog ikke aflyttet af andre end projektets medarbejdere, ligesom både informanternes og den deltagende kommunes navne vil blive anonymiseret i den efterfølgende bearbejdning. Det samme er gældende med fokusgruppeinterviewet med de koordinerende sagsbehandlere, hvor ledelsen vil vide, hvem der har deltaget, men de vil ikke have adgang til lydfilen, se udskriften eller på anden måde få oplyst, hvem der har sagt hvad.

Det tredje punkt handler om, at informanterne skal *oplyses klart om, hvad projektet handler om*, og hvad fokusgruppen skal bruges til. Dette fremgår af den skriftlige invitation, informanterne har fået udleveret, ligesom dette bliver gennemgået som optakt til interviewet.

Der udvises overfor informanterne stor påpasselighed med formuleringer om, hvad der *forventes af projektet*, således at der hverken gives forhåbninger eller forventninger om, at der vil ske ændringer i deres samarbejde med hverken deres koordinerende sagsbehandler eller den offentlige forvaltning generelt.

DEN KOORDINERENDE SAGSBEHANDLER OG UDVIKLING AF ROLLEN SET I ET BORGERPERSPEKTIV

Det sidste punkt er for os det vigtigste i mødet med projektets informanter; nemlig *at intervieweren opfører sig almindeligt menneskeligt ordentligt*. Det er meget vigtigt at tale til projektets informanter i et sprog, hvor de føler sig hørt og forstået, og ikke i et akademisk sprog, der kan danne en distance mellem interviewer og informanter. Ligeledes er det vigtigt, at både informanterne, hvis de ønsker det, og intervieweren har navneskilte på under interviewet, således at der kan skabes relation ved brug af hinandens navne.

Særligt under interviewet med ledergruppen bliver det klart, at der er tale om noget sårbart ved dette undersøgelsesdesign, som udfordrer projektet både i forhold til interviewerrollen og i forhold til de etiske aspekter omkring, hvilke afledte konsekvenser forskningsprojektet kan have i organisationen. Undervejs i interviewet opstod en negativ stemning blandt lederne på baggrund af nogle af de udtalelser, de koordinerende sagsbehandlere blev citeret for. Interviewerne forsøgte som moderatorer at nuancere flere udtalelser, da nogle af lederne under interviewet blev negative i deres opfattelse af medarbejderne. Interviewerne blev derfor udfordrede af, på den ene side, rollen som moderatorer, hvor den primære rolle er at muliggøre den sociale interaktion og ikke at kontrollere den, (Halkier, 2018, s. 52) og på den anden side udfordres af oplevelsen af etisk at have en forpligtigelse overfor de koordinerende sagsbehandlere, der som medarbejdere kunne komme under pres som en afledt konsekvens af projektets interview.

For at undgå dette, var projektets interviewere derfor opmærksomme på at opnå en mere nuanceret dialog og nedtone den negative respons på medarbejdernes udtalelser.

Spørgsmålet om anonymisering af kommunenavnet er ikke noget, der har fyldt undervejs i dialogerne med følgegruppen, og der har været en underforståelse af, at en anonymisering ikke var et ønske fra kommunens side. Tværtimod var det en aftale, at medarbejdere fra kommunen skulle deltage som oplægsholdere sammen med projektets forskere i et oplæg om projektet til en konference. Spørgsmålet blev dog bragt op under interviewet med ledelsen, hvor den øverste leder spørger, hvad det er interviewet skal bruges til, og hvad der er lovet fra kommunens side. Lederen havde tydeligt ikke lyst til, at indholdet fra interviewet skulle anvendes uden en stærk anonymisering. Efter lidt drøftelse aftaltes det, at projektet sletter kommunens navn fra undersøgelsesmaterialet samt sørger for, at oplysningen om medarbejderens arbejdsplads blev taget af konferencens informationsmateriale. Problematikken er et tydeligt

eksempel på, at det kan være svært at forudse, hvilke informationer og problematikker forskningen fører med sig.

UNDERSØGELSENS KVALITET OG MÅLSÆTNING

I et hvert forskningsprojekt er kvalitetssikring et vigtigt element, som forskere er nødt til at forholde sig til. Begreberne reliabilitet, validitet og overførbare anvendes i denne nødvendige kvalitetssikring (Thagaard, 2018). Reliabiliteten handler om, at forskeren må være åben og beskrive sin metodiske tilgang og de forskellige processer projektet går igennem. I det ovenstående er der på denne måde beskrevet og argumenteret for valg af problemformulering, rekruttering af informanter samt for gennemførelse af interview og transskribering. Ligeledes redegøres der tydeligt af hensyn til undersøgelsens validitet for projektets tolkninger og anvendelse af datamaterialet, samt hvad der er empiri, og hvad der er projektets tolkninger i analysedelen. Med synliggørelsen af projektets processer samt valg og fravalg gives læseren mulighed for at gennemskue forskningsprocessens styrker og svagheder og dermed vurdere forskningens kvalitet.

Undersøgelsens overførbare, der handler om, hvorvidt projektets tolkninger og fund vil kunne pege ud over dette undersøgelsesfelt, og hvad projektets fund i givet fald vil kunne sige noget om, vil blive diskuteret i rapportens afsluttende afsnit, hvor undersøgelsens fund vil blive perspektiveret til aktuelle samfundsmæssige strømninger.

Målsætningen for den videre del af denne rapport er at præsentere nogle af undersøgelsens fund fra de gennemførte fokusgruppeinterviews. Dette vil blive belyst gennem analyser af udvalgte citater og uddrag fra interviewene, ligesom rapporten til slut fremsætter forslag til, hvordan der med fordel vil kunne arbejdes med at forstå og udvikle rollen som koordinerende sagsbehandlere i den beskæftigelsesrettede indsats i fremtiden.

DEN KOORDINERENDE SAGSBEHANDLER OG UDVIKLING AF ROLLEN SET I ET BORGERPERSPEKTIV

Præsentation af resultater

Hensigten med dette forsknings- og udviklingsprojekt er at få en gruppe borgere til at fortælle om deres subjektive opfattelser og vurderinger af kvaliteten af samarbejdet med deres koordinerende sagsbehandler i jobcentret. Nogle af de centrale udsagn borgerne er kommet med i undersøgelsens interviews, vil i det kommende blive præsenteret, hvorefter de reaktioner, der kom herpå, præsenteres. Først da de koordinerende sagsbehandlere blev præsenteret for borgernes udsagn og siden nogle af de udsagn, der kom fra ledergruppen, blev de præsenteret for både borgernes udsagn samt de koordinerende sagsbehandlers reaktioner herpå (se figur 1). Der er udelukkende tale om præsentationer og et kortfattet forsøg på, at meningsgive nogle af de sammenhænge og forståelser, der ses i det materiale, der er indsamlet i de tre gruppe- og fokusgruppeinterviews.

Først præsenteres nogle af de udsagn, borgerne kom med, og som blandt andet blev præsenteret for de koordinerende sagsbehandlere. Efterfølgende præsenteres de koordinerende sagsbehandlers og efterfølgende ledernes reaktioner på borgernes udsagn. Hvert interview blev afsluttet med, at gruppen blev bedt om at nedskrive en række gode råd. Borgerne til de koordinerende sagsbehandlere, de koordinerende sagsbehandlere til deres ledere og lederne til politikerne. Tilsvarende vil hvert afsnit i denne rapport blive afsluttet med disse gode råd.

