



En ny åben bane for medarbejdere at spille på

Et casestudie af en omfattende
omstillingsproces i Socialforvaltningen i
Københavns Kommune

Karen Moe Rasmussen & Nikita Thiesen Volqvartzen

Specialeafhandling 2016

Læring og Forandringsprocesser

Aalborg Universitet

STANDARD FORSIDE TIL EKSAMENSOPGAVER

Fortrolig

☐

Ikke fortrolig

☒

Prøvens form (sæt kryds)	Projekt	Synopsis	Portfolio	Speciale x	Skriftlig hjemmeopgave
-----------------------------	---------	----------	-----------	-------------------	---------------------------

Uddannelsens navn	Kandidat i læring og forandringsprocesser	
Semester	10. Semester	
Prøvens navn/modul (i studieordningen)	Speciale	
Gruppenummer	Studienummer	Underskrift
Navn Karen Moe Rasmussen	20147092	
Navn Nikita Thiesen Volqvartzen	20141391	
Navn		
Navn		
Navn		
Navn		
Afleveringsdato	01-08-16	
Projekttitel/Synopsistitel/Speciale-titel	En nye åben bane for medarbejdere at spille på - Et casestudie af en omfattende omstillingsproces i Socialforvaltningen i Københavns Kommune	
I henhold til studieordningen må opgaven i alt maks. fylde antal tegn	336.000	
Den afleverede opgave fylder (antal tegn med mellemrum i den afleverede opgave) (indholdsfortegnelse, litteraturliste og bilag medregnes ikke)	306.779	
Vejleder (projekt/synopsis/speciale)	Alice Juul Jacobsen	

Jeg/vi bekræfter hermed, at dette er mit/vores originale arbejde, og at jeg/vi alene er ansvarlig for indholdet. Alle anvendte referencer er tydeligt anført. Jeg/vi er informeret om, at plagiering ikke er lovligt og medfører sanktioner. Regler om disciplinære foranstaltninger over for studerende ved Aalborg Universitet (plagiatregler): <http://www.plagiat.aau.dk/regler/>

En særlig tak til:

Socialforvaltningen i Københavns Kommune for at give os lov til at indtræde i et spændende og udbytterigt samarbejde i forbindelse med udarbejdelsen af dette speciale. Vi ønsker specielt at rette en stor tak til vores kontaktperson i SOF, fagkonsulenterne i Tæt På familien og centerchefen for det borgercenter vi har været tilknyttet. I har været meget imødekommende overfor os, som studerende, og overfor vores ideer og mange spørgsmål. Uden jer havde vores forståelse og undersøgelse af TPF ikke været mulig.

En særlig tak skal ligeledes lyde til cand.mag i Læring og Forandringsprocesser, Camilla Bendtsen, som har givet os teoretisk og metodisk sparring i brugen af Pierre Bourdieu.

En særlig stor tak skal også lyde til vores familier for støtte og opbakning, i en til tider stresset og presset periode.

Sidst men ikke mindst ønsker vi, at rette en stor tak til vores vejleder Alice Juul Jacobsen, som har udvist stor interesse for vores emne i specialet og for vores proces, som til tider har været udfordrende. Vi er meget taknemmelige for den vejledning og støtte vi har fundet i Alice. Dette har affødt lærerige aspekter for os begge i løbet af processen.

Abstract

Purpose: The purpose of this thesis is to shed light upon how it is to be employees in an Innovative Change, called Close to the family, where the employees in close interdisciplinary collaboration have to develop new innovative solutions to solve problems in social work. The innovative change is developed as a concept where the employees are supposed to drive the innovative change by being creative, innovative, flexible and venturous.

Methodology: In order to understand and examine our case, we have made a study design that we consider being the way to obtain the best and most valid answers. The case study consists a number of observations and of interviews of 10 employees. The interviews are analyzed by using a methodological approach by French sociologist Pierre Bourdieu.

Findings: The result of our analysis has shown that the employees in general are positive and find value and meaning in developing social work in collaboration with other colleagues. Firstly, we are analyzing different structures in the innovative changes named TPF. We have examined how some selected structures influence the employees, since this has a meaning for the employees acting within these structures. Our study indicates that these structures have an inclusive impact for some employees and an excluding impact for others, regarding participation in innovative change. Secondly, we are analyzing how the employees are acting within these including and excluding structures and how they are trying to maintain or achieve a higher position in the field of social work.

We have chosen to investigate how two units, called authority and institution are acting now that this innovative change has become a part of their working day.

Previously there has been a physical and mental division between the authority and the institutions. The intention of this change is to rethink this division as a collaborative whole. We can conclude that when agents from two different subfields have to be a part of each others subfields, battles and challenges may arise. The usual understandings of roles and practices in social work are now negotiable and if two subfields are unable to recognize the same value in the transformation resistance from agents may arise challenges. We argue that the agents' abilities to see the value and the point of the transformation are closely

connected with the way the communication and the presentation of TPF have been developed in the overall field, but also in the two subfields.

In this change, we believe that the agents' possibilities in acting, has been highly affected by the structuring structures which have had influence on how the agents have been included or excluded in TPF. We argue that the change has created a new "them" and "us" – not between the authority and the institutions, but between the agents who have the opportunity to take part in the creative and joyful development, and the agents who do not have this opportunity. The unselected agents have all been expressing that they would have wanted to contribute with their capitals, since they believe that they could have been adding value to the future of social work. However, we can also conclude that because of the selection the agents have been acting differently. Some agents have been fighting for being involved as much as possible in this phase of the process, whereas others have been following TPF silently and just been doing what have been required of them. Others have struggled to keep their position. We can conclude that this type of transformation is seen as valuable for agents in the field as they actively take part in the transformation and thus become part of the game. One of the major challenges is to get everyone to participate, which must be expected to create huge challenges in such a big organization as SOF Copenhagen.

Indholdsfortegnelse

En særlig tak til:	1
Abstract	2
1 INDLEDNING	8
1.1 PROBLEMFELT	10
1.2 PROBLEMFORMULERING	11
1.3 ARBEJDSPØRGSMÅL	12
1.4 BEGREBSAFKLARING I FORHOLD TIL PROBLEMFORMULERING	12
1.5 AFGRÆNSNING	12
2 PRÆSENTATION AF OMSTILLINGEN 'TÆT PÅ FAMILIEN'	14
2.1 ORGANISERINGEN AF SOCIALFORVALTNINGEN OG BORGERCENTER FOR BØRN OG UNGE	14
2.1.1 SOCIALFORVALTNINGEN I KØBENHAVNS KOMMUNE (SOF)	14
2.1.2 BORGERCENTER BØRN OG UNGE (BBU)	15
2.2 TÆT PÅ FAMILIEN - EN OMSTILLING I DANMARKS STØRSTE KOMMUNE	15
2.2.1 INPIRATION TIL OMSTILLINGEN	16
2.2.2 VISIONERNE FOR TPF	16
2.2.3 ORGANISERINGEN AF TPF I BBU	19
3 UDVALGT FORSKNING OG LITTERATUR PÅ OMRÅDET	23
3.1 OFFENTLIG INNOVATION	23
3.1.1 MEDARBEJDERDREVEN INNOVATION	26
3.1.2 SAMARBEJDSDREVET INNOVATION	28
3.2 TVÆRFAGLIGT OG TVÆRSEKTORIELT SAMARBEJDE	30
3.2.1 TVÆRFAGLIGT MEN OGSÅ TVÆRSEKTORIELT SAMARBEJDE	32
3.2.2 TVÆRFAGLIGT SAMARBEJDE EN NØDVENDIGHED I SOCIALT ARBEJDE	33
4 METODE	35
4.1 CASESTUDIE	35
4.1.1 CASEUDVÆLGELSE OG GENERALISERBARHED	37
4.1.2 CASESTUDIETS VALIDITET OG UDSIGELSESKRAFT	38
4.2. KVALITATIV UNDERSØGELSE	39

4.3. OBSERVATION.....	40
4.3.1 OBSERVATIONSFOKUS.....	41
4.3.2 OBSERVATION AF UDVIKLINGSLABDAG I VEGA D. 17.MARTS 2016	42
4.3.3 OBSERVATIONER I VORES UDVALGTE ENHEDER.....	43
4.3.4 PRAKTISK UDFØRELSE AF OBSERVATIONERNE OG DATABASEHANDLING.....	43
4.4 SEMISTRUKTUREDE INTERVIEWS.....	44
4.4.1 TEMATISERING.....	44
4.4.2. UDVÆGELSE AF INFORMANTER SAMT ETISKE OVERVEJELSER.....	45
4.4.3 INTERVIEWDESIGN	47
4.4.4 UDFORMNING AF INTERVIEWGUIDE	49
4.4.5 AFHOLDELSE AF INTERVIEW	50
4.4.6 DATABASEHANDLING.....	51
4.4.7 MENINGSKONDENSERING.....	51
4.5 METODISK OPSAMLING.....	52
5 VIDENSKABSTEORETISK AFSÆT	53
5.1 VIDENSKABSTEORETISK FORSKNINGSTILGANG.....	53
5.1.1 VIDENSKABSTEORI – STRUKTURALISTISK KONSTRUKTIVISTISK VED BOURDIEU	54
5.1.2 VIDENSKABSTEORETISKE OG METODOLOGISKE OVERVEJELSER	56
5.1.3 FORSKERENS ROLLE I ET BOURDIEU PERSPEKTIV.....	57
6 ANVENDT TEORI	60
6.1 BEGRUNDELSE FOR VALG AF TEORI	60
6.2 BOURDIEUS PRAKSEOLOGI.....	60
6.2.1 FELT.....	61
6.2.2 KAPITAL	62
6.2.3 POSITIONERING.....	63
6.2.4 STRATEGI OG HABITUS.....	65
6.2.5 SYMBOLSK VOLD	66
7 ANALYSESTRATEGI	67
8 ANALYSEDEL 1. STRUKTURER I FELTET	69
8.1 RESSOURCEFORDELING	70
8.2 FYSISKE STRUKTURER	72

