

# Behandler i dag

---

De usynlige kerneopgaver i tværfaglige samarbejdsrelationer –  
status, prestige og synlighed mellem stat og professioner

# Hvem er jeg? Jacob Magnussen

---

- Underviser på Socialrådgiveruddannelserne i København
- Politolog (politik og organisation)
- Uddannet Cand.scient.adm (ph.d.).
- TR i 4 år på Metropol
- Seneste FoU: 'Supervisionens effekt' (2015)
- Nyt FoU projekt: Om brugen af 'gyldne regler' (heuristikker) i B&U sager
- Nyt bogprojekt: 'De usynlige kerneopgaver'
- Anledningen I dag: Artikel om 'Socialrådgiveruddannelsen - mellem stat og profession'. To teoretiske pointer her:
- At professionens autonomi både kan betragtes som en forudsætning for professionens funktionelle varetagelse af opgaver og på samme tid udgør det et monopol for udøvelsen af opgaven.
- At professionen skabes i relationen til staten, hvor denne relation er en dynamisk størrelse. Både konflikter og konsensus kan være sammenfaldende eller varierende over tid.

# Jeres udfordringer (‘som jeg hører det’)

---

## Fagligheden

- Hvilke (kerne) opgaver?
- Hvilke metoder?  
(nærvær/intensitet/tid)
- Hvilke standarder? (normer og etik)

## Professionsidentiteten

- “Hvem er vi?” – behandler eller socialrådgiver?
- Hvordan omverdenen ser på jer?  
....Er det et problem?

# Nye opgaver: Tværfagligheden presser på

---

- Politisk ønske: Borgeren i centrum – og stram økonomistyring
- Faglig udfordring: Relationel koordination (Gittel)
  - Gensidig afhængighed? (i funktionsopdelte systemer)
  - Opgavens uforudsigelighed (eller kompleksitet) – gensidig anerkendelse?
  - Tidspres (effektkrav) – forskellige tidshorisonter?
- Hvordan imødekomme dette i hierarkiske, afgrænsede systemer?

# Metoder: Socialrådgiveruddannelsen i dag

---

- Studieordningen fra 2011: §1: [At kunne analysere.. og handle..] (op.cit.).
- Politisk ønske: Klar myndighedsrolle og at kunne arbejde vidensbaseret
  - Fælles vidensgrundlag? Fx subjektivisme (empati, relationer og forståelse) vs Socialkonstruktivisme (kommunikation, positioner og mening). Evidensbaseret metoder?
  - Fælles rolle og opgaveforståelse? Fx 'borgerens advokat vs 'systemets repræsentant' (dvs. her: mellem 'pakkede samtaler' vs 'koordination af pakkerne'). Superbruger?

# Standarder, normer og etik

---

Politisk ønske: Behovet for systematik og dokumentation

Faglig udfordring : Standardiserede metoder vs. helhedssyn

Fælles kompetenceprofil?

Kritik vs anerkendelse (dvs. mellem problemer og dialektik vs. ressourcer og anerkendelse).

- Hvordan imødekomme disse nye udfordringer i tværsektorielle arbejdsområder (fx pakkeløsninger?)

# Professionsidentiteter

---

- Fra kollektive roller til individuelle positioner, meninger og identiteter
- Formelle og uformelle kvalifikationer og kompetenceprofiler (legio)
- Status og prestige i opgaverne. Kan skifte over tid og sted
  - Case: Faggruppens udvikling?

# Skiftende faglige normer, status og prestige?

- Professionsvigt?: dvs. ikke leve op til de faglige standarder, normer og etik?
- 
- I stedet: Mening på arbejdet ( at gøre en forskel) qua
    - Individualitet: 'Jeg er mig, men hvem er jeg?' (Giddens)
    - Øget konkurrence-udsættelse, om fx:
      - Opgaver: projekter, stillinger, men også:
      - Videnstyper – objektiv vs. Subjektiv/socialkonstruktivistisk viden
      - Roller/positioner (kritik vs 'happy go lucky'), analyse vs intuition

# Omverdenens blik på de professionelle

---

- Begreber: Mistillid, paternalisme, pastoralmagt, fagbureaukrater, egennyttige (andre?)
- 30 års modernisering af den offentlige sektor har – også – været et opgør med de professionelle: Ledelse, standardiserede metoder og dokumentation.
- Men vi/I kan ikke undværes: Behov for individuel tilpasning (oversættelse) af politisk udbudte programmer og metoder (fx behandling) (Lipsky, 1980)

# Delkonklusion: Dobbelt krydspres

---

- Både mellem profession og stat men også internt i professionen
- Hvilke opgaver?
- Hvilken autonomi?
- Hvilke konflikter og hvilken konsensus?
  - Over tid?
  - I felter, positioner og identitetsforståelser?