BORGERE

Gruppeinterviewet med borgene indledtes med, at informanterne blev bedt om at nedskrive på et stykke papir, hvilke professionelle de har samarbejde med. Ud fra dette blev de hver især bedt om at beskrive deres opfattelser og vurderinger af samarbejdet med disse.

Om samarbejdet med den koordinerende sagsbehandler i jobcentret siger en af borgerne:

”Vi kommunikerer egentlig fint sammen, men altså jeg har det sådan, at det meget er mig, der skal være tovholder. Altså, hun kommer ikke noget, hvilket jeg jo egentlig synes, at man skal, når man sidder som sagsbehandler, man skal ligesom være den, der fører den røde tråd og have en viden om, hvad der skal til for sådan en som mig. Hvad kan vi stille op med mig ... Jeg vil nok sige, at det er ligesom om, de ikke har den helt store erfaring og kendskab til tingene. Jeg skal sådan meget selv være tovholder i det, og egentlig sådan selv være en detektiv for at finde ud af, hvad der egentlig lige er... Så det er ligesom om, at når man kommer med nogle positive guldskorn, så er det ligesom om, at hun heller ikke sådan går videre med det til dem, der er over hende. Så jeg synes sådan, at der mangler meget samarbejde fra hendes side af”.



Den anden borger fortsætter i samme tråd, og siger:

”Det er også det der med, at jeg savner, at når man kommer ind til en sagsbehandler, at der er en rød tråd. At vi ikke skal have alle de der afstikkere, ikke også, fordi det giver jo ingen mening. Så den der røde tråd, den har jeg savnet hele vejen igennem, den har været fraværende i mit forløb. Det har den. Det betyder så sindssygt meget, at du føler dig set og hørt i det, du er i, og at du møder en sagsbehandler som rent faktisk gerne vil hjælpe dig i et nyt job. Altså det har jeg godt nok savnet”.



En af borgerne fortæller om en situation, hvor hun oplevede at sagsbehandleren var med til at gøre en gruppe borgere usikre. Hun fortæller:

”Jeg synes, de unge, de mangler, det der, det kan godt være, at man er usikker, men man skal ikke sidde med en gruppe borgere, der er endnu mere usikre, og den følelse du udstråler, når du kommer ind ad døren, det er: Jeg ved faktisk ikke ret meget, så I skal helst ikke spørge mig, vel. Og vi havde jo en milliard spørgsmål til hende... Så synes jeg jo, det ville have klædt hende, hvis hun sagde: Det ved jeg ingenting om, men det undersøger jeg lige. I stedet for bare at læne sig tilbage og sige, det ved jeg ingenting om. Det ville i hvert fald have hjulpet os rigtig, rigtig meget, hvis det var, I klædte dem lidt mere på med selvtillid, ikke også. Det kan godt være, du ikke har det, men så må du lære at udstråle det. Vi kan jo ikke alle sammen gå rundt og vide alting. Det kan vi ikke. Men man kan godt sige, ved du hvad, det skal du slet ikke bekymre dig om lige nu, den tager jeg lige, når jeg kommer tilbage på kontoret”.



DEN KOORDINERENDE SAGSBEHANDLER OG UDVIKLING AF ROLLEN SET I ET BORGERPERSPEKTIV

Helt centralt i dette og de foregående citater er det, at borgerne har en forventning om, at deres sagsbehandler er en, der kan skabe sammenhæng i deres sag og kan bidrage med en viden, som borgeren ikke selv har, blandt andet om lovgivning, og om hvilke muligheder der er i et forløb som deres.

Borgerne giver dog udtryk for selv at skulle bidrage med forslag til handlemuligheder i sagsforløbet og føler sig mødt af sagsbehandlere, der ikke får skabt en rød tråd for dem.

Ligeledes beskrives en hændelse, hvor borgerne ikke oplever, de koordinerende sagsbehandlere tager deres rolle på sig og udtrykke det, som Kongsgaard (2018) kalder rollesikkerhed og autenticitet i rollen. Begge oplever, at der ikke sker et reelt samarbejde mellem forskellige instanser. Det udtrykkes på forskellige måder i det følgende:

”Altså, det jeg synes, jeg har oplevet, det er, de er sindssygt dårlige til at tale sammen. Når du for eksempel har været i jobcentret og skal videre til en anden afdeling, så kan du starte forfra med at fortælle. Jeg oplevede ikke, at de to instanser kunne finde ud af at tale med hinanden. Som i overhovedet ikke. Og det er altså ret frustrerende”.



”Det er frustrerende, at de ikke snakker sammen. Jeg har slet ikke tal på alle de gange, hvor jeg har gået tudende ud fra de der møder. Hvis man er forvirret, når man går ind til det møde, så er man i hvert fald endnu mere forvirret når man går ud derfra, fordi de kan ikke blive enige om, hvad den ene vil, og hvad vil den anden vil. Så står man der - hvad skal vi så nu?”.



Under interviewet bliver borgerne spurgt om, hvordan de oplever samarbejdet mellem egen læge og den koordinerende sagsbehandler. Dette beskrives ligeledes af borgerne som udfordret og påvirket af en manglende forståelse parterne i mellem.

”Kaotisk. Ja. Virkelig, virkelig. Fordi som min læge sagde: Jeg kan simpelthen ikke forstå, hvorfor de vil bruge både min og deres tid på, at jeg skal udfylde den her. Det har jeg gjort én gang før. Det er jo de samme formularer, hun skulle svare på igen og igen måske med to eller tre måneders mellemrum, altså... hele tiden og så igen. Hun rystede i hvert fald på hovedet, min læge”.



Den anden borger fortæller, at hendes læge på et tidspunkt blev så frustreret over at skulle tage stilling til, hvornår hun kunne komme i arbejde, at han skrev, hun havde posttraumatisk stress. Hun siger:

”Til sidst kunne jeg simpelthen ikke være i det der. Det var ved at eksplodere på øverste etage. Og så havde han skrevet uden at spørge mig, at jeg havde posttraumatisk stress, og at han kunne ikke sige, hvornår jeg kom på arbejdsmarkedet igen, og det var jo heller ikke sikkert, at jeg gjorde. Nå, så lukkede hun i. Sagsbehandleren. Det var så også lige en grov én, det er selvfølgelig træls, for jeg havde jo ikke posttraumatisk stress, men det var simpelthen, fordi nu var han bare træt, og nu skulle hun bare holde”.



DEN KOORDINERENDE SAGSBEHANDLER OG UDVIKLING AF ROLLEN SET I ET BORGERPERSPEKTIV

DE GODE RÅD FRA BORGERE TIL KOORDINERENDE SAGSBEHANDLERE/JOBCENTRET

”Én sagsbehandler, ikke mange. Skriv borgere-ns historik fyldestgørende i sagen. Sørg for at den er opdateret det er ikke i orden, at borgeren gentagende gange skal fortælle det igen. Snak sammen sagsbehandler og jobcenter. Mød borgeren med respekt og forståelse. Er det en ny sagsbehandler må de gerne udvise indsigt og viden ellers op-søg det til borgeren. Sørg for en rød tråd i forløbet. Søsæt ikke projekter som ingen mening giver. Stol på det borgeren siger, for-tæller og tag udgangspunkt i det”.



