

Hur kan vi socialarbetare aktivt delta i utvecklingen av socialt arbete?

»Utveckla socialtjänsten!«

Här och nu

Tillitsdelegationens arbete och slutsatser (SOU 2018:47, 2018) väcker hopp om viktiga förändringar för det sociala arbetet Sverige. En genomgripande samhällsförändring sedan 1980-talet har gett New Public Management (NPM) och marknadsekonomiska principer dominans i offentlig verksamhet. Men en statlig utredning har nu slagit fast att dessa styrsystem inte alls varit funktionella. De har snarare varit kostsamma och skapat oväntade negativa effekter. Därför måste helt andra prioriteringar göras för styrningen av framtidens offentliga verksamheter. Vi vill lyfta fram möjligheter för dagens socialarbetare att – i tillitsdelegationens anda – bli delaktiga i att skapa vägen bort från NPM.

En bieffekt av NPM är att vi idag har en socialtjänst som på många sätt faller sönder. Den utifrånstyrning som NPM skapat har gjort socialt arbete allt mer

outhärdligt för socialarbetarna. Stödsystem, såsom rutiner och checklistor som ”kom ihåg” i komplicerade situationer, har i ökande grad blivit allomfattande och bindande och minskat det professionella handlingsutrymmet. Följa regler och göra rätt har blivit ett sätt att vara en god medarbetare – det varken uppmuntrar eller stärker socialarbetarens professionella utveckling.

Det sociala arbetet befinner sig ofta i komplexa situationer med människor som har utmanande livsvillkor. Fokus på administration och checklistor och att ”göra rätt” kommer i vägen för den intonande och empatiska kompetensen.

NPM har också bidragit till en fragmentisering av socialtjänstens olika verksamhetsgrenar. Allt med stöd av axiomet att specialisering och specialistkunskap ger bättre och effektivare hjälp – att resultaten kan mätas och kontrolleras. För många medborgare innebär detta att hålla

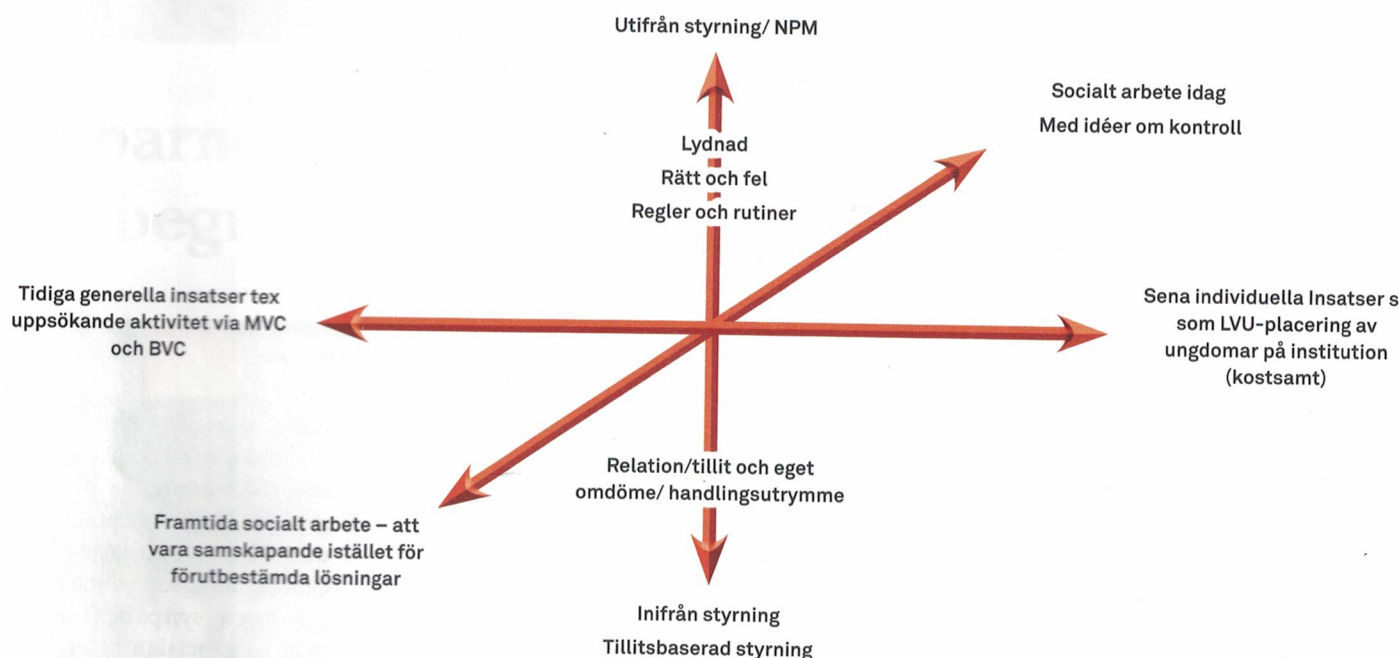
kontakt med en stor mängd olika socialarbetare som alla har sina checklistor. Det är inte alls säkert att det medför mer eller bättre hjälp.