# Og hvad kan vi - og I gøre ved det?

---

Hvad ved vi om arbejdsmiljø og kerneopgaven?

# Oversigt: Aktuelle og teoretiske svar (design)

---

- Dekobling. Organisationen siger et - medarbejderne gør noget andet
- Mestring (coping) fx creaming (de mest ressourcestærke borgere)
- Robusthed. Individuelle strategier og muligheder
- Teoretiske svar, fx:
  - Fokus på kerneopgaven (formelle og uformelle opgaver)
  - Den lærende organisation (behov for tryghed for at kunne lære)
  - New public governance (inddragelse af borgere i alle led af beslutningskæden)

# Oversigt: Aktuelle og teoretiske svar (proces)

---

- Personalemøder
- Teammøder
- Samarbejds møder (SU/MED)
- Arbejds miljøarbejdet
- Supervision
- Kvalitetsudvikling og evaluering (fx BIKVA/virkningsevaluering)

# Det politiske svar: Synlig ledelse = Det gode arbejdsmiljø

---

- Arbejdstempo (produktiviteten: sager, klienter etc. /tid).
  - Prioriter opgaverne (tid), sæt mål og skab balance i arbejdslivet
- Indflydelse (opgaver)
  - Skab resultater, vær omstillingsparat, tag eftervidereuddannelser (karriereveje)
- Belønning/anerkendelse
  - Løn, lokalløn, engagement (anerkendelse), men også firing af dovne medarbejdere

# Det moderne svar (resiliens og robusthed)

- Pas på dig selv (under ekstreme forhold)
  - Vær robust. Opbyg modstandskraft.
  - Lokale mestringsstrategier:
    - ‘at sige nej tak til opgaver’, ‘ikke mit bord, beklager’, ‘jeg gør det godt nok’, ‘jeg er ikke uundværlig her’.
  - Vær positiv og optimistisk. (tro på egne evner/self-efficacy).

# ”Ledelse af kerneopgaven” (ny bog, 2016)

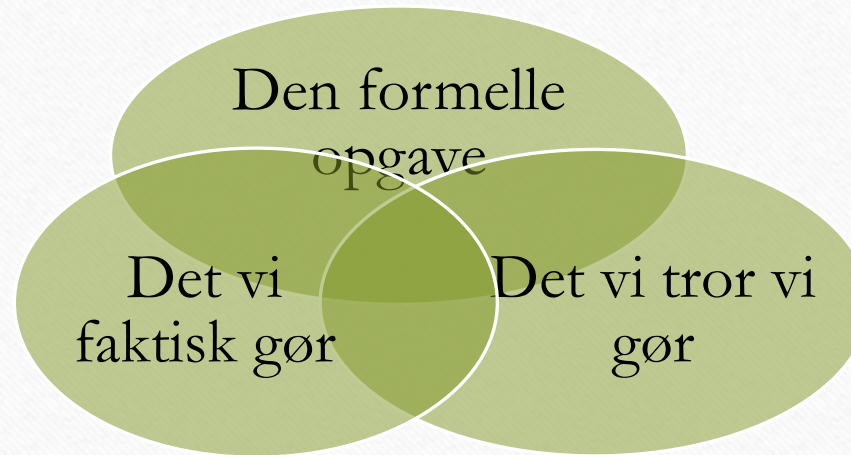
---

- Det normative perspektiv (Den formelle opgave)
- Det eksistentielle perspektiv (Det vi tror vi gør)
- Det fænomenologiske perspektiv (Det vi faktisk gør)

# Dialog om kerneopgaven = det gode arbejdsmiljø

Overlap af perspektiver? Fx Både ledelsen og medarbejdere kan udvikle/udføre ekstra opgaver

---



# Når alting er kerneopgaven

---

Hvad så? – hvordan prioritere? Hvem prioriterer?