”Sagsbehandleren skal være imødekommende, lyttende, opbyggende, skal være inde i regler, love, og paragraffer. For mit vedkommende som stress ramt så skal personen over for en, ikke øse mange informationer overfor én, plus skal have viden om stress. Når man mærker at sagsbehandleren er på glat is, så bliver man nervøs, angst det får mere stress på ens krop. Fortælle hvad jobcenteret har af tilbud til en. Samarbejde med den enkelte, så man får et godt forløb sammen. Være menneske kender, jeg støtter dig – og så skal man give hånd, smil, smil, smil”.



DEN KOORDINERENDE SAGSBEHANDLER OG UDVIKLING AF ROLLEN SET I ET BORGERPERSPEKTIV

DE KOORDINERENDE SAGSBEHANDLERE

Fokusgruppeinterviewet med gruppen af koordinerende sagsbehandlere havde til hensigt at starte en refleksion hos de koordinerende sagsbehandlere over egen praksis og samarbejdet med borgerne ved, at de under interviewet blev præsenteret for nogle af de udsagn, der var kommet fra borgerne. Ligeledes afsluttes dette interview med, at gruppen blev bedt om at nedskrive de gode råd, som de gerne ville give videre til ledelsesgruppen. Disse gode råd bringes efter følgende afsnit.

Overordnet består dette interview af to temaer. Det handler på den ene side om de koordinerende sagsbehandlers opfattelse af deres rolle i forhold til samarbejdet med borgerne, samt hvad det at være koordinerende sagsbehandler er, og på den anden side om deres opfattelse af, hvilke rammer de har til at udføre rollen som koordinerende sagsbehandler indenfor, samt deres ønsker til, hvordan ledelsen burde understøtte dette. Disse temaer vil i det følgende blive belyst med udsagn fra fokusgruppeinterviewet.

En af de pointer, der blev gentaget flere gange i interviewet med borgerne var, at de flere gange har oplevet, at de professionelle ikke talte sammen, og at det kunne være svært at se en rød tråd i det sagsarbejde, der bliver lavet. Det er et klart ønske fra borgerne, at de professionelle skal blive bedre til at tale sammen og koordinere med hinanden uden om borgeren, således borgeren ikke oplever at blive forvirret over at blive sendt i forskellige retninger. En sagsbehandler siger:

”Det her mangeårige forsøg på, at nedbryde de her siloer, det er vi simpelthen bare ikke lykkedes med. Det er min helt klare fornemmelse, at vi har skyklapper på, og man har hver sin dagsorden i de forskellige afdelinger. Det er der, jeg bliver udfordret som koordinerende sagsbehandler i at få et samarbejde. Det må i bund og grund handle om, at vi trækker i samme retning – men det kræver, vi har en viden om, hvad det er der skal til fra de andre afdelingers side – men det er der, jeg bliver mødt af den her, at vi kører hver vores dagsorden”.



Endvidere udtrykker borgerne, at de somme tider kan opleve, at der ikke rigtig er et mål med samtalen, eller at det bliver ”en sludder for en sludder”. Til dette siger de koordinerende sagsbehandlere, at de godt kan genkende, at det somme tider er en sludder for en sludder:

”Det er jo det her med, at vi har nogle samtaler, der skal afholdes, og lige meget om det giver mening eller ej, om der er noget at snakke om eller ej. Så vi har nogle lovgivningsmæssige rammer, som en gang imellem er svære at få til at passe ned i den enkelte borgers situation, fordi ja i den borgers situation, hvor vi bare venter på et eller andet lægeligt for eksempel. Der giver det mange gange ikke mening at snakke sammen hver 14. dag, fordi at der er blevet peget på mentor, eller et eller andet, så den der en sludder for en sludder, kan man godt nikke genkende til en gang imellem”.



En anden mener dog, at det er sagsbehandlerens ansvar at føre en god kommunikation og sørge for, at borgeren ikke blot føler sig som et nummer i systemet. Men det er en klar opfattelse, at der er samtaler, der ikke giver anden mening, end at de skal afholdes.

Under interviewet præsenteres sagsbehandlerne, som tidligere nævnt, for udsagn fra borgerne om, at de kan opleve, de selv skal tage teten i sagsbehandlingen og selv er ansvarlige for, at der sker en progression og skabes en rød tråd i sagsbehandlingen af deres sag. Flere sagsbehandlere er enige om, at det er vigtigt, at man som koordinerende sagsbehandler ”tager teten og hjælper borgerne til at tage ansvar”. En taler om den megen snak om empowerment i faget, at borgerne netop forventes selv at tage ansvar. Der opstår dog en deling iblandt dem, hvor nogle giver udtryk for, at det er uheldigt, hvis det kommer til at fremstå for borgeren, som om de selv skal taget ansvaret, hvor andre mener, det jo netop er det, der forventes af borgerne:

”Jeg kan ikke rigtig blive enig med mig selv. Et eller andet sted, så tænker jeg jo, at det er borgere, der kender sig selv bedst, og jeg ved godt selvfølgelig kan vi være ude for, at borgere har en kognitiv udfordring i forhold til overhovedet at kunne reflektere over sig selv, sin egen situation og erkendelse af hvordan og hvorledes, men et eller andet sted så synes jeg måske ikke, det er så problematisk at det netop forventes af borgere, at det er borgere selv, der ligesom sætter retningen. Altså, selvfølgelig skal vi jo være gode til at sætte rammerne for, hvad er det, vi kan, hvad kan lade sig gøre. Hvad er mulighederne. Men det er jo borgeren, der skal ind og sige, så er det det her, der giver mening for mig, det er det her, jeg kan se mig selv i, hvis det overhovedet skal rykke noget. Den er svær, synes jeg”.



DEN KOORDINERENDE SAGSBEHANDLER OG UDVIKLING AF ROLLEN SET I ET BORGERPERSPEKTIV

En anden fortsætter og fortæller om dilemmaet:

”Hvis man møder op inde ved en sagsbehandler og forventer, at de har den plan, der skal til, for at man kommer videre, hvad enten det er at blive rask eller skulle tilbage i arbejde. Og dem møder vi. Så er det for det første et enormt ansvar at lægge over på en sagsbehandler, fordi godt nok er vi kloge, men vi har ikke alle guld-kornene, og nogle gange må jeg jo også give mig fortabt og sige, jamen, jeg kan sagtens se dine udfordringer, men jeg har ikke en løsning. Jeg kan ikke lige trække tryk-lestaven op og så sige, nu forsvinder dine barrierer, eller nu bliver alting lettere. Vi er nødt til at finde ud af sammen med den her, hvordan det er vi kommer videre, og det er du nødt til at hjælpe mig med at bidrage til, at fortælle hvad er det, du skal have, altså, hvad er det for en indsats, du har brug for, hvad er det, der skal til? Og hvis borgeren ikke ved det, eller ikke kan definere det, så bliver det også svært for mig at gøre det, og så havner vi nok lidt i den situation, hvor man vil føle, der er ikke nogen, der holder tov på det her, fordi der er ikke nogen, der ved, hvad der skal til”.



Ifølge Andersen (2015) er empowerment et begreb, der anvendes meget på beskæftigelsesområdet, idet der i 2014 som led i kontanthjælpsreformen blev afsat penge til forsøg hermed i landets jobcentre. Hensigten med dette var at understøtte kommunernes arbejde med, at borgerne får et øget ejerskab til og indflydelse på deres egen sags mål og indhold (Andersen, M.L., 2015, s. 16).