I den här miljön, med personalflykt och personalomsättning i arbetsgrupper, har den individuella människan blivit osynlig och oviktig. Det gäller både socialarbetaren och medborgaren. För att utvecklas professionellt måste socialarbetaren använda sig själv och göra egna erfarenheter i möten med människor – utan att ha färdiga svar. Att tillsammans med en människa kliva ut på osäkra områden skapar utveckling hos båda. Socialarbetaren behöver få erkännande att det relationella arbetet är viktigt genom en arbetsledning som stödjer en sådan utveckling.

Tillitsdelegationen – den statliga utredningen

År 2016 beslutade regeringen att tillsätta en statlig utredning med uppdrag att

Prenumerera på Socionomen: www.socionomen.nu



analysera och föreslå hur styrningen av offentlig sektor kan utvecklas. I juni 2018 överlämnade tillsitsdelegationen huvudbetänkandet "Med tillit växer handlingsutrymmet-tillitsbaserad styrning och ledning av välfärdssektorn" (SOU 2018:47). Utredningen konstaterar allvarliga problem med NPM som styrmetod inom offentlig sektor och lägger fram idén om tillitsbaserad styrning och ledning.

Tillsitsdelegationen presenterar sju principer för styrning, planering och utveckling av verksamheter i offentlig sektor:

Tillit – utveckla verksamheter utifrån tillit till samarbetspartners. Positiva förväntningar, inte kontroll och misstro.

Medborgarfokus – medborgarens upplevelse och värdering i fokus. Dialog och inflytande, se medborgaren som resurs och aktör.

Helhetssyn – mål och resultatstyrning har motverkat en helhetssyn i offentlig sektor. Systemperspektiv och samordning bör ske utifrån ett helhetsperspektiv i stället för det fragmentiserade och uppdelade ansvar som ges till verksamheter idag.

Handlingsutrymme – delegera och välkomna medbestämmande, skapa tydlighet kring mandat och prioritera goda förutsättningar för medarbetarna att klara sitt uppdrag. Ökad tillit skapar ökat handlingsutrymme för såväl professionella som medborgare i utformandet av olika former av hjälp.

Stöd – säkerställ ett bättre stöd till kärnverksamheten från ledning och administration. Det administrativa stödet idag blir ofta en egen verksamhet som skapar merarbete för professionella och kärnverksamheten: detaljstyrning och administrativa tidstjuvar. Chefskapet äts ofta upp av kontroll och administration så att medarbetare inte får kvalitativt stöd utan blir lämnade med svåra arbetsuppgifter.

Kunskap – hinder för kunskapsutveckling idag är tidsbrist, pressade scheman och hög sjukfrånvaro. Det saknas dessutom samverkan mellan lärosäten och verksamheter. Det leder till att forskning inte upplevs som relevant för verksamheten och inte kommer verksamheten till del. Personalsituationen behöver tas på allvar och mer praktiska forskning som känns meningsfull i verksamheterna behöver skapas och implementeras.

Öppenhet – sträva efter att dela information, välkomna olik tänkande och respektera kritik (SOU 2018:47, 2018).

Arbetet med införandet av tillitsbaserad styrning har nu förts vidare från tillsitsdelegationen till SKL (Sveriges Kommuner och Landsting) (SKL, 2019), för att konkret börja påverka ledning och styrning på kommunal nivå.

Vad innebär en tillitsbaserad socialtjänst?

Tillsitsdelegationen beskriver hur medborgare med komplexa bekymmer idag hänvisas fram och tillbaka mellan olika instanser som inte kan samarbeta och som inte vet vad den andra instansen ger för direktiv. Den offentliga vården är alltför fragmenterad och stuprörsbetonad. Hur ser socialt arbete ut på ett socialkontor som baseras på helhetssyn och medborgarfokus (SOU 2018:47, 2018)?