# Synlighed & usynlighed

---

Når organisationer prioriterer

# Omverdenens imperativ

- Moderniseringen (NPM): Ledelse (management) & kontraktstyring (fx BUM)

---

  - Den fejlfrie forvaltning & målstyring flettes ind i organiseringen af helhed og enheder (Samtænkning/koordination af alle behov). Værdiskabelsen sker (også) i horisontale relationer og adskilte enheder
  - Massiv kommunikation: interne og eksterne platforme for at sikre beretningen om succesfuld helhed i enheden (= effekt/outcomes). Fra lukkede fagbureaukratiske organisationer til åbne, fortællende virksomheder

# Fra organisationer til organisering

---

- Specialiserede, individuelt tilpassede løsninger:
  - ‘Adhocracy’ – organisatoriske knopskydninger
  - Tværprofessionelt samarbejde (teams)
  - Netværk og partnerskaber

# Virksomhedsmodellen

---

- Direktion (Åremålsansættelser)
- Professionel bestyrelse
- Stabsfunktioner til at sikre enheden i helheden (= fejlfri)
- Mellemledere
- Drift-enheder

# Fra fagbureaukratier til åbne, selvrefererende maskinvirksomheder

---

- Alle enheder skal løse alting (enhed i helheden) – overlappende opgaver
- Topledelsens fokus på strategier og resultatkontrakter
- Bestyrelsen 100 % bagved (indtil andet er bevist)
- Stabsfunktioner der realiserer de strategiske mål (projekter og målinger)
- Mellemledere (fagledere) imellem ledelse og drift – loyaliteten? (uddannelse/erfaring)
- Driften og fagledere varetager de direkte borger-opgaver, herunder koordinationen af disse inkl. rapportere til ledelsen & stabsfunktioner, hertil 'gør-det-selv' opgaver (bl.a. på vegne af stabsfunktioner)
  - 'Sekretæren/HK'eren der blev væk' (IT løser ikke alle opgaver)

# De synlige og usynlige kerneopgaver

---

- De synlige opgaver fremgår af strategien og resultatkontrakterne fx projekter
- De synlige opgaver varetages af ledelsen, strategiske stabsfunktioner og af udvalgte medarbejdere (ofte i ledende faglige stillinger fx specialkonsulenter)
- De usynlige opgaver fremgår ingen steder. De bygger på tavs viden og/eller faglig viden (fx etik).
- De usynlige opgaver varetages i driften, herunder tekniske stabsfunktioner og faglige ledere

# Værditilvæksten (effekten) sker usynligt

---

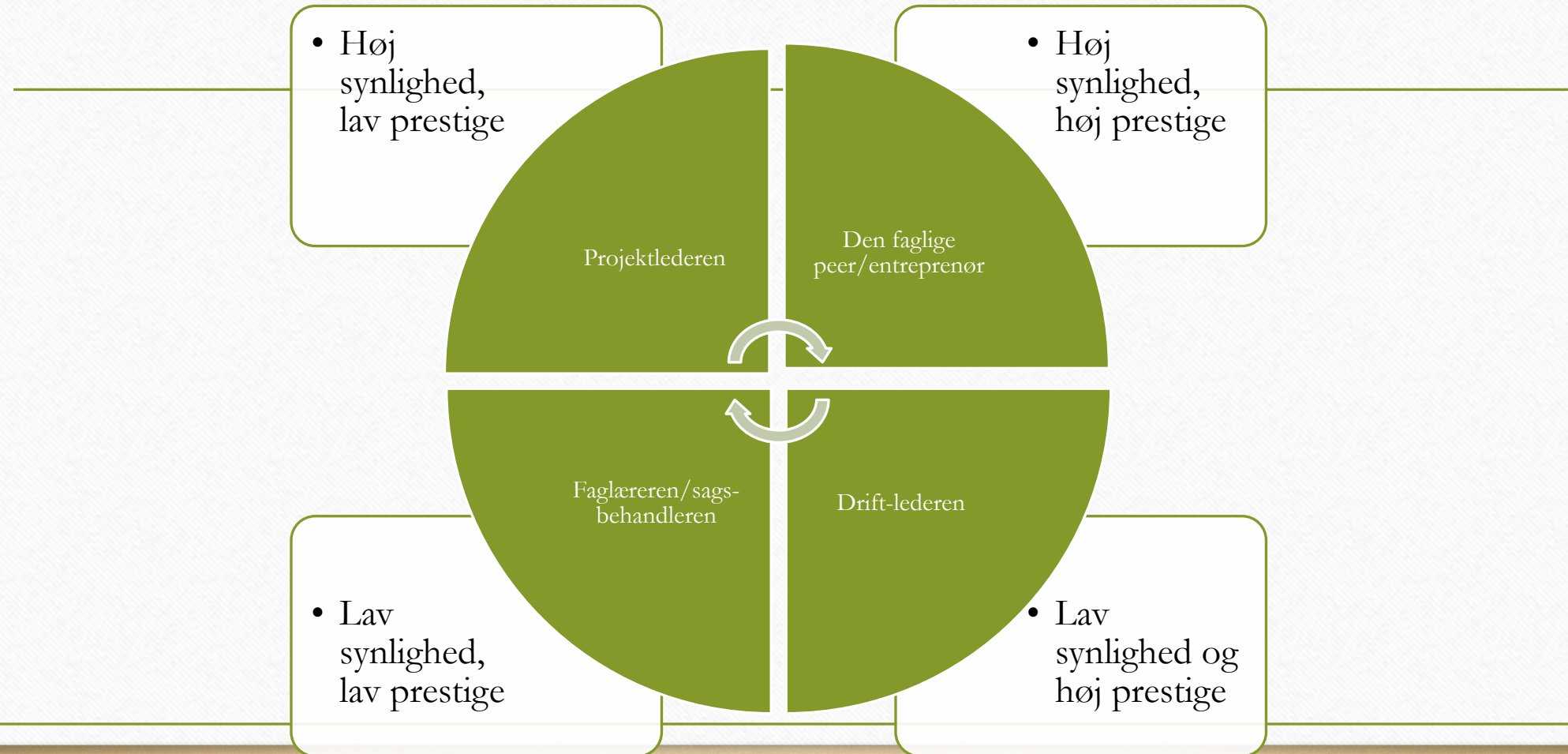
- Mødet mellem professionel og borger er usynligt (diskretion), ligeså er de mange koordinerende opgaver for netop at skabe helhed i leverancen
- Køb og salg er adskilt (Bestiller betaler for borgerens behandling)
- Kvalitet måles på ydre objektive forhold, herunder 'tilfredshed'
- Alting er kerneopgaven – tid er forsvundet som en omregningsfaktor
- Ledelsen har ingen idé om, hvordan værditilvæksten sker
- Belønning og anerkendelse er afkoblet værditilvæksten