En af de pointer Andersen fremfører i sin artikel om empowerment-begrebets brug i jobcentre er, at brugen af begrebet netop nødvendiggør en opmærksomhed på, om de professionelle ønsker om øget inddragelse af og større ejerskab fra borgerne i sagsbehandlingen, undgår at blive medvirkende til en større oplevelse af klientgørelse hos borgerne (Andersen M.L., 2015, s. 22). Dette synes i høj grad at være en potentiel risiko, i den måde de koordinerende sagsbehandlere taler om borgerens beskrivelse af ikke at føle sig understøttet af sagsbehandlere. Her viser sig en modsæthed i forhold til på den ene side at ønske en større inddragelse af borgerne og på den anden side at fremstå som professionelle, der kan vise vejen for borgerne, herunder at et forsøg på at ville give borgeren ejerskab over egen sag, risikerer at blive opfattet af borgeren som ligegyldighed og manglende faglig kunnen.

Andersen skriver dog endvidere, at brugen af empowerment-begrebet kan kalde på, at de professionelle også selv tager ejerskab over deres egen praksis og ”forholder sig aktivt fortolkende og skabende til praksis” (Andersen M.L., 2015, s. 20). Denne tilgang ses blandt enkelte af de koordinerende sagsbehandlere, der i deres beskrivelse af deres rolle som

koordinerende sagsbehandlere viser, at de udnytter denne rolle som et mulighedsrum til at agere på nye måder i samarbejdet med både borgere og samarbejdspartnere, hvorimod andre er mere tilbageholdende hermed og lægger ansvaret for sagsarbejdet mere over på borgerne og ledelsen. Denne iagttagelse understøttes af forskerne i LISES-projektet, der i rapporten ”På vej med nye beskæftigelsesindsatser overfor udsatte borgere II” (Larsen m.fl., 2018) konstaterer, at når de i projektet har diskuteret borgerinddragelse med medarbejderne, er talen også der kommet til at handle om forudsætninger for borgerinddragelse, og ikke hvordan man kan styrke borgerinddragelsen (Larsen m.fl., 2018, s. 22).

Dette ses i nærværende projekt blandt andet i sagsbehandlernes opfattelse af deres egen rolle som koordinerende sagsbehandlere og den måde rollen er defineret og beskrevet på i kommunen.

Sagsbehandlere er meget enige om, at det er svært at finde ud af, hvad deres rolle som koordinerende sagsbehandler går ud på, og hvad der forventes af dem. Det er en gængs opfattelse, at der ikke er tilstrækkelig fokus på rollen fra ledelsens side, og at det derfor bliver svært for dem at agere i og finde ud af, hvad de egentlig skal. Der er konsensus om, at det kan være svært at få et gensidigt samarbejde i gang med andre afdelinger. De beskriver, at det kan være svært at finde ud af, hvor borgerne har sager, og hvem det kan være vigtigt at samarbejde med. De har svært ved at se, hvordan de skal kunne arbejde koordinerende, når de ikke ved, hvilke møder der finder sted. ”Man ved det ikke, hvis man ikke får det at vide” er et ud-sagn, der går igen.

En siger:

”Når man så har afholdt et møde med én instans, og man egentlig afventer på, at bliver kaldt til næste møde, fordi det var det, der var aftalen. Og så går det så op for én, at alle andre er indkaldt, så sidder man og tænker, nå okay, så er den da gået tabt igen”.



Sagsbehandlere beskriver, at de har været glade for den uddannelse, de har fået om det at være koordinerende sagsbehandler, men de oplever, at der ikke bliver fulgt op på det, og ikke mindst at nye medarbejdere ikke får samme introduktion til rollen. De beskriver, at de selv har skullet finde ud af, hvad deres rolle gik ud på samt beskriver en oplevelse af, at deres samarbejdspartnere ikke ved, hvad rollen går ud på.

DEN KOORDINERENDE SAGSBEHANDLER OG UDVIKLING AF ROLLEN SET I ET BORGERPERSPEKTIV

Ligeledes fortælles det, at de har bedt om at få en ledelsesmæssig udmelding ud om deres rolle, men dette oplever de ikke har været ønsket fra ledelsens side.

"Vi skulle opfinde den dybe tallerken, der er ikke noget fra ledelsen eller noget der har sagt, der ligger det her i det her. Men vi skal selv ud, og sige til vores samarbejdspartnere, nu er det her, nu er det mig, og jeg er koordinerende og det betyder, og jeg skal, og I skal og så videre. Og det tror jeg også på, at det kan være svært for nogen"



En anden siger:

"De (samarbejdspartnerne) tænker: "nu kommer der én her og fører sig frem". Det kan man godt opleve, når man kommer med en præsentation, men "so be it". Jeg kan huske, at vi før har sagt til ledelsen, at vi vil gerne, om ikke de kunne sende et eller andet skriv ud til kommunens ledere, at nu er det altså sådan i beskæftigelseslovgivning, at vi har den koordinerende rolle. Det er ikke sket, de har afvist det simpelthen, fordi det må vi selv præsentere og gøre rede for. Der er ingen, der har stillet noget op, der er ingen regler og rammer. Jeg stiller selv mine regler op".



DEN KOORDINERENDE SAGSBEHANDLER OG UDVIKLING AF ROLLEN SET I ET BORGERPERSPEKTIV

DE GODE RÅD FRA KOORDINERENDE SAGSBEHANDLERE TIL LEDELSE

"Sørg for at klæde os ordentlig på i forhold til rollen som koordinerende sagsbehandler".

"Hjælp med viderefremidling internt i kommunen, omkring hvad der ligger i rollen".

"Fokus på vigtigheden af samarbejds møder".



"Nye medarbejdere skal klædes på i forhold til den koordinerende rolle – indhold og opgaver".

"Vidensdeling".



"Vidensdeling med samarbejdspartnere, både internt og eksternt".

- Det er væsentligt for det koordinerende arbejde, at man bliver mødt med forståelse for rolle og perspektiv. Og det kan være et stort ansvar at tillægge den enkelte sagsbehandler, at formidle denne viden.
- Viden omkring den koordinerende rolles betydning, samt viden om den nødvendige dokumentation (hvorfor skal den bruges, hvad skal den bruges til etc.).

"Være bedre til at klæde nye medarbejdere på til at varetage og løfte rollen som koordinerende sagsbehandler, ikke "blot" team-/mentoropgave.

"Sikre at medarbejderen har tilstrækkelig viden og er "klædt" ordentligt på".



"Klæde nye medarbejdere ordentligt på i forhold til at varetage den koordinerende rolle".

"At møde borger/at borger føler sig mødt (og ikke et nummer i systemet) kræver, at sagsbehandler investerer den nødvendige tid, så gi' os den tid".



"Ved ny ansættelser vær OBS på behov for socialfaglig baggrund".

"Igen gerne en form for ensretning i forbindelse med præsentation af rollen som koordinerende sagsbehandler".

"Plads til empowerment".



"Bedre oplæring af nye medarbejdere, heriblandt deling af erfaringer for, hvad man skal for at samarbejdet med de forskellige afdelinger fungerer bedst".