Är det till exempel funktionellt att Barn och Ungdomspsykiatri, Vuxenpsykiatri och Socialtjänst är helt olika verksamheter inom offentlig sektor med olika huvudmän, direktiv pengapåsar? Hur kan socialt arbete baserat på ökat handlings-

»Medborgare med komplexa bekymmer hänvisas fram och tillbaka mellan olika instanser som inte kan samarbeta.«

utrymme, delegation och medbestämmande se ut till skillnad från idag? Innebär det att medborgare och socialarbetare kan samskapa lösningar utanför manualer och färdiga program med bättre passform för just denne medborgares livssituation?

Det finns redan en hel del kunskap att ta vara på – allt behöver inte skapas på nytt. Vi behöver spana på vad som pågår på andra håll i världen. Kan Hackney projektet eller "Reclaim socialwork" i England vara en modell och inspiration (Munro & Hubbard, 2011; Forrester, o.a., 2013; Department of Education, 2017)? Familjerna slussas inte runt till olika nya specialister beroende på symtom utan har ett och samma team som möter dem i alla frågor. Detta sätt att arbeta kräver större tillit till medborgarnas förmåga att välja och uttrycka sina behov och socialarbetarnas möjligheter att följa med i processen.

Vad kan vi lära av det arbete som redan pågår i Norge via Birgit Valla och hennes

grupp på motsvarande BUP i Stange kommun? Med utgångspunkt i Scott Millers forskning om relationens betydelse för framgångsrik behandling, har de organiserat om en hel barn- och ungdomspsykiatrimottagning. Även här värdesätts den unika relationen mellan behandlare och patient. När patienten uttrycker särskilda behov eller har särskilda symptom får behandlaren söka hjälp av specialister för att fortsatt kunna hjälpa patienten, istället för att skicka patienten vidare.

När hjälpsökande människor inte längre betraktas som kunder kommer andra arbetssätt i socialtjänsten att framträda. Nätverksarbete till exempel. Att ihop med rådande nätverk omkring en medborgare som har bekymmer, forma stöd och hjälp (Forsberg & Wallmark, 1998/2002). Familjerådslag är en annan form av nätverksarbete som i ännu större grad återlämnar makt och mandat till familjen/nätverket att avgöra hur de vill utforma sin hjälp (Socialstyrelsen, 2019).

Vi bör delta aktivt!

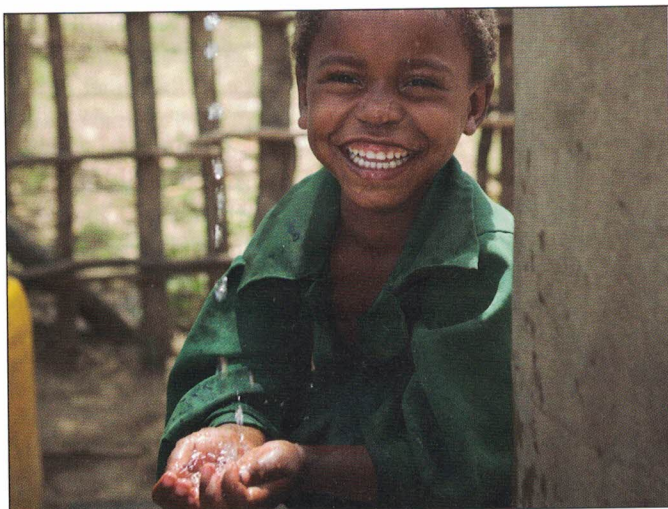
Vi socialarbetare måste delta aktivt i processen. Det nya som nu skapas ska bygga på beprövad erfarenhet och kunskap om hur den vardagliga praktiken faktiskt ser ut. Processen i sig ska bygga på tillit och ökat handlingsutrymme. Det behövs också en helt ny syn på och förståelse av ledarskap i det sociala arbetet. Vi behöver också inkludera medborgarna i processen. Hur ska det gå till?

Att se denna process ta form känns inspirerande, lustfyllt och hoppande för framtiden. •

*AnnMarie Johansson Sahlin
Socionom, Leg. psykoterapeut*

*Fanny Marell
Socionom, Leg. psykoterapeut,
Lärare och handledare*

*Ingrid Österberg
Socionom, VD på Rekon Människan i
Centrum AB*



90 SVENSK
INSAMLINGS
KONTROLL

Du behövs.

Som fadder till ett barn genom Barnfonden
vet du att dina pengar når fram och gör nytta.
Bli fadder på barnfonden.se

barnfonden

Medlem i ChildFund Alliance