8.3 FORMIDLINGSSTRUKTUR	76
8.3.1. ET NYT MINDSET	79
8.4 SELEKTIONSSTRUKTUR	80
8.5 DELKONKLUSION 1. ANALYSEDEL	82
9 ANALYSEDEL 2. MEDARBEJDERNES AGEREN I "TÆT PÅ FAMILIEN"	83
9.1 EN NY ÅBEN BANE AT SPILLE PÅ	84
9.2 DEN TIDLIGERE BANE	85
9.3 DET DER GØR SPILLET VÆRD AT SPILLE	87
9.3.1 MEDARBEJDERINVOLVERING – EN ANDERLEDES MÅDE AT TÆNKE UDVIKLING	87
9.3.2 NYE SAMARBEJDSFORMER – NYT SAMMENHOLD	91
9.3.3 DELKONKLUSION - DET DER GØR SPILLET VÆRD AT SPILLE	92
9.4 HOLDOPSTILLING	93
9.4.1 DELKONKLUSION - HOLDOPSTILLING	95
9.5 FORMIDLING OG PRÆSENTATION AF NY TAKTIK OG NYE SPILLEREGLER	96
9.5.1 FORMIDLING – INSTITUTION Y	96
9.5.2 FORMIDLING – MYNDIGHEDSDELEN	99
9.5.3 FORMIDLING – INSTITUTION X	102
9.5.4 FORMIDLING – NYE SAMARBEJDSFORMER PÅ TVÆRS UDEN FASTE SPILLEREGLER	103
9.5.5 DELKONKLUSION - FORMIDLING	105
9.6 AT TILFØRE NYE RESSOURCER TIL SPILLET	106
9.6.1 FRIKØB TIL INVOLVERING	107
9.6.2 TIDEN TIL AT INVOLVERE SIG I DE NYE TVÆRFAGLIGE SAMARBEJDSFORMER	110
9.6.3 DELKONKLUSION – AT TILFØRE NYE RESSOURCER TIL SPILLET	112
9.7 TO HOLD, DER SKAL BLIVE TIL ET HOLD PÅ SAMME BANE	113
9.7.1 NÅR AGENTERNE SPILLER SAMMEN	117
9.7.2 DELKONKLUSION – TO HOLD, DER SKAL BLIVE TIL ET HOLD PÅ SAMME BANE	120
10 KONKLUSION	120
11 DISKUSSION	122

11.1 EN NY ÅBEN BANE ?	122
11.2 EN BRIK I SPILLET ?	125
12 VALIDERING AF SPECIALET.....	126
12.1 REFLEKSION OVER TILGANGEN TIL FELTET.....	127
12.2 ANVENDELSE AF HABITUS BEGREBET	127
12.3 LÆNGEREVARENDE OBSERVATION	128
12.4 UDSNIT AF INFORMANTER	129
13 PERSPEKTIVERING	130
14 LITTERATURLISTE	132
WEB.....	135
BILAGSOVERSIGT	137
15 ARTIKEL	138

1 INDLEDNING

Dette speciale udspringer af en interesse for, hvordan vi som mennesker trives under større forandringer eller omstillinger på arbejdspladsen. Interessen er opstået på baggrund af den diskussion, der de seneste år har fyldt i samfundsdebatten, omhandlende den store udviklingstvang, som præger vores kultur. Ifølge én af frontfigurerne i debatten, professor i psykologi Svend Brinkmann, er vores liv præget af evig omstilling og forandring (Brinkmann 2014: 7).

Udvikling og forandringer er blevet målet i sig selv på mange arbejdspladser og det forventes af, og stiller krav til alle medarbejdere, at de er fleksible, omstillingsparate og har mod på faglig og personlig udvikling (Ibid.: 10). Overalt i den offentlige sektor i Danmark er der i de seneste to årtier sket historisk mange reformer og forandringer (Web1, Greve 2002). En af de seneste og ganske gennemgribende har været den såkaldte "tillidsreform". Lige siden indførelsen af tillidsreformen i 2013 har der været et øget fokus på modernisering af velfærden i Danmark, hvor reformen kan siges, at markere et nyt paradigme på velfærdsområdet (Web2, Qvortrup 2014). Tillidsreformen er formuleret i syv principper for samarbejde mellem parterne på det offentlige arbejdsmarked:

"Principperne for samarbejdet mellem parterne på det offentlige arbejdsmarked om modernisering skal fremme en offentlig opgavevaretagelse og kultur med fokus på tillid, samarbejde, resultater, effektivitet, nytænkning, kvalitet og faglighed." (Web3, Offentligt ansattes organisationer 2014).

Særligt er der i tillidsreformen kommet et øget fokus på en større inddragelse af borgernes ressourcer (Ibid.). Med tillidsreformen er der fulgt et skifte i arbejdsbetingelserne for velfærdsmedarbejderen, ligesom der også er sket en ændring i den offentlige sektors selvforståelse, og en ændring af relationen mellem borgerne og det offentlige system. Hvor den offentlige sektor tidligere har været betragtet, som leverandør af forskellige færdigpakke serviceydelser, og borgerne som aftagere af disse, er det nye syn på velfærden, at betragte begge parter som aktører og samarbejdspartnere i en fælles, samlende og fokuseret proces, hvor borgeren er i centrum (Web4, Holmgaard 2015).

Forandringer i den offentlige sektor har i de seneste årtier været præget af New Public Management (NPM) tankegangen, som er en samlebetegnelse for en række initiativer og

reformer i den offentlige sektor verden over (Web1, Greve 2002). NPM har medvirket til en markedsgørelse af den offentlige sektor. Dette kommer til udtryk i administrative reformer med decentralisering af ledelsesansvar, målstyring og resultatfokus. Ligeledes har det resulteret i institutionelle reformer, såsom opsplitning af den offentlige sektor i mindre resultatenheder, adskillelse mellem bestiller og udfører, og inddragelse af private virksomheder gennem udlicitering (Ibid.). I forbindelse med NPM er der skabt en kultur i den offentlige sektor, hvor resultat- og målstyring, samt kontrol af medarbejderne, blandt andet igennem øget dokumentationskrav, er måden hvorpå udviklingen styres i det offentlige (Ibid.).

De seneste par år har NPM dog været udsat for voldsom kritik, da NPM-reformerne ikke viser sig at have haft tilstrækkelig anvendelighed og effekt i den offentlige sektor. I en større undersøgelse af NPM konkluderer de to anerkendte forskere i NPM, Christopher Hood og Ruth Dixon, at: *"NPM har fejlet i sin bestræbelse på at skabe mere effektivitet og kvalitet"* (Web5, Torfing 2015). Hvor NPM lovede at skabe en billigere, mere effektiv og bedre offentlig sektor, er der, ifølge Hood og Dixon, i dag tale om en offentlig sektor, der både er dyrere og dårligere, og som har givet større utilfredshed hos brugerne (Ibid.). Det står derfor nu til diskussion om NPM er den rette metode at drive velfærd på. Dixon og Hood peger på, at der i stedet er behov for en anderledes styrings-tænkning *"der sætter fokus på offentlig innovation og mobilisering af medarbejdernes og borgernes ressourcer"* (Ibid.)

Det nye velfærdsparadigme er, med afsæt i tillidsreformen, et udtryk for en bevægelse væk fra en offentlig sektor, som har været influeret af NPM, herunder statsstyring, detailregulering og dokumentationskrav, til en offentlige sektor, der styres af tillid og forpligtelse som de grundlæggende principper (Web2, Qvortrup 2014). Paradigmeskiftet i velfærden markerer således en bevægelse fra tidligere satsninger på standardiserede og universelle serviceydelser, til et øget fokus på skræddersyede og personlige velfærdsydelser. At sætte borgerne i centrum og inddrage deres ressourcer, samt indføring af nye samarbejdsformer mellem den offentlige sektor, private virksomheder, frivillige og det civile samfund, er således de nye vilkår i velfærdsarbejdet (Web6, Reiermann & Andersen 2013).

1.1 PROBLEMFELT

Landet over har flere og flere kommuner, med udgangspunkt i paradigmeskiftet, gennemført innovationstiltag eller regulære omstillinger af arbejdsgangene i velfærdsarbejdet, og de gode erfaringer kopieres, spredes og implementeres i andre kommuner (Ibid.). Dette speciale tager sit afsæt i Socialforvaltningen i Københavns Kommune, som ligeledes har ladet sig inspirere af andre kommuners erfaringer, med ændringer på den socialpædagogiske praksis på børne- og ungeområdet i form af tidlige, forebyggende og netværksbaserede indsatser. Dette har afstedkommet, at der i januar 2015 er blevet indført og opstartet en omfattende omstillingsproces på det sociale arbejde på ungeområdet, kaldet ”Tæt På Familien” (efterfølgende omtalt TPF), som skal løbe over de næste fem år (Web7, Thorsteinsson 2015). Vores case behandler omstillingen i et af seks Borgercentre for Børn og Unge (BBU) i Socialforvaltningen, i Københavns Kommune. Omstillingens formål er at ændre på praksisserne i det sociale arbejde, som skal bestå af mere fleksible og helhedsorienterede sagsbehandlinger, hvor flere parter inddrages i løsningen af udfordringerne med de unge. Dette skal blandt andet udspille sig i nye tværfaglige samarbejdsformer på tværs af organisationen og med eksterne aktører. For os er denne omstilling af særlig interesse, da omstillingen TPF tilsyneladende er en meget omfattende forandringsproces, der adskiller sig fra andre omstillinger eller forandringer i det offentlige, idet omstillingsarbejdet i TPF bygger på en høj grad af medarbejderinvolvering og en tankegang om, at nye samarbejds- og praksisformer, skal udvikles og afprøves af medarbejderne før de implementeres i organisationen. Omstillingen søges således i vid udstrækning udviklet og drevet af medarbejderne. Desuden finder vi det interessant, at omstillingen foregår i Københavns Kommune, som er Danmarks største kommune, og derfor forestiller vi os, at omstillingen her vil have den største bevågenhed og give en mulig udbredelse på nationalt plan. Vi har derfor valgt at beskæftige os indgående med denne omstilling, dens forudsætninger, dens processer og dens konsekvenser.