"Information til de forskellige afdelinger om, hvad en koordinerende sagsbehandler er, og hvad der forventes af en sådan i arbejdet med borgeren".



"Klar, tydelig og bred kontinuerlig formidling af forventninger og krav til den koordinerende rolle + tydelighed i alle led om 'hvem der er den'".

"Sørg for at medarbejdere er klædt ordentligt på til opgaven."

"Arbejde målrettet på bedre samarbejde mellem forvaltningerne."

"Opmærksomhed på negative konsekvenser ved jævnligt sagsbehandlerskifte".

"Overensstemmelse mellem opgaver, ansvar og ressourcer".



DEN KOORDINERENDE SAGSBEHANDLER OG UDVIKLING AF ROLLEN SET I ET BORGERPERSPEKTIV

LEDELSEN

Hensigten med fokusgruppeinterviewet med ledergruppen var at få ledelsen til at drøfte såvel borgernes som de ansattes oplevelser og vurderinger fra de foregående interview. Interviewguiden til dette interview bestod af forskellige udsagn fra både borgernes og de koordinerende sagsbehandlers interviews. Disse blev undervejs præsenteret for ledergruppen, som derefter kommenterede på og diskuterede udsagnene med hinanden.

Ledergruppen bestod til fokusgruppeinterviewet af ledere på tre forskellige niveauer i skikkelse af jobcenterchefen, afdelingsledere og teamledere. Som fremført i afsnittet om de koordinerende sagsbehandlers interview omhandlede dette i høj grad to områder, som også er videreført til fokusgruppeinterviewet med ledergruppen, henholdsvis samarbejdet med borgerne og de koordinerende sagsbehandlers opfattelse af deres rolle. Ligeledes i dette interview var de to områder særligt interessante at belyse nærmere, da der på disse områder viser sig nogle interessante meningsforskelle mellem gruppen af de koordinerende sagsbehandlere og ledergruppen.

I lederne interview er det tydeligt, at de godt kan genkende borgernes oplevelse af at have svært ved at danne relation med de koordinerende sagsbehandlere. Ligeledes ser de, at det vil kunne opleves som manglende samarbejde. Som om medarbejderne er dårlige til at tale sammen, når der for eksempel sker sagsbehandlerskifte, og fordi der er krav om et beskæftigelsesrettet fokus i sagsbehandlingen. Særligt i sygedagpengeafdelingen italesættes dette som en udfordring. Det er lederne oplevelse, at medarbejderne gør, hvad de kan for at sikre den gode relation til borgerne, men somme tider kan en ny sagsbehandlers forsøg på at lære en borger at kende blive misfortolket af borgeren, som om vedkommende ikke har læst sagsdokumenterne forud for en samtale. Der er blandt lederne en generel holdning om, at det manglende samarbejde er en udfordring både internt i jobcentret og i forhold til andre afdelinger i kommunen og sektorer. De vurderer dog i modsætning til de koordinerende sagsbehandlere, at det manglende samarbejde ikke skyldes, at man ikke har kendskab til de andre fagområder, men i højere grad at medarbejderne ikke formår:

”at samle interessenterne omkring et bord, kan man sige. Og så få lavet en plan fælles, eller få afklaret hvem er med, og på hvilket niveau og i forhold til hvilke tilbud og indsatser. Og jeg tror, at det er der, hvor det også er gået galt nogle gange, og derfor at samarbejde kan være vanskeligt. Fordi vi er rigtig dygtige til at pege på, hvad hinanden burde gøre eller burde have gjort. Og det mener jeg ikke er rollen, heller ikke som koordinerende sagsbehandler”.



En anden fortsætter og siger:

”Det, der er den store ulempe, det er jo ikke, at vi er specialiseret. Det, der er den store ulempe, er, at vi ikke kan finde ud af at koordinere på tværs af specialiseringen. Fordi kan vi det, så bliver vi stærkere end en samling af alting”.



Lederne taler om, at de kan opleve en frustration fra de koordinerende sagsbehandlere, der handler om, at de ikke får talt ordentligt sammen med deres samarbejdspartnere, og at deres samarbejde i stedet kommer til at blive en magtkamp om, hvis mål der har størst vægtning, og hvis plan der skal have fortrinnsret, i stedet for at der sker et reelt samarbejde og koordinering i borgerens sag.

Borgernes oplevelse af selv at skulle tage teten og selv være ansvarlig for den røde tråd i sagsbehandlingen overdrages endvidere til ledergruppen under interviewet. Der udtrykkes i ledergruppen en fælles holdning om, at man som borger ikke må forvente, at en sagsbehandler i alle tilfælde kan lave en klar og holdbar plan, der kan føre til et arbejde. Det udtrykkes dog også tydeligt, at ansvaret for sagens forløb og progression ligger hos den professionelle, og det er vigtigt, at sagsbehandlerne ikke lægger dette ansvar fra sig. De beskriver det som en misforstået brug af empowerment-begrebet, hvis det opfattes som, at man ikke skal tage ansvaret på sig som koordinerende sagsbehandler. Ligeledes er ledergruppen meget enige om, at det er sagsbehandlerne ansvar at skabe meningsfuldhed i sagsarbejdet.

DEN KOORDINERENDE SAGSBEHANDLER OG UDVIKLING AF ROLLEN SET I ET BORGERPERSPEKTIV

Som reaktion på både borgernes og sagsbehandlerens oplevelser af, at samtalerne indimellem kan være en "sludder for en sladder" på grund af det fastsatte lovkrav om regelmæssigheden i samtalerne på området, beskriver en afdelingsleder, at der efter hendes mening altid er et formål med at have kontakt til en borger, og at det til hver en tid er sagsbehandlerens opgave at kunne gøre kontakten til borgerne meningsfuld. Hun beskriver det at have samtaler med en borger som en kerneopgave, som de koordinerende sagsbehandlere er nødt til at tage på sig.

"Vi har et projekt i flexjob, hvor vi har slået os vældig meget i tøjret over at skulle snakke med borgeren hver 14. dag. Og det der med at det er egentlig, det har taget lang tid at så få dem til at forstå, hvad er det egentlig, at det her skal føre til, hvad er det, der er formålet, hvad er det, man kan snakke om. Altså, finde idéer til, altså de vil bare gerne have en skabelon, som de kan køre efter, hvad hedder det, og så vinge af, at nu har jeg været omkring det. Det hænger bare ikke sådan sammen, fordi vi har med mennesker at gøre. Vi er nødt til at møde dem, der hvor de er, ikke også. Og så er vores kerneopgave at få dem i arbejde ikke også. Så ha' nu fokus på bolden. Og du kan ikke lave en tjekliste".



Ledergruppen efterspørger, ligesom borgerne, på denne måde medarbejdere, der tager rollen på sig, og som forstår at gå ind i sagsarbejdet på en troværdig og ansvarsbevidst måde, hvor de har fokus på det beskæftigelsesrettede arbejde og på betydningen af deres relation til borgerne som det gennemgående i deres arbejde.

I fokusgruppeinterviewet med de koordinerende sagsbehandlere kom selve rollen som koordinerende sagsbehandlere og deres vilkår for deres arbejde til at fylde meget i dialogerne. Det samme blev gældende i interviewet med ledergruppen, der bliver overrasket over at høre, hvordan medarbejderne omtaler deres rolle og særligt deres tvivl om, hvad rollen går ud på og deres italesættelse af et behov for, at ledelsen skal skabe et handlerum til dem, hvor de kan udøve deres koordinerende rolle.