# Systemsproget råder

---

- De enkelte ‘faktiske’ arbejdsopgaver forsvinder i helhed- og værdiprocessen. Konstant, dynamisk omkalfatring af organisationen
- Ledelse af driften: regler og procedurer. Undtagelser og episoder sanktioneres. Organisationen fastfryses. Anerkendende ledelse (Mellem begejstring- og ros). Ledere i alle synlige fora og godkendelse af alt
- Medarbejderne: Opportunistisk adfærd (CC til ledelsen, mails på alle tidspunkter)
- Debatten (kritikken) forstummer – både blandt kollegaer og i organisationen
- Tilbage står beretningen (‘fortællingen’) om synlige succeser og resultater

# 4 fagroller & 4 mestringsstrategier (idealtyper)



# Mine svar & løsninger

---

Her og nu & på lang sigt

# Mine spørgsmål på udfordringen

---

- Konstateringen: Paradoksalt ønske om klare mål (standarder) og tilpassede lokale løsninger (jf. fx Serviceloven).
- Design: Hvordan designe en organisation og arbejdsopgaver, der på den ene side giver plads for variation og fleksibilitet og på samme tid garanterer et minimumsniveau?
- Proces: Hvordan lede og udvikle en organisation i feltet mellem ledelse og medarbejdere der både tilstræber åbenhed (gennemsikuelighed og forudsigelighed) og lige muligheder og med plads til individuelle hensyn og forskellighed?

# Mine svar på udfordringen (Design)

---

- Resultatkontrakter (aftaler). Mål på kort og lang sigt.
  - Dialog møder. Både internt og eksternt om resultater og mål (jf. NPG).
- Interne udviklingsopgaver slås op.
- Turnusordning af administrative, faglige opgaver
- Kollektiv fordeling af lokalløn eller lighed mellem udvikling og drift
- Faglig ledelse (nærmeste chef)

# Mine svar på udfordringen (Proces)

---

- Forståelse af kerneopgaven (hvornår er opgaven løst?)
- Et fleksibelt repertoire af videnstyper
- Et fleksibelt repertoire af rolletyper (mødeopgaver)
- Refleksive møder (med ledelsen)
- Faglige oplæg med kritik (klar rollefordeling fx 'bad og good cop').
- Den faglige klub griber 'fagfagligheden'. Står for åbenhed og faglig kritik

# På lang sigt

---

- Tillidsreform. NPM Ver. 2.0?
- Mål- og resultatstyring? Effekt-målinger i samarbejde med borgeren?
- Partnerskaber – mellem stat, civilsamfund og marked
  - Alliance med borgeren (patienter, klienter, børnene, elever, studerende etc.)
  - Farvel til tryghed i ansættelsen? - Goddag til fagligheden?