Grundprincipperne for omstillingen TPF søger i vid udstrækning, at forfølge den nye styrings-tænkning om inddragelse af borgernes og medarbejdernes ressourcer, som omtalt ovenfor, og søger således bort fra tidligere tiders forandringer influeret af NPM-tankegangen. Filosofien bag omstillingsarbejdet i TPF baseres på konsulent, foredragsholder og forfatter, Bo Vestergaards teori om Fair Proces, som handler om

involverende forandringsprocesser. Tanken bag denne teori er, at alle parter, ledere, medarbejdere samt diverse samarbejdspartnere inddrages, og involveres i at udvikle og afprøve løsninger i forandringsprocessen, for herigennem opnå et ejerskab for forandringen (Vestergaard 2013: 24).

TPF har i januar 2016 afsluttet den første fase i omstillingen, som har omhandlet udvikling og pilotfasen. Denne fase har været kendetegnet ved en høj grad af medarbejderinvolvering i udvikling og afprøvning af forskellige nye løsninger i det sociale arbejde. Omstillingen TPF fremstår således som en stor satsning, ikke kun på det strukturelle organisatoriske plan, men for så vidt at den også stiller store krav til medarbejdernes lyst og villighed til at udvikle sig, involvere sig i omstillingen og ændre deres socialfaglige praksis i de nye samarbejdsformer. Således taler programchef for Tæt på Familien, Hallur Gilstón Thorsteinsson, om at man kan betragte omstillingen som en *"ny retning i det socialpædagogiske arbejde"* og hvor der kræves *"risikovillighed, udviklingsorientering og mod hos det pædagogiske personale og institutionsledelserne."* (Socialpædagogen.dk, 2016).

Med omstillingen er der, som beskrevet tidligere, indført nye praksisser og ændringer i organisationen, som skaber ændringer i den enkelte medarbejders arbejdsbetingelser, og TPF er derfor noget medarbejderne skal forholde sig til i deres arbejde. Vi har fundet det interessant at undersøge, hvilke handlemuligheder medarbejderne har i denne store og nye tilgang til forandringer, med medarbejderinvolvering og afprøvning af nye tværfaglige samarbejdsformer. Dette leder os til specialets problemformulering:

1.2 PROBLEMFORMULERING

"Hvordan indvirker udvalgte strukturer i den organisatoriske omstilling TPF på udvalgte medarbejdere, i henholdsvis udfører- og myndighedsdelen, og hvordan agerer disse medarbejdere i de nye samarbejdsformer og i medarbejderinvolveringen i udviklingen af nye innovative tiltag i socialt arbejde"?

1.3 ARBEJDSPØRGSMÅL

- Hvordan er TPF som omstilling organiseret og planlagt i SOF?
- Hvad belaster og begejstrer medarbejderne i omstillingen TPF?
- Hvordan italesætter medarbejderne det medarbejderinvolverende aspekt, omstillingen TPF bygger på?
- Hvordan italesætter medarbejderne mulighederne og udfordringerne i de nye tværfaglige samarbejdsformer?

1.4 BEGREBSAFKLARING I FORHOLD TIL PROBLEMFORMULERING

Undervejs i specialet kommer vi nærmere ind på vores forståelse og anvendelse af begreberne, men her følger en kort begrebsafklaring i henhold til vores problemformulering.

Strukturer: Strukturer betegner, i vores problemformulering, den måde hvorpå en organisation er organiseret og indrettet, og skal i denne sammenhæng forstås som et hverdagsbegreb.

Medarbejderinvolvering: Når vi i specialet anvender ordet medarbejderinvolvering lægger vi os op af den forståelse, der er i Fair Proces, som betyder, at medarbejdere inddrages aktivt i udviklingen af løsninger og forandringer på det sociale område.

Nye tværfaglige samarbejdsformer: Dette henviser, i vores speciales sammenhæng, til en ændring i den hidtidige samarbejdspraksis, i retning af nye tværfaglige samarbejds måder. Visionen for disse er, at skabe hyppigere samarbejde på tværs af myndigheds- og udførerdelen samt at nye aktører, såsom familien, netværket og frivillige organisationer i højere grad end tidligere inddrages i opgaveløsningerne, i sagsbehandlingen af den unges sag.

1.5 AFGRÆNSNING

Vi vil med denne afgrænsning forsøge, at tydeliggøre det fokus vi har anlagt i dette speciale. Vores problemstilling er opstået på baggrund af vores generelle interesse for forandringer, og særligt hvordan det er muligt at gøre forandringer i organisationer til noget attraktivt og positivt for medarbejderne. Vi henvendte os til Socialforvaltningen i

Københavns Kommune, da vi fandt omstillingen TPF, relevant i forhold til denne interesse. Området vi har bevæget os ind i, er således det sociale arbejde i Københavns Kommune.

Det empiriske materiale i dette speciale er indsamlet løbende over 4 måneder, og undervejs har vi valgt vi, at begrænse os til at lave interviews og observationer af medarbejdere fra myndigheds- og udførerdelen i Socialforvaltningen. Empirien vil derved være afgrænset til at repræsentere to forskellige medarbejdergrupper i en omstilling, hvor flere andre aktører også er involveret, såsom familien, den unges netværk, frivillige og eksterne aktører. Disse to medarbejdergrupper er udvalgt, da myndigheds- og udførerdelen udgør den største gruppe af medarbejdere, der er involverede i det sociale arbejde. Vi er bevidste om, at vi ved valget og afgrænsningen af de to nævnte medarbejdergrupper, samtidigt har fravalgt andre spændende aspekter, der kunne være belyst i specialet.

I TPF ligger der en vision om at alle involverede i socialt arbejde skal komme tættere på familien, og at den unge skal være i centrum. Det ville have været relevant for specialet, at inddrage nogle unge og deres familier for derved også at kunne inddrage deres italesættelser af TPF, og også få det aspekt af omstillingen med. Dette kunne have tilført et yderligere aspekt til de nye praksisser i de nye tværfaglige samarbejdsformer. Det forventes, at medarbejderne aktivt lytter til og er åbne både overfor andres fagligheder og overfor den unges og familiens forståelse og ekspertise på eget liv. Dette har vi en antagelse om fordrer en parathed hos medarbejderne, i både myndigheds- og udførerdelen, til at ville afgive faglig autoritet og inddrage andres ekspertise. Medarbejderne skal derfor acceptere at andre, herunder også ikke faguddannede udfordrer dem i deres faglige forståelse af hvordan sagsbehandlingen skal foregå. Ingen har længere absolut monopol på den rette sagsbehandling og det kunne have været relevant at inddrage aspektet vedrørende den unge, familien og netværkets involvering i samarbejdet og sagsbehandlingen for at den vej at afklare, hvilken betydning det måtte have for sagsbehandlerne. At vi ikke har inddraget dette brugeraspekt skyldes, at det desværre ikke har været muligt på grund af etiske og praktiske grunde, eftersom sagsbehandlingen ofte drejer sig om personfølsomme forhold.

For at give en forståelse af omstillingen TPF vil vi, i det følgende præsentere og uddybe denne.

2 PRÆSENTATION AF OMSTILLINGEN 'TÆT PÅ FAMILIEN'

Da vi i specialet ønsker at se nærmere på Socialforvaltningens omstilling af ungeområdet, kaldet "Tæt På Familien", finder vi det relevant at give en kort beskrivelse af organiseringen af socialforvaltningen med særligt fokus på børn- og ungeområdet. Dernæst følger en beskrivelse af formålet, visionerne for og organiseringen af omstillingen TPF. Den viden, der i det følgende afsnit vil blive præsenteret, er indsamlet via diverse internetplatforme samt programbeskrivelsen for TPF. Derudover har vi indsamlet baggrundsviden om omstillingen gennem vores empiriske interviews med to faglige konsulenter fra programgruppen, som sammen med programchefen udgør programgruppen, som er ansvarlige for omstillingen TPF.

2.1 ORGANISERINGEN AF SOCIALFORVALTNINGEN OG BORGERCENTER FOR BØRN OG UNGE

2.1.1 SOCIALFORVALTNINGEN I KØBENHAVNS KOMMUNE (SOF)

Socialforvaltningen (herefter SOF) i Københavns Kommune er en kompleks organisation, som er fordelt på flere forskellige geografiske og speciemæssige områder, som alle er underlagt det politisk styrende socialudvalg og den ledende direktion. SOF's overordnede opgave er at tage sig af kommunens socialt udsatte og sårbare borgere eller borgere med handicap; dette gældende for både børn, unge og voksne i hovedstadsområdet.

Socialforvaltningens retning og mål er defineret i socialstrategien, der blev indført i august 2014. Strategien skal sikre sammenhæng mellem de forskellige indsatser i hele SOF, med henblik på at forbedre københavnernes muligheder for en bedre livskvalitet.

Grundprincipperne i socialstrategien handler om tidlige, forebyggende og netværksbaserede indsatser, med henblik på at støtte borgerne i at finde og udvikle egne kompetencer og ressourcer til at kunne klare sig selv og være uafhængig af de sociale ydelser (Web8, Københavns Kommune A 2016). Socialforvaltningen er organiseret i seks specialiserede områder, herunder Borgercenter Børn og Unge, som er genstand for dette speciale.