En teamleder problematiserer, at hun aldrig synes, hun har hørt nogle af sine medarbejdere være i tvivl om, hvad rollen som koordinerende sagsbehandler gik ud på.

En anden svarer hertil:

"Det har jeg. Men det var en af baggrundene for, at vi så dengang lavede uddannelse og også lavede funktionsbeskrivelser hvor at, hvori forskellen den var... Og jeg er også uenig i, at man skal sidde og melde ud til alle og sige, nu skal I høre, vi er koordinerende sagsbehandler her, altså. Det er jo noget, det er jo et lederskab. I min optik er det et lederskab, man tager på sig i en sag. Mere end at det jo handler om en ud-melding".



Jobcenterchefen følger op på dette ved at sige:

"Vi kan ikke gå ind og give dem en magt eller en kompetence i et rum, hvis ikke selv de tager det. Jeg kan stille mig op på ølkassen nede på rådhuset og råbe, at det er vores, der er koordinerende sagsbehandler, og det jeg i bedste fald vil få ud af det, er, at mine kollegaer vil synes, at det er irriterende. Og jeg tænker, (...) det, de skal, det er selv at gå ind og skabe sig den position i samarbejdet. At man evner at gå ind og tage lederskab. Det er jo ikke en magt, det er jo en koordinerende rolle. De kan jo ikke bestemme, hvad alle andre skal. Men det der med at sikre, at borgeren kommer hele vejen rundt og sådan noget, det er den opgave, de har. Den behøver vi ikke at fortælle til nogen, den skal de bare tage, altså".



Denne tilgang er der stor opbakning til i ledergruppen, der videre taler om, hvordan de som ledere bliver udfordret af, at der er mange af de elementer, som de koordinerende sagsbehandlere efterspørger, som de synes, de har arbejdet med og allerede tydeliggjort, eller som de synes, de koordinerende sagsbehandlere burde tage på sig af sig selv som en del af deres faglige rolle og kompetencer.

DEN KOORDINERENDE SAGSBEHANDLER OG UDVIKLING AF ROLLEN SET I ET BORGERPERSPEKTIV

DE GODE RÅD FRA LEDELSE TIL POLITIKERE

"Undgå at lade budgetterne styre fagligheden, her menes der, at der ikke er sammenhæng mellem de forskellige afdelinger og hvad der er formålet; Ikke gå ind i enkeltsager; Holde sig indenfor sit kompetencefelt".



"Skal generelt afholde sig fra at blande sig i borgersager; Skal undlade at "hoppe" med på den dårlige omtale af jobcentret".



"Tillid til forvaltningen; Undlad at gå ind i borgersager"



"Udvis tillid til fagforvaltningens vurdering og håndtering af sagsforløbene".



DEN KOORDINERENDE SAGSBEHANDLER OG UDVIKLING AF ROLLEN SET I ET BORGERPERSPEKTIV

Sammenfatning

Dette afsnit vil bestå af en sammenfatning af nogle af de tendenser, der ses i bearbejdningen af den indsamlede empiri fra de projektets gruppe- og fokusgruppeinterview.

Som beskrevet i det indledende afsnit har valget af BIKVA-modellen som undersøgelsesdesign for projektets empiriindsamling været begrundet i et ønske om at lade borgernes stemmer være med til at bibringe forandring i den offentlige sektor. Og fordi projektet sammen med den pågældende kommune ønskede, at borgerne skulle være med til at belyse, hvilke udfordringer de oplevede i mødet med de koordinerende sagsbehandlere. I valget af BIKVA-modellen som undersøgelsesdesign fremskrives det skifte, der ses i tiden, og som også beskrives af Krogstrup og Brix i bogen "Co-Produktion i den offentlige sektor" (2019), der handler om en tendens til, at de styringsteknologier, der anvendes i den offentlige produktion, flytter sig fra det, der er blevet kaldt New Public Management (NPM) til det, der kaldes New Public Governance (NPG).

Ved at lade borgernes stemmer være retningsgivende for en belysning af udfordringer i mødet med jobcentret fjerner projektet sig fra en NPM-styringstankegang, der kan siges at være kendetegnet ved top-down-orienterede performancekriterier, som skal implementeres af frontlinjemedarbejderne (Krogstrup & Brix, 2019), og nærmer sig tendenserne fra en NPG-tilgang, der kan beskrives som et bottom-up-perspektiv, hvor borgerne i langt højere grad inviteres til at være en medskaber af den offentlige produktion, og hvor der i langt højere grad er fokus på relationernes betydning. Krogstrup og Brix beskriver formålet med NPG, som "at øge effekten af velfærdsstatens ydelser ved mobilisering af netværk, gennem samarbejde og herunder involvering af brugere og borgere".

Projektets empiri viser, hvor svært det er både at fastholde fokus på og bringe borgernes ønsker og erfaringer i spil i samarbejdet med de øvrige professionelle, samt hvor svært det kan være for de koordinerende sagsbehandlere at indfange, hvilke råderum og ansvar deres rolle kræver. Ligeledes viser det, at kommunikationen af forventninger fra ledelsens side kalder på mere end blot en beskrivelse af, hvad rollen går ud på, men

derimod en vedvarende understøtning af de koordinerende sagsbehandlere. Der opleves i interviews medarbejdere, der gerne vil have tjeklister og tydelige retningslinjer sendt ud i forhold til, hvordan andre skal forstå deres rolle som koordinerende sagsbehandlere. Ledelsen ønsker medarbejdere, der i højere grad formår selv at skabe en rolle og kunne gå ind i de nødvendige relationer med både borgere og samarbejdspartnere for at skabe den sammenhæng og progression i sagsarbejdet, der er brug for.

I projektet beskrives disse modsatrettede forventninger samt skiftet fra NPM til NPG, hvilket illustrerer, at det snarere er det relationelle og ikke mængden af fastsatte procedurer og retningslinjer, der er afgørende for det borgerrettede arbejde. Der er ingen tvivl om, at både ledere og medarbejdere har en dybtfølt intention om, at borgeren skal være i centrum for både det konkrete sagsarbejde og i den måde, som den kommunale produktion arbejder på. Alle har været meget interesseret i og lydhøre overfor, hvad de interviewede borgerne havde at sige. Det slående har dog været, at det samtidig har været svært at fastholde borgernes udsagn som centrum for dialogerne med både de koordinerende sagsbehandlere og lederne. I stedet er disse udsagn blevet overdøvet af beskrivelser af organisatoriske og lovgivningsmæssige udfordringer samt en snak om, hvilke roller og ansvar den koordinerende sagsbehandler har eller forventes at have. Det vil sige forhold, der ikke omhandler borgerne, men de interne strukturer.

Projektet viser således, at der på den ene side er brug for, at de koordinerende sagsbehandlere klædes på til den opgave, de skal ud at løse, det være sig både fra socialrådgiveruddannelsens side, men også vedvarende fra organisationens side med vedvarende kompetenceløft for både medarbejdere, der har været længe i stillingen og kontinuerligt for nye medarbejdere. På den anden side ses der også et behov for, at medarbejderne tager rollen på sig. At de så at sige træder i karakter og tør gå ind i arenaen for samarbejde i de forskellige grænseflader, der vil være omkring de borgere, de arbejder med. Det er et betydeligt krav, ledelsen italesætter i det indsamlede datamateriale.

Det vurderes således, at førend de koordinerende sagsbehandlere kan tage denne rolle på sig i den forstand, som ledelsen beder om, kræves en generel opbygning af rammesætning og tillid. Ledelsen må med deres ledelsesstil vise medarbejderne, hvad de forventer af dem og udvise dem den tillid, der skal til, for at de kan løfte rollen som koordinerende sagsbehandlere.

DEN KOORDINERENDE SAGSBEHANDLER OG UDVIKLING AF ROLLEN SET I ET BORGERPERSPEKTIV

Som tidligere beskrevet ses en tendens til en ledelse, der på den ene side leder ud fra tilgange, der peger i retning af NPM, med en stram styring efter lovgivningen og en holdning om, at medarbejderne kan læse i en udsendt funktionsbeskrivelse, hvad rollen som koordinerende sagsbehandler går ud på. Nærværende undersøgelse viser dog, at rollen er langt mere kompleks og flydende end en funktionsbeskrivelse kan rumme.

Denne tilgang bakkes i høj grad op af de koordinerende sagsbehandlers udsagn. Ledelsen beder de koordinerende sagsbehandlere tage en rolle på sig, som afkræver en helt anden ledelsesstil. En ledelsesstil, der peger mere i retning med en NPG-tilgang og i højere grad består af en ledelse, der står bag deres medarbejdere og viser dem den tillid og opbakning, som de har brug for for at føle sig trygge i rollen. Medarbejderne skal så at sige vide, at uanset hvad de står i af uforudsete hændelser og eventuelle konflikter i samarbejdet, så har de deres ledelse bag dem, som bakker dem op.

Ifølge Villumsen og Kristensen (2013) spiller ledelsen en afgørende rolle, når nye arbejdsgange skal implementeres. De skriver, at kompetence til tværfagligt samarbejde ikke er noget, medarbejderne bare har, fordi de er fagligt dygtige eller har en særlig uddannelsesmæssig baggrund, ej heller noget, der sker, blot fordi flere professionelle er samlet i et rum. Derimod mener de, at tværfagligt samarbejde også kræver et løft i den måde de professionelle samarbejder på samt de rette organisatoriske rammer for at kunne vokse og udvikle sig (Villumsen & Kristensen, 2013, s. 5).

Med andre ord er ledelsen nødt til at tage et ledelsesmæssigt ansvar for at vise de koordinerende sagsbehandlere, at de står bag dem og understøtter deres praksis samt giver dem sparring og rum til at varetage rollen, ikke ved at fortælle ledelseskolleger andre steder, at de skal give plads til de koordinerende sagsbehandlere. Det kræver, at lederne har og udviser tillid til deres medarbejders kompetencer og netop til at give dem handlingsrum til at træffe selvstændige vurderinger i de konkrete situationer. altså at lade procedurer og retningslinjer træde i baggrunden for de socialfaglige og helhedsorienterede vurdering.

For at imødekomme disse identificerede behov for nye kompetencer for de koordinerende sagsbehandlere (og deres ledere), anbefales der et øget fokus på koordinering og relationer gennem brugen af det, som Jørgensen, Lassen & Baadsgaard (2016) kalder koblingskompetencer i sagsarbejdet, og at dette ses som en naturlig del af det at arbejde som koordinerende sagsbehandler.

Disse koblingskompetencer, der indeholder kompetencer som brobygger, koordinator, kommunikator og kooperatør vurderes således at være centrale for de professionelle samarbejde om en borger (se figur 3). Derfor er det vigtigt, at særligt den koordinerende sagsbehandler har fokus på at løfte samarbejdet med de andre professionelle, der er involveret i sagen, og det er dermed også vigtigt, at deres ledelse udviser forståelse for, at der er behov for en anden form for ledelsesmæssig understøtning og andre former for styringsteknologier end hidtil set i den offentlige produktion.

DEN KOORDINERENDE SAGSBEHANDLER OG UDVIKLING AF ROLLEN SET I ET BORGERPERSPEKTIV

Afrunding og gode råd til praksis

Dette forsknings- og udviklingsprojekt har til formål at bidrage til udvikling og kvalificering af rollen som koordinerende sagsbehandler. Projektet har inkluderet udsagn fra en gruppe borgere om deres subjektive oplevelser af samarbejdet med de koordinerende sagsbehandlere. Efterfølgende er disse udsagn blevet præsenteret for både en gruppe koordinerende sagsbehandlere og den lokale ledelse.

Projektet har sat fokus på nogle af de udfordringer og potentialer, der er for rollen som koordinerende sagsbehandler og arbejdet med borgerne fremadrettet.

Disse udfordringer og potentialer kan inddeles i tre hovedoverskrifter:

Borgerne i fokus – borgernes egne erfaringer og ønsker for fremtiden er centrale for de professionelle samarbejde

Der ses et stort potentiale i at lade borgernes egne erfaringer og ønsker for fremtiden være centrale for samarbejdet. Borgerne efterspørger i den grad, at der bliver udvist mere tillid, forståelse og nysgerrighed fra deres sagsbehandlere. At deres koordinerende sagsbehandlere udviser tillid til og respekt for de udsagn og oplevelser borgerne kommer med. Ligeledes efterspørger borgerne, at de tilknyttede fagpersoner kan tage ansvar for og koordinere borgernes forløb ved de forskellige instanser, at de kan stole på, at fagpersonerne løfter denne opgave og skaber en rød tråd i sagsforløbet.

Helhedsorienteret socialt arbejde - koblingskompetencer

Gennemgående vurderes det, at der i højere grad bør være fokus på at arbejde langt mere med fælles problemforståelse og indsats. De komplekse sociale problemer skal netop løses i fællesskab mellem borgere, professionelle og ledere. Dette kræver kompetencer fra medarbejderne i forhold til både at kunne kommunikere på et højt fagligt niveau og at kunne skabe relationer og alliancer på tværs af organisatoriske skel. Der er altså behov for en højere grad af helhedsorientering, hvor medarbejderen ikke blot har blik for eget sagsområde, men formår at samarbejde med borgeren og andre fagprofessionelle om borgens forløb.

Ledelse – der skal arbejdes med ledelsesmæssig understøttelse og nye organisatoriske rammer for at få dette samarbejde på plads

New Public Management (NPM) har gennem mange år bidraget til silotænkning og meget fokus på dokumentation. De interviewede borgerne ønsker en ny retning, hvor de kan opleve sig set, hørt og forstået. De koordinerende sagsbehandlere og ledelsen skal være medskabere af rammerne, for at dette kan ske.