2.1.2 BORGERCENTER BØRN OG UNGE (BBU)

Borgercenter Børn og Unge har ansvaret for indsatsen for børn og unge under 18 år, der har sociale eller psykiske problemer (Web9, Københavns Kommune B 2016). Målgruppen inkluderer børn og unge, som mistrives pga. omsorgssvigt, vold, misbrug, kriminalitet, psykisk sygdom eller krigstraumer (Ibid.). Organiseringen af BBU i Københavns Kommune består af en hovedstab på et centralkontor hvor programgruppen er lokaliseret, seks lokale myndighedsenheder samt otte institutionscentre, med dertilhørende dag- og døgninstitutioner spredt over København og omegn. Der er 2200 ansatte medarbejdere i BBU fordelt med henholdsvis pædagogiske, socialfaglige og administrative opgaver i de forskellige enheder og centre. Sagsbehandlerne i de seks lokale myndighedsenheder modtager og behandler dagligt underretninger fra familier, borgere og professionelle, om børn eller unges mistrivsel, og igangsætter og henviser herefter til forebyggende foranstaltninger eller anbringelser uden for hjemmet på en dag- eller døgninstitution. I interviewet med de faglige konsulenter blev vi gjort opmærksomme på, hvordan der historisk set organisatorisk har været et skel mellem på den ene side myndigheden og på den anden side foranstaltningen (senere benævnt som udførerdelen). Hvor myndighedsdelen typisk har haft rollen, som bestiller af en ydelse, har udførerdelen haft rollen, som udfører af ydelsen. Det er disse to enheder vores empirimateriale og analyse tager afsæt i.

2. 2 TÆT PÅ FAMILIEN - EN OMSTILLING I DANMARKS STØRSTE KOMMUNE

BBU har, med udgangspunkt i socialstrategien, i en årrække haft fokus på de tidlige, forebyggende og netværksbaserede indsatser. For at sætte skub i denne udvikling, er der per 1. Januar 2015 iværksat en ambitiøs omstillingsplan på den samlede ungeindsats i Københavns Kommune, kaldet ”Tæt på familien”. Programchef for TPF, Hallur Gilstón Thorsteinsson beskriver således årsagen til implementeringen af TPF: *”Tæt På Familien er en måde at sætte turbo på en udviklingsproces, der har været i gang i et par år og som nogle institutioner allerede arbejder med. Det er et paradigmeskifte i tiden på velfærdsområdet, der handler om at udnytte de ressourcer, der findes i alle familier og i deres netværk – også i de familier, der er udsatte. Det handler om at gå fra en omsorgslogik til en facilliterende rolle, hvor vi producerer velfærd sammen med borgerne.”*

(Web10, Landsforeningen For Socialpædagoger 2015).

Foreløbigt er det kun ungeområdet, der er involveret i omstillingen, men det påtænkes at erfaringerne fra den igangsatte omstilling på sigt også skal overføres til børneområdet. Således bliver hele SOF på børne- og ungeområdet på sigt berørt af omstillingen.

2.2.1 INPIRATION TIL OMSTILLINGEN

Omstillingen TPF har hentet erfaring og inspiration fra den såkaldte ”svensker-model”, som henviser til en omstillingsproces i de socialfaglige indsatser i den lille svenske kommune Borås. Omstillingen i Borås indebærer færre sager per sagsbehandler, tidligere indsats, hyppigere opfølgning og mere systematisk inddragelse af familien og netværket i sagsbehandlingen (Web11, Mathiasen, S.H., et al. 2012). Herning kommune er den første og eneste danske kommune, der har taget konceptet fra Sverige til sig og har i de seneste år opnået gode resultater med de ændringer, der er foretaget i indsatserne for de unge i kommunen (Ibid.).

2.2.2 VISIONERNE FOR TPF

At Københavns kommune er inspireret af Herning kommune og den ”svenske-model”, skyldes en erkendelse af, at kommunens tidligere indsats for unge ikke har vist sig tilstrækkelig til at forbedre de livsbetingelser og fremtidsudsigter, som de udsatte unge har i Københavns Kommune (Web12, Programbeskrivelsen 2015: 3). Med omstillingen ønsker socialforvaltningen at bryde de negative livsvilkår ved at støtte de unge og deres familie, så de i højere grad bliver i stand til at kunne hjælpe sig selv. Visionen er, at de unge skal i centrum og spille en aktiv rolle i løsningen og tilrettelæggelsen af den fornødne hjælp. Målet med omstillingen er, at komme tættere på den unge og familien ved blandt andet, at inddrage flere aktører til at skabe en *“mere sammenhængende og helhedsorienteret indsats på tværs af såvel faggrupper, institutioner, forvaltninger og frivillige og private aktører.”* (Ibid.: 4).

De ovennævnte målsætninger i omstillingen skaber forventninger til medarbejderne om at blive bedre til at udvikle løsninger på tværs af organisationen, og sammen med de unge og deres familier, samt sammen med andre forvaltninger, foranstaltninger, sektorer og samfundet generelt. Medarbejderne skal således lære at bevæge sig ud i den unges netværk og skabe relationer her, altså at være tæt på familien. Ligeledes skal medarbejderen i denne

omstilling forstå og indgå i de strukturelle ændringer, som TPF medfører i organisationen og i deres vante arbejdsgange. Således påpeger programchefen for TPF, hvordan omstillingen vil påvirke organisationen på en ganske vidtrækkende måde: *"Den svenske inspiration vil også få konsekvenser på et mere strukturelt plan. Det vil betyde mindre brug af døgnpladser og øget brug af netværks- og familiepleje, når der er behov for længere anbringelser."* (web7, Thorsteinsson 2015). Omstillingen synes således også at medføre store strukturelle konsekvenser, for så vidt hensigten på længere sigt er at nedbringe antallet af anbringelser på døgninstitutioner.

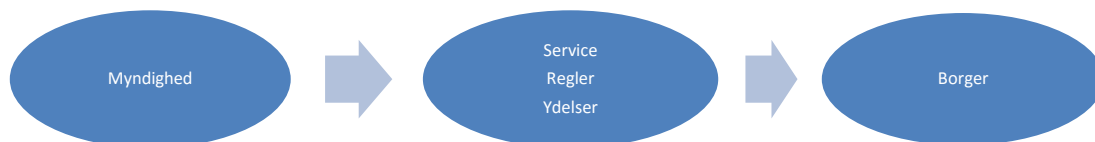
"ET NYT MINDSET"

Selve omstillingen TPF repræsenterer på mange måder en ny måde, hvorpå der skal tænkes og praktiseres socialt arbejde. Denne nye måde, at praktisere socialt arbejde, kaldes i programbeskrivelsen "et nyt mindset". Det påpeges i programbeskrivelsen, at det er *"helt centralt for omstillingen, at alle medarbejdere bliver fortrolige med mindset'et – i sin helhed"* (Web12, Programbeskrivelsen 2015: 15).

Vi har udvalgt 3 centrale elementer i dette nye mindset, som særligt knytter sig til vores udvalgte fokus omhandlende medarbejderinvolvering og det tværfaglige samarbejde:

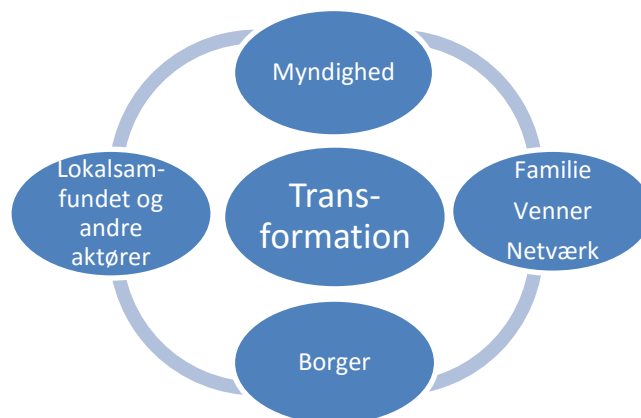
- Tværfaglig indsats og helhedsperspektiv: *Myndighed og foranstaltningsspersonale skal se indsatsen som en fælles opgave, og arbejder fremover meget tættere sammen omkring tilrettelæggelse af den samlede indsats for den unge.*
- Risikovillighed og mod: *Omstillingsarbejdet kræver, at vi tør udforske nye måder at løse kerneopgaven på. Dette stiller krav til ledere og medarbejdere om udviklingsorientering og risikovillighed. Og det betyder også, at vi sammen med den unge og familien tør gøre tingene anderledes, end vi plejer.*
- Facilitering af forandring: *Sagsbehandleren har en faciliterende rolle ift. den positive forandring, som vi ønsker, at den unge skal opleve. Dvs. vi går fra at levere bestemte sociale ydelser til at facilitere en forandring i tæt samspil og samarbejde med den unge, familien, lokale aktører og kommunens øvrige tilbud."* (Ibid.:15-16)

I programbeskrivelsen illustreres det med to figurer, hvordan der med TPF søges en ændring i tilgangen til socialt arbejde, altså hele mindsettet til, hvordan der tænkes socialt arbejde; gående fra en lineær proces fra myndighed til borger, til en cirkulær proces med flere involverede parter. Nedenstående figur 1 illustrerer, hvordan visionen for det sociale arbejde er, at gå: *"fra en rolle, hvor kommunen leverer en socialydelse til borgeren ud fra nogle bestemte regelsæt"* (Ibid.17):



Figur1: Illustrationen er inspireret af figur fra programbeskrivelsen og viser den lineære proces fra myndighed til borger (Web12, Programbeskrivelse: 17).

Med "det nye mindset" søges der i højere grad en tilgang til det sociale arbejde, som sigter mod en: *"rolle, hvor vi faciliterer en forandring (transformation) hos den unge og familien i tæt samarbejde med borgeren, netværket samt andre aktører"* (Ibid.: 17). Dette illustreres i nedenstående figur 2:



Figur2: Illustrationen er inspireret af figur fra programbeskrivelsen og viser den nye cirkulære proces i tilgangen til det sociale arbejde (Web12, Programbeskrivelse: 17).

Fagkonsulenterne (benævnt i det følgende I8 og I9), der er ansvarlige for implementeringen af TPF, påpegede ligeledes, hvordan der med TPF ønskes en ændring fra den tidligere forståelse af socialt arbejde, hvor sagsbehandlerne har købt en bestemt og afgrænset ydelse hos en udfører (en institution), til en forståelse, der bygger på mere fleksible og kombinerede løsninger i det sociale arbejde: *"fra en service-orienteret tilgang,*

til i langt højere grad at være en fleksibel løsning...Det kalder på en helt ny tænkning og samarbejdsevner som sagsbehandler.”(I8 og I9). Det sociale arbejde skal således ikke længere udføres via faste skabeloner, men løsningerne for den unge skal gennemføres på en fleksibel og varieret måde, hvor flere aktører kan byde ind med deres kompetencer og viden.

Medarbejderne i BBU skal således tænke deres praksisser anderledes, i og med at der nu, i højere grad end tidligere, forventes at flere aktører kan involvere sig i det tværfaglige samarbejde og dermed i at udvikle nye løsninger i det sociale arbejde. Det nye i de tværfaglige samarbejdsformer er, at der ikke længere er nogen skarp opdeling i, hvem der gør hvad, og at alle skal have muligheden for at byde ind i det tværfaglige samarbejde, for at finde den optimale løsning sammen (Web12, Programbeskrivelsen 2015: 17). Det kræver i særligt grad en ændring indenfor det pædagogiske område på institutionerne, for så vidt, at det man sigter imod er en helt ny forståelse af det socialpædagogiske arbejde: *”Vi har brug for at afprøve nye institutionsformer og skabe et klarere billede af, hvordan den ‘nye’ pædagog ser ud, og hvilke kompetencer, der er brug for. Det kræver risikovillighed, udviklingsorientering og mod hos det pædagogiske personale og institutionsledelserne.”* (web7, Thorsteinsson 2015). Der stilles således krav til medarbejderne om at udvise mod på og risikovillighed til at udvikle på det sociale arbejde.

2.2.3 ORGANISERINGEN AF TPF I BBU

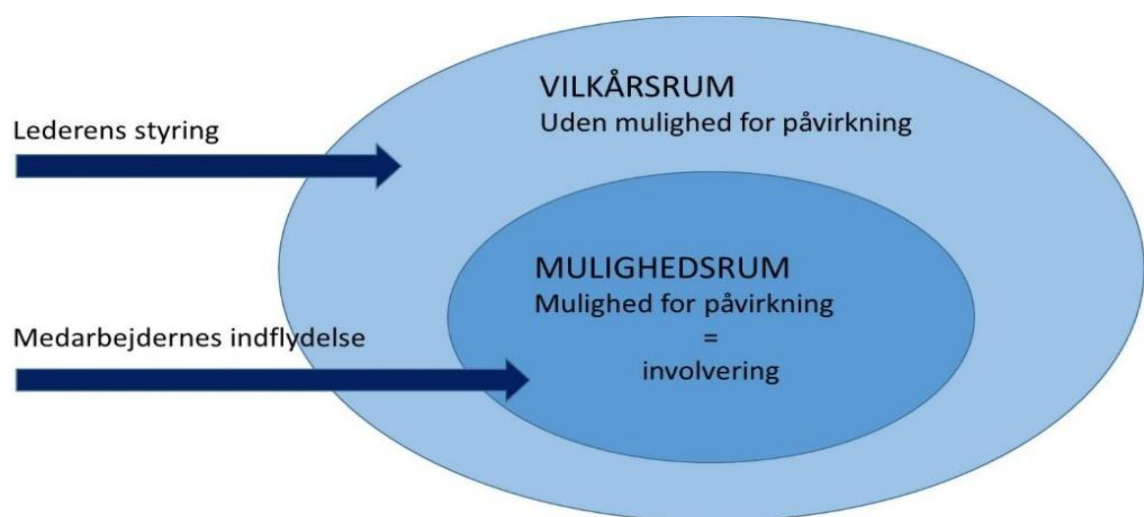
TÆT PÅ FAMILIEN - EN FAIR PROCES

I tråd med socialforvaltningens tillidsreform er *involvering* et af de bærende principper for omstillingen. I involveringen indtænkes både lokale ledere og medarbejdere, hvor der skal tages afsæt i deres faglige viden og indsigt, for at kunne udvikle nye løsninger og samarbejdsformer (Web12, Programbeskrivelsen 2015: 12).

Filosofien bag omstillingen er inspireret af konsulent, foredragsholder og forfatter Bo Vestergaards teori om involverende forandringsprocesser, kaldet "Fair Proces". Teorien bygger på en forståelse af, at forandringer ikke lykkes, hvis medarbejderne ikke involveres i forandringen (Vestergaard 2013: 8). Med "Fair Proces" søges der, at designe organisatoriske forandringsprocesser med en høj grad af medarbejderinvolvering både i udviklings- og afprøvningsfasen af en ønsket forandring, for på den måde at sikre at alle parter, ledere såvel som medarbejdere, får et ejerskab til forandringen (Ibid.: 10).

Omstillingen TPF bygger ligeledes på en høj grad af medarbejderinvolvering og en tankegang om at de nye samarbejds- og praksisformer først skal afprøves og tilpasses i et mindre format i organisationen, inden de opskaleres og implementeres i resten af organisationen.

Derudover er omstillingen forankret i en fleksibel tilgang til udviklings- og forandringsarbejdet, idet der permanent gives mulighed for at korrigere og tilrettelægge det videre omstillingsarbejde på baggrund af den læring og de erfaringer, der opsamles undervejs (Web12, Programbeskrivelsen 2015: 13). Omstillingsarbejdet tager yderligere udgangspunkt i begreberne *vilkårsrum* og *mulighedsrum*, som også er inspireret af ”Fair Proces” tankegangen. Disse rum dækker over to forskellige fora, som gensidigt er afhængige af hinanden. Vilkårsrummet udgør lovgivningen, de udstukne rammer samt mål og retning for omstillingen, som de er formuleret i programbeskrivelsen for TPF. Mulighedsrummet repræsenterer det handlerum, der er givet lokalt i praksis, hvor nye indsatser og procedurer afprøves med inddragelse af både medarbejdere og borgere. Vilkårsrummet genovervejes løbende i omstillingsarbejdet og bliver justeret på baggrund af de erfaringer, der gøres i praksis i mulighedsrummet (Ibid.:18). Nedenstående figur illustrerer hvordan mulighedsrummet og vilkårsrummet gensidigt er afhængige af hinanden:



Figur 3: Illustration af vilkårsrum og mulighedsrum inspireret af figur i ”Fair Proces” (Vestergaard 2013 :44)

I dette speciale, bevæger vi os i vores undersøgende tilgang både i vilkårsrummet og mulighedsrummet. Dette gør vi for at få begge aspekter af omstillingen med og for at undersøge, hvordan det som medarbejder er, at tage del i denne særlige form for omstilling. Empirien vil således tage udgangspunkt i medarbejdernes oplevelser af både mulighedsrummet og vilkårsrummet og hvordan det er at agere i disse, og hvor vilkårsrummet afstikker de strukturer, der overordnet er besluttet for omstillingen.

OMSTILLINGENS FØRSTE FASE: UDVIKLINGS- og PILOTFASEN

TPF er en ambitiøs og omfattende omstillingsproces i en kompleks organisation og er rammesat til at foregå fra januar 2015 til udgangen af 2020. Omstillingen er opdelt i tre faser:

- *FASE 1: UDVIKLINGS-/PILOTFASEN – DE FØRSTE ERFARINGER (2015)*
- *FASE 2: IMPLEMENTERING, VIDEREUDVIKLING OG SPREDNING (2016/2017)*
- *FASE 3: DRIFT OG EVALUERING (2018, 2019 OG 2020)*

Vores speciale har fokus på fase 1 i omstillingen. For det første fordi omstillingen ikke var nået længere ved specialets begyndelse og for det andet fordi der i denne første testfase var særlig opmærksomhed omkring medarbejderinvolvering.

I forbindelse med indførslen af omstillingen er der blevet ansat 25 nye sagsbehandlere til myndighedsdelen. Denne opnormering har skullet sikre færre sager per sagsbehandler og derved skabe mulighed for hyppigere kontakt både til den unge, familien og samarbejdspartnere internt og eksternt i organisationen (Web12, Programbeskrivelsen: 19).

PROTOTYPER AF NYE LØSNINGER

Det unikke ved fase 1 i omstillingen er, at der særligt i denne fase har været fokus på medarbejderinvolvering i udvikling og afprøvning af en lang række nye arbejdsmetoder, roller og arbejdsgange på tværs af myndighedsdelen, udførerdelen og eksterne aktører. Der har således i 2015 været igangsat to projektrunder, hvor medarbejdere og ledere i både myndigheds- og udførerdelen har kunnet byde ind med forskellige forslag til et givent projekt indenfor TPF; en såkaldt *prototype*. Programgruppen, bestående af de to faglige konsulenter samt programchefen, har vurderet alle indsendte forslag og har slutteligt

udvalgt 12 prototypeforslag, på baggrund af de overordnede ambitioner for TPF samt omstillingens grundkriterier. Kriterierne har blandt andet været, at prototyperne særligt løftes i et partnerskab på tværs af myndighed og udførerdelen, men også i et samarbejde med eksterne parter, såsom andre forvaltninger, organisationer, frivillige m.m. (Ibid.:13). Det har således været målet, at prototyperne har skulle udvikles tæt på praksis, for senere at kunne udbredes til at blive next practice i resten af organisationen (Ibid.). Det er udviklingen af disse 12 prototype projekter, der senere skal danne grundlag for de fremtidige praksisser i det sociale arbejde. Med omstillingen tænkes der således ikke implementering af færdigt definerede løsninger, men en fælles udviklingsproces, hvor målet er at medarbejderne på tværs i organisationen skal være med til at udvikle nye måder til at tilrettelægge og udføre det sociale arbejde.

I prototyperne har de involverede medarbejdere haft stor frihed og autonomi i forhold til at udvikle løsninger på de udfordringer, som alle har omhandlet virkelige og praksisnære situationer i det sociale arbejde. Medarbejderne har således haft et stort mulighedsrum for at afprøve nye kreative, varierede og fleksible løsninger, dog med hensyntagen til det overordnede vilkårsrum. Dette har bevirket en hyppigere mødeaktivitet, hvor man har inddraget forskellige personer, som kunne bidrage til udviklingen, heriblandt borgeren selv og dennes familie eller tætteste netværk.

Det har ikke været muligt i testperioden i 2015, at involvere alle medarbejdere i prototyperne, og således er der medarbejdere både i myndigheds- og udførerdelen, som ikke har været direkte involveret i udviklingen af prototyperne i TPF. Imidlertid har det fra starten været meningen, at også de medarbejdere, som ikke er involveret i de 12 prototyper, skal arbejde efter visionerne bag TPF. Medarbejderinvolveringen er således særligt fremtrædende i disse prototyper, og vi har derfor valgt at undersøge, hvordan henholdsvis de involverede og de ikke involverede i disse prototyper oplever og italesætter denne nye mulighed for at blive inddraget og involveret i udviklingen af de nye løsninger i socialt arbejde.

Fase 1 er endvidere blevet brugt på at udarbejde evalueringsdesign, forandringsteorier og strategi for kompetenceudviklingen til medarbejdere i organisationen. I denne første periode har der været afholdt temadage, forskellige udviklingslaboratorier og workshops,

som har haft til hensigt, at understøtte omstillingsarbejdet lokalt og på tværs af borgercentret (Ibid.: 19).

MYNDIGHEDS- OG UDFØRERDELEN

I omstillingen TPF er der som nævnt mange forskellige enheder og aktører, der skal være en del af TPF såsom frivillige, psykologer, den unges netværk, den unges familie, mange forskellige tilbud i lokalsamfundet, kontaktpersoner osv. Vi har i specialet valgt at tage udgangspunkt i de ændringer, der sker indadtil i organisationen i de to udvalgte enheder, myndigheds- og udførerdelen, da vi finder det interessant, at undersøge hvordan en stor, og tilsyneladende anderledes, omstilling italesættes af medarbejderne fra disse to enheder. Dette vil blive belyst særligt i forhold til den omstændighed, at medarbejderne i forbindelse med indførslen af TPF, aktivt skal involvere sig i og skabe løsninger til udviklingen af det sociale arbejde, og til den omstændighed at de skal indgå i de nye arbejdsformer i det tværfaglige samarbejde.

3 UDVALGT FORSKNING OG LITTERATUR PÅ OMRÅDET

Til en afdækning af vores undersøgelsesfelt, har vi særligt i begyndelsen, men også løbende i forskningsprocessen søgt bredt i forskningsdatabaser på ordene innovation, medarbejderinddragelse og tværfagligt samarbejde. Vi søgte i diverse rapporter, tidsskrifter, bøger og aktuelle avisartikler for at danne os et overblik over, hvad der forelå af viden og forskning på området. Vi vil i det følgende præsentere udvalgt forskning og litteratur, som vi har vurderet aktualiserer og nuancerer baggrunden for dette speciales undersøgelse.

3.1 OFFENTLIG INNOVATION

I indkredsningen af vores problemstilling, omhandlende den megen fokus på forandring på arbejdsmarkedet og i særdeleshed i den offentlige sektor, søgte vi på litteratur om innovation i det offentlige for at få en forståelse af, hvad offentlig innovation er. Dette aspekt inddrager vi i specialet, da vi anser TPF for at være et forsøg på at skabe en innovativ tilgang til implementering af en stor omstilling i Københavns Kommune.

OECD's og EU's definition på innovation (i private virksomheder) lyder således:

Innovation er implementeringen af et nyt eller væsentligt forbedret produkt (vare eller tjenesteydelse), proces, markedsføringsmetode eller en væsentlig organisatorisk ændring. Innovationer er resultatet af bevidste planer og aktiviteter rettet mod en forbedring af virksomhedens produkter, processer, salg og markedsføring eller organisering. Innovationer kan tage udgangspunkt i ny viden og teknologi, men kan også være en kombination af, eller nye anvendelsesmuligheder for, eksisterende viden og teknologier.

(Web13, Forsknings- og Innovationsstyrelsen 2016)

Innovation, forstået som processen fra at en ny ide udkrystalliseres til den får *kommerciel succes*, er et begreb hentet fra det private erhvervsliv (Twiss 1992: 8). Her har innovation i mange år været erklæret som det middel, der har båret virksomhederne mod målet om succes (Lindholm 2006:271). Innovation fremstår således af stor betydning i erhvervslivet, men samtidig stiller det også virksomhederne overfor en række dilemmaer, idet innovation er både dyrt og besværligt at styre, hvortil kommer at effekterne og resultaterne ofte usikre. Samtidig vil det få store økonomiske konsekvenser, dersom virksomhederne udelader udvikling eller fornyelse (Christensen 2005: 9). Innovation er ikke en vare, der kan købes og dermed sikre virksomhederne succes. Innovation er derimod stærkt afhængig af de organisatoriske forhold og omstændigheder, som fremmer kreativitet og innovation (Grant 2005: 358). Begrebet innovation er ikke nyt, men det har alligevel fået en ny betydning og er nu ikke kun noget, der anvendes i den private sektor, men er også blevet aktuel i den offentlige sektor (Jensen et al. 2011: 9). Det er "*en del af den offentlige diskurs og benyttes eksempelvis flittigt i reformer som struktur- og kvalitetsreformen*" (Ibid.) og ligeledes er det omtalt i regeringens strategi som en forudsætning for at det danske samfund skal kunne klare sig i den globale konkurrence (Ibid.).

Innovation skal bidrage til at afhjælpe de udfordringer den offentlige sektor har i forhold til fortsat, at kunne sikre høj kvalitet i de offentlige velfærdsydelser. Kvaliteten af velfærdsydelserne er blevet svære at bevare, som følge af flere nedskæringer i det offentlige budget samt den demografiske udvikling, som medfører en stigende efterspørgsel på velfærdsydelserne, sideløbende med at der bliver færre hænder til at producere ydelserne (Finansministeriet 2006: 7). Dette har medført et politisk pres for at offentlige organisationer skal være innovative: "*Vi skal ikke forringe servicen, men forbedre den ved at tænke nyt. Vi skal finde nye veje.*" (Ibid.). Det er dog vigtigt at pointere

at den offentlige sektor er politisk ledet, modsat den private sektor, og at dette spiller en rolle i mulighederne for at innovere, da politiske og ideologiske motiver spiller ind (Sørensen & Torfing 2011: 27).

Der findes forskellige definitioner på innovation – i dette speciale lægger vi os op ad Christian Basons forståelse, der lyder: *"En ny ide, der, når den er gennemført, skaber værdi"* (Bason 2007: 27). I bogen "Velfærdsinnovation - ledelse af nytænkning i den offentlige sektor" argumenterer Christian Bason for at *"en af de mest grundlæggende sondringer drejer sig om, hvor innovationen kommer fra"* (Ibid.:30) og at de mest centrale kilder til drivkraften til innovation omhandler:

- Forsknings- og udviklingsdrevet innovation
- Teknologidrevet innovation
- Prisdreven innovation
- Medarbejderdreven innovation
- Brugerdrevet innovation (Ibid.)

I dette speciale vil vi afgrænse os til at belyse "Medarbejderdreven innovation" som vi betragter Fair Proces og omstillingen TPF som et udtryk for. Samtidig er vi også opmærksomme på at den innovation der ligger i TPF også er "Prisdreven innovation", i den forstand at hensigten med omstillingen også er drevet af økonomiske motiver. At der er tale om dette, fremgår af vores baggrundsviden fra vores interviews med lederen og de faglige konsulenter, som har gjort os opmærksomme på, at TPF selvfølgelig også er iværksat for at spare penge, og at det i bund og grund handler om, at socialt arbejde skal gøres bedre og mere effektivt, så den unge kommer ud af det kommunale system. Det er derfor væsentligt at have dette aspekt in mente, når vi laver vores undersøgelse, da det økonomiske incitament spiller en ikke uvæsentlig rolle, i begrundelsen for at der tænkes innovation på det socialfaglige område.

Vores interesse for TPF, som forandringsproces er, som tidligere nævnt, det involverende perspektiv i forhold til at medarbejderne skal udvikle nye måder at lave socialt arbejde. Vi anser denne tilgang, som et udtryk fra ledelsen om at skabe en "bottom up" ledet

innovation. Det har under hele processen interesseret os, hvordan medarbejderne agerer og hvad der udspiller sig i en proces, hvor medarbejderne selv skal udvikle innovative og kreative løsninger. Derfor er det relevant, at inddrage litteratur på medarbejderdreven innovation og medarbejderinddragelse i forandringsprocesser for at få en forståelse af det undersøgte område, vi bevæger os ind.

3.1.1 MEDARBEJDERDREVEN INNOVATION

I nærværende speciale anser vi valget af metoden Fair Proces, som den innovative tilgang til omstillingen TPF. I Fair Proces er målet at gå *"Fra upopulære forandringer til medarbejdere, der udvikler løsninger"* (Vestergaard 2013). Ønsket er således, at medarbejderne skal være skaberne og drive den innovation, der ønskes i det sociale arbejde på ungeområdet i Socialforvaltningen. I det følgende anvender vi betegnelsen, medarbejderdreven innovation.

Medarbejderdreven innovation skal ifølge Bason forstås sådan at *"medarbejderstaben bredt set bidrager aktivt og systematisk til innovationsprocessen"* (Bason 2007: 38). Det kan forklares, at der ved medarbejderdreven innovation søges innovationen på arbejdspladsen at blive skabt og udført nedefra (medarbejderne) og op, frem for oppefra (ledelsen) og ned (Ibid.). Udveksling af ideer, erfaringer og læring på tværs af faggrupper er således centrale elementer i medarbejderdreven innovation. Ved medarbejderdreven innovation er generering, gennemførelse og værdiskabelsen af ideer ikke afgrænset til et specifikt antal uddannede personer, men tager sit afsæt i en systematisk inddragelse af flere faggrupper, som kan bidrage med forskellig viden i innovationsprocessen.

Tidligere har innovation i overvejende grad været placeret i én udviklingsenhed, og personer er blevet ansat til at skabe innovation i organisationer. I og med at vi i dag lever i et samfund, hvor vi skal leve af vores viden, hvor organisationer er decentraliserede og fleksible og store dele af kompetencerne og beslutningerne er placeret hos medarbejderne, fx i form af tværfagligt samarbejde, *"bliver det i mindre grad relevant at placere innovation et sted i organisationen..."* (Ibid.:38).

Denne tankegang i forhold til medarbejdernes rolle i forbindelse med innovation, bliver ligeledes pointeret i undersøgelsen "Employee-driven Innovation in Welfare Services" foretaget i Sverige i 2014: *"Public sector employees are in close contact with customers*

and users and may be at the center of information flow in the organization, which makes them important sources of innovative ideas” (Web16, Wihlmann et al. 2014: 164).

Undersøgelsen pointerer at medarbejderperspektivet i offentlig innovation i socialt arbejde er relativt uudforsket emne: *“There is a growing interest in both employee-driven innovation (EDI) and innovation in welfare services, but a lack of empirical studies addressing innovation from the employee perspective.” (Ibid.).*

Den svenske undersøgelse blev designet for at kunne bidrage med velbegrundet empirisk viden, hvor formålet var at undersøge de barrierer og muligheder, der er for at deltage i innovation, ud fra medarbejdernes perspektiv (Ibid.: 159).

Undersøgelsen er baseret på 27 semistrukturerede interviews med medarbejdere i fire kommuner: *“The study’s results showed that development, support, and organizational culture greatly influenced the employee’s ability to participate in and contribute to the organization’s innovative processes. Within each of these main themes were both opportunities and barriers.” (Ibid.: 175).*

Undersøgelsens hovedresultater var således, at en åben, støttende og gennemsigtig kommunikation fra ledelsens side er en forudsætning for vellykket innovation.

Undersøgelsen konkluderer således at *“Employees must be given enough support along with the mandate and sufficient time to implement the ideas that emerge from continuous learning, time for reflection, and dialogue with users.” (Ibid.: 176).* Dette skal til for, at medarbejderdrevet innovation har de mest gavnlige vilkår for at kunne skabe mere værdi i en organisation.

I Danmark har der ligeledes været foretaget undersøgelser af medarbejderdrevet innovation af FTF og LO (Bason 2007: 39). LO’s analyse *“Undersøgelse af medarbejderdrevet innovation på private og offentlige arbejdspladser”* fra 2006 viste blandt andet at hvis organisationer involverer deres medarbejdere bredt i innovationsprocessen, bliver de bedre til udvikling, innovation og skaber gode resultater på bundlinjen. (Ibid.). Således konkluderer de *“at der ved større medarbejderinvolvering kan hentes en ekstra gevinst i form af bedre økonomiske resultater eller sidegevinster, som fx større medarbejdertilfredshed. Inddrages medarbejdernes erfaringsbaserede viden i større*

grad, er der således mulighed for at få større udbytte af innovationsprocessen." (Web17, LO 2006: 54)

Ideen om at involvere medarbejdere på tværs og i et bredt omfang er dog ikke ny. Det startede tilbage i 1980'erne med kvalitetsreformen og blev efterfulgt af mange andre tiltag, hvor bestræbelsen var at involvere medarbejderne: *"Selv om disse ideer har floreret længe, må det dog konstateres, at de langt fra er blevet realiseret i hele erhvervslivet"* (Ibid.).

Ifølge Bason kan det hævdes at medarbejderdrevet innovation *"må have endnu trangere kår i den offentlige sektor, som traditionelt har været meget hierarkisk organiseret"* (Bason 2007: 40) og hvor medarbejderne og deres rolle i udvikling har været anset, som et mindre aktiv (Ibid.).

Forestillingen om at medarbejdere i det offentlige kunne bidrage med deres ideer og skabe radikale forandringer, har ikke været fremherskende i debatten om innovation. Dette har dog ændret sig, især med afsæt i Personalestyrelsens arbejde, hvor der er gjort meget for at sætte medarbejderen i centrum og som i høj grad beskrives som: *"De offentlige ansatte som krumtappen for kvalitet i den offentlige velfærdsservice."* (Ibid.:41).

3.1.2 SAMARBEJDSDREVET INNOVATION

En anden undersøgelse, der er relevant i forhold til det forskningsfelt vi undersøger er CLIPS: Collaborative Innovation in the Public Sector. Det er et forskningsprojekt hvis formål er, at fremme samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor, både som forskningsfelt og i praksis (Sørensen & Torfing 2011:15).

I første omgang har forskningen sigtet imod at afdække erfaringerne med samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor, med afsæt i spørgeskemaundersøgelser, workshops for politikere, administratorer, brugere og et Delphi-studie af ekspertvurderinger. Ud fra dette er der udarbejdet en teoretisk ramme, som kan anvendes i arbejdet med samarbejdsdrevet innovation (Ibid.) Dette vil vi ikke uddybe yderligere, da vi i dette speciale anvender Bourdieus praxelogi som teoretisk referenceramme, for at undersøge medarbejdernes handlen i en omstilling, hvor der skal tænkes innovativt og tværfagligt, og ikke anvender en decideret teori om samarbejdsdrevet innovation.

Ifølge Sørensen og Torfing styrkes ideudviklingen i innovationsprocessen når *"forskellige erfaringer og ideer spiller sammen, og udfordrer og beriger hinanden"* (Ibid.:31). Dette sker når forskellige aktører fra forskellige udgangspunkter bringes sammen, så der opstår forstyrrelser i den vanetænkningsorganisationer kan være indlejret i, da forskelligartede meninger og tanker således kan komme til udtryk. Dette kan være med til at skabe læring. Konflikter i sådanne situationer kan også skabe konstruktiv udvikling, hvis det udspringer sig i rammen, hvor man samarbejder og der er gensidig udveksling af ressourcer og erfaringer (Ibid.). Samarbejdet kan ifølge Sørensen og Torfing skabe gunstige forhold i forbindelse med innovation.

Når nye og kreative ideer skal implementeres, afhænger det af *"ressource mobilisering og ejerskab"* (Ibid.: 32), hvilket i høj grad skabes ved deltagelse og samarbejde mellem de berørte, og relevante parter i processen. I og med at personer har mulighed for at deltage og være med til at forme og udvælge de nye løsninger, skabes en følelse af ejerskab, hvilket resulterer i at modstanden imod implementeringen kan reduceres (Ibid.). Når disse innovative tiltag skal spredes i organisationen, spiller samarbejdet ligeledes en stor rolle. Samarbejdet i sociale og professionelle netværk styrker spredningen af disse tiltag. Det er via disse sociale og professionelle kontakter på kryds og tværs, der gør, at formidlingen om innovative metoder spredes.

Det konkluderes ud fra denne undersøgelse at *"Der således er gode grunde til at søge at fremme samarbejdsdrevet innovation med henblik på at øge kvaliteten og problemløsningskapaciteten i den offentlige sektor"*(Ibid.).

Vi vil i det følgende uddybe og belyse teoretiske perspektiver på det tværfaglige samarbejde, da vi via vores empiri har erfaret, at dette er et vilkår i omstillingens visioner. Endvidere har vi via vores indsnævring af fokus og søgen i litteraturen om medarbejderinvolvering og innovation i det offentlige erfaret og fået indsigt i, hvorledes det spiller en stor rolle i forskningen herom. Vi ønsker ikke at belyse hvordan tværfagligt arbejde skal udføres, men hvorfor tværfagligt samarbejde er en nødvendighed, og hvad tværfagligt samarbejde er.

3.2 TVÆRFAGLIGT OG TVÆRSEKTORIELT SAMARBEJDE

Da vi i specialet vil undersøge, hvordan samarbejdsformer på tværs i det sociale arbejde italesættes og forstås af medarbejderne i SOF i forbindelse med TPF, samt undersøge hvilke kampe der udspiller sig heri, finder vi det væsentligt at studere begreberne `tværfagligt samarbejde` samt `tværsektorielt samarbejde` mere indgående. Dette vil vi gøre ved først at skitsere, hvorfor tværfagligt og tværsektorielt samarbejde er et emne, der anses for at være relevant og prioriteres højt i de danske kommuner. Dernæst vil vi præsentere forskellige forståelser af tværgående samarbejde. Dette gør vi for at kunne placere vores undersøgelses perspektiv i den allerede foregående forskning på området. Vi refererer slutteligt til en undersøgelse foretaget af KORA - Det nationale institut for kommuner og regioners analyse og forskning – "Sverigesmodellen i praksis", hvoraf TPF er inspireret, for herved at knytte det tværfaglige samarbejde til noget praksisnært i forhold til vores undersøgelsesfelt.

Ifølge Kirsti Lauvås og Per Lauvås, der har udgivet bogen *"Tværfagligt samarbejde - perspektiv og strategi"* fremhæves tværfaglighed som en nødvendighed i det moderne samfund. Denne nødvendighed skyldes, at samfundet er blevet *"så sektoropdelt, kundskaben blevet så specialiseret og funktionsdifferentieringen drevet så vidt, at helhed og sammenhæng er blevet vanskelig at håndtere."* (Lauvås & Lauvås 2010: 19).

Tværfaglighed er blevet et indarbejdet begreb i en række forskellige sektorer, herunder også omsorgsarbejde, og det fremstår som et positivt ladet ord. Anvendelsen af begrebet giver således det indtryk at brugerne *"får en helhedsrelateret behandling af høj kvalitet og at arbejdsmiljøet er åbent og spændende for de ansatte."* (Ibid.).

"Fag" i begrebet *tværfaglighed* kendetegnes ifølge Lauvås og Lauvås, som: *"en kombination mellem virkefelt, metoder, sandhedskriterier, begreber og teknologi, der danner grundlaget for kundskabsbasen inden for faget, og som dermed også kan siges at definere faget."* (Ibid.: 36). Med en sådan forståelse af et fag, kan fagene hver især anlægge forskellige perspektiver på, hvorledes virkeligheden betragtes, forklares og forstås med afsæt i de begrænsninger, som faget indebærer (Ibid.:36). Et fag indebærer ligeledes ikke kun en erkendelse af teori og praktisk kundskab, *"...men indeholder også et sæt af normer og værdier, som bidrager til at legitimere og opretholde den virksomhed, som fagets*

repræsentanter udøver." (Ibid.: 39). En fagperson vil herved blive indlejret i en social organisation, som reproducerer sig selv, med afsæt i netop faget (Ibid.: 40).

I vores afsøgning af forskningsfeltet er vi blevet opmærksomme på, at der er forskellige betegnelser i forhold til at karakterisere det tværgående samarbejde. Således anvender Andy Højholdt, lektor og cand.scient.soc., *'profession'* i stedet for *'fag'* i sin beskrivelse af det tværgående samarbejde og benytter dermed betegnelsen *'tværprofessionelt samarbejde'* i sin bog *'Den tværprofessionelle praktiker'* (Højholdt 2009). Han betragter personerne i samarbejdet, som værende professionelle på baggrund af deres uddannelse i en bestemt profession og hermed bliver der tale om uddannede og anerkendte professioner, der samarbejder (Ibid.: 39). Derimod udlægger han tværfagligt samarbejde, som et samarbejde hvori personer *"behersker et specifikt afgrænset vidensfelt/fagområde"* (Ibid.), men ikke nødvendigvis har en anerkendt profession. I forlængelse af dette pointerer han, at fokus i det tværprofessionelle arbejde ikke kun omhandler fagligheden men også *"normer, vaner, værdier og holdninger hos de involverede professioner"* (Ibid.: 38). For at et tværfagligt samarbejde skal lykkes, bør man således ikke kun se på fagligheden, men også være bevidst om de normer og fordomme som hersker om ens egen og andres profession (Ibid.: 39). I forbindelse med at Højholdt belyser professioner, finder han det vigtigt, at man netop ved at anskue samarbejdet ud fra professioner og ikke kun fag, kan undersøge, hvordan ens egen profession og andres professioner overlapper hinanden, og hvordan dette kan berige samarbejdet, men også kan vanskeliggøre det (Ibid.: 38).

I bogen *'Faglighed og tværfaglighed'* argumenterer Morten Ejrnæs, hvorfor ordet fag, i forhold til de kvalifikationer socialarbejderne besidder, er at foretrække fremfor ordet profession. Fag betegnes af Ejrnæs, som værende: *"et kort udtryk for den sum af teoretisk kundskab og praktiske færdigheder, som anses for at være nødvendig for at bestride en bestemt type job eller arbejdsfunktioner"* (Ejrnæs 2004: 15).

Vi finder Ejrnæs argumentation relevant i forhold til vores case og til det felt vi har bevæget os ind i, da vi har erfaret at samarbejdet på tværs i hele organisationen foregår på tværs af mange forskellige faggrupper, som ikke alle besidder en profession. Vi vælger derfor i specialet, at lade os inspirere af Ejrnæs' argumentation om at anskue samarbejdet ud fra fag og ikke profession. Denne argumentation bunder i en opfattelse af, at en socialarbejder er kendetegnet ved at have en specifik viden på et afgrænset område.

Ligeledes er en socialarbejder karakteriseret ved at have kvalifikationer, der er orienterede i det praksisnære og ikke nødvendigvis er erhvervet ved en lang akademisk uddannelse. Deres faglighed er funderet i teoretiske og praktiske kvalifikationer, der netop er knyttet til det bestemte fag (Ibid.: 14). Vi vælger derfor i dette speciale at anvende begrebet *tværfagligt samarbejde* om samarbejdet i SOF.

Når vi anvender begrebet *tværfagligt samarbejde* i specialet, lægger vi os op ad Lauvås og Lauvås definition af begrebet, da vi har erfaret at visionerne med omstillingen TPF og samarbejdsformerne heri, stemmer godt overens med denne. Lauvås og Lauvås taler om at tværfagligt samarbejde kan anses som en interaktion mellem repræsentanter fra forskellige fag, som har et dobbelt formål; dels at sikre *”kvalitet i arbejdet ved, at den samlede faglige kompetence bliver udnyttet maksimalt”* dels at sikre *”udvikling af et fælles kundskabsgrundlag på tværs af fag og stimulering til faglig udvikling inden for bidragende fag”* (Lauvås & Lauvås 2010: 54-55). Heri ligger der en forventning om at man sammen skaber og udvikler tværfaglig kundskab, der skal resultere i den mest kvalitetssikrede løsning.

3.2.1 TVÆRFAGLIGT MEN OGSÅ TVÆRSEKTORIELT SAMARBEJDE

Når der tales om tværgående samarbejde er det samtidigt også nødvendigt at undersøge, hvor det tværgående samarbejde foregår. Carsten Yndigegn Hansen henviser i sin bog *”Nu trækker vi på samme hammel!”* til to begreber, dels det tværfaglige, men også det tværsektorielle samarbejde. Han definerer det tværfaglige samarbejde, som det samarbejde, der foregår mellem forskellige fagpersoner indenfor samme forvaltning, mens det tværsektorielle samarbejde defineres som det samarbejde, der foregår mellem fagpersoner, som arbejder i forskellige forvaltninger eller myndigheder (Hansen 1999: 25). Om der er tale om et tværfagligt samarbejde eller et tværsektorielt samarbejde, vil være bestemmende for hvilke regler, der gør sig gældende for de ansattes mandat, tavshedspligt og udveksling af informationer. Hvis samarbejdet foregår indenfor samme forvaltning, må man udveksle oplysninger, der er relevante og nødvendige for det fælles samarbejde om en sag. Foregår samarbejdet derimod tværsektorielt, er de krav, der stilles til tavshedspligten væsentlig strengere og vil altid skulle foregå med et samtykke fra borgeren (Hansen 1999: 26).

Lauvås og Lauvås påpeger, at det ikke er umuligt at etablere et godt tværfagligt samarbejde til trods for de høje krav om fortrolighed, men derimod kan det vanskeliggøre samarbejdet, hvis tavshedspligten bliver anvendt for at beskytte fagpersoner, som ikke ønsker at indgå i et tværfagligt samarbejde i stedet for at anvende den til en beskyttelse af brugeren (Lauvås & Lauvås 2010: 44-45).

I vores speciale er der tale om tværfagligt såvel som tværsektorielt samarbejde i de nye samarbejdsformer, som TPF fordrer. Således består samarbejdet i TPF både af frivillige aktører, fagprofessionelle og fagpersoner med et specifikt vidensfelt i socialt arbejde. Herved foregår samarbejdet internt i organisationen, men ligeledes kræver de nye samarbejdsformer også et samarbejde med andre faggrupper fra andre sektorer og der bliver herved tale om tværsektorielt samarbejde. I dette speciale undersøger vi to enheder, som er i samme forvaltning, og derfor betegnes det som tværfagligt samarbejde i dette speciale. Det stiller krav til at alle medarbejdere er bevidste om at de privatfølsomme oplysninger om brugerne skal omgås med fortrolighed og at udveksling af oplysninger skal være sagligt begrundet. Tavshedspligten bliver således et væsentligt aspekt i det tværfaglige samarbejde i sagsbehandlingen af den unge.

3.2.2 TVÆRFAGLIGT SAMARBEJDE EN NØDVENDIGHED I SOCIALT ARBEJDE

Indledningsvist beskrev vi, hvorledes tværfaglighed, og i særdeleshed tværfagligt samarbejde, anses som være en uundgåelig nødvendighed i det moderne samfund og ligeledes i det sociale omsorgsarbejde. Dette gives der i litteraturen flere forklaringer på og vi vil i det følgende ridse enkelte af pointerne op.

Lauvås og Lauvås pointerer at det er en umulighed ikke at samarbejde i sociale sammenhænge. Dog kan dette samarbejde være konstruktivt såvel som destruktivt alt efter, hvordan fagpersonerne anser samarbejdet. Det tværfaglige samarbejde forudsætter en form for afhængighed og nærhed i tid og rum mellem fagpersonerne og samarbejdet kan blive konstruktivt, hvis dette bliver koordineret og sikrer en helhedsorienteret sagsbehandling (Lauvås & Lauvås 2010: 54). Samarbejdet kan derimod svækkes eller blive direkte destruktivt, dersom der opstår åben eller skjult modarbejdelse, indbyrdes modvilje og sladder mellem samarbejdspartenerne. Ønsket om at udvikle det tværfaglige samarbejde i en organisation relaterer sig ifølge Lauvås og Lauvås til to forskellige situationer. Dels som

en fremtidsorienteret satsning, som et led i sagsbehandlingen af en bruger, dels som et ønske om at øge trivsel, arbejdsglæde og arbejdsindsatsen i organisationen. Udvikling og forandring af det tværfaglige samarbejde er dog som oftest en reaktion på at samarbejdet ikke fungerer, og