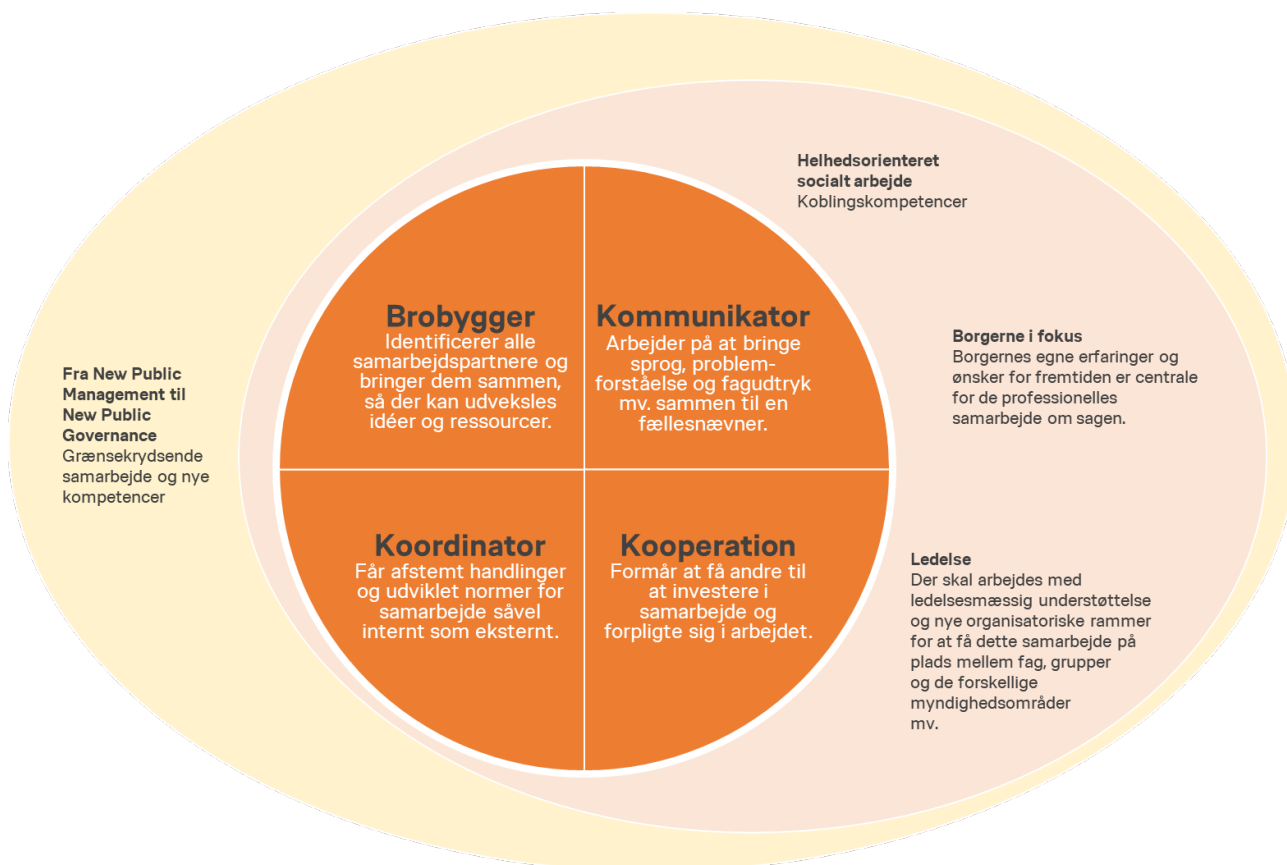
Der peges i projektet på et markant skifte i det, der opfattes som den dominerende styringstrend indenfor det offentlige område i dag. Dette markerer et behov for et skifte i samarbejdet og hensynet til borgerne.

Paradigmeskifte - fra New Public Management til New Public Governance – grænsekrydsende samarbejde og nye kompetencer

Projektet peger på koblingskompetencer som en del af dette paradigmeskifte, her afgrænset og forstået som brobygger, kommunikation, koordinator og Kooperation (se figur 3). Det skal således omfatte alle medarbejdere i det offentlige og en ny samskabelsesdagsorden skal videreudvikles mellem borgere og de offentlige myndigheds- og servicetilbud.

DEN KOORDINERENDE SAGSBEHANDLER OG UDVIKLING AF ROLLEN SET I ET BORGERPERSPEKTIV

Paradigmeskifte – fra New Public Management til New Public Governance



Figur 3. Den koordinerende sagsbehandler. Figuren illustrerer den koordinerende sagsbehandlers forskellige roller samt påvirkende kontekster.

DEN KOORDINERENDE SAGSBEHANDLER OG UDVIKLING AF ROLLEN SET I ET BORGERPERSPEKTIV

Litteratur

- Andersen, M. L. (2015). Empowerment på beskæftigelsesområdet - et mulighedsrum? *Uden for Nummer*, 16(30), 14-23. Dansk Socialrådgiverforening.
- Andersen, M. L., Brandt, L. I., & Uggerhøj, L. (2017). Inddragelse i praksis - om et forskningsprojekt. *Uden for Nummer*, (35), 4-15. Dansk Socialrådgiverforening.
- Brown, L. D. (1983). *Managing Conflict at Organizational Interfaces*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Ehrenreich, R. L. (2017). Koordinerende sagsbehandlere på beskæftigelsesområdet. Speciale ved AAU, KSA. Eget tryk.
- Ehrenreich, R., & Westersø, P. (2018). Den koordinerende sagsbehandler som brobygger i det tværfaglige samarbejde. *Uden for Nummer*, (36), 24-33. Dansk Socialrådgiverforening.
- Ejrnæs, M. (2017). Tværprofessionelt samarbejde. Begreber og teori. I: Moesby-Jensen, Cecilie K (Red.): *Når professioner samarbejder - praksis med udsatte børn og unge*. Samfundslitteratur.
- Ekspertgruppen om udredning af den aktive beskæftigelsesindsats. (2015). Analyse af den tværfaglige rehabiliterende indsats. Beskæftigelsesministeriet.
- Halkier, B. (2016). Fokusgrupper. Samfundslitteratur.
- Henriksen, K., Sørensen, T. Ø., & Westersø, P. (2016). *Praksisforskning i socialt arbejde*. Hans Reitzels Forlag.
- Jørgensen, H., Lassen, M., & Baadsgaard, K. (2016). *Koblingskompetencer - et begrebsligt ind-kredsningforsøg*. CARMA, AAU.
- Kongsgaard, L. T. (2018). *Multiteoretisk praksis i socialt arbejde*. Samfundslitteratur
- Krogstrup, H.K., & J. Brix (2019). *CO-Produktion i den offentlige sektor. BrugerInvolvering i KVALi-tetsudvikling*. Hans Reitzels Forlag.
- Larsen, F., Caswell, D., Andersen, N., Kleif, H. B., Breidahl, K. N., Dall, T., Jensen, S. D., Monrad, M., Dahl Nielsen, K., & Olesen, S. P., (2018). På vej med nye beskæftigelsesindsatser overfor udsatte borgere II: De næste resultater fra LISES-projektet. <https://liessite.files.wordpress.com/2018/06/resultatnotat-2-lises.pdf>
- Lov om en aktiv beskæftigelsesindsats. Lovbekendtgørelse nr. 1342 af 21. november 2016. (n.d.). Retrieved august 3, 2017, from social-arbejdsmarked.lovportaler.dk.
- Thagaard, T. (2018). *Systematik og indlevelse. En indføring i kvalitativ metode*. Akademisk Forlag.
- Villumsen, A. M., & Kristensen O. S. (2012). Model for tidlig tværfaglig indsats: "Hvorfor er det så svært?" Sporarbejde i den tidlige tværfaglige indsats. Socialstyrelsen.
- Williams, P. (2012). *Collaboration in public policy and practice - Perspectives on boundary spanners*. The Policy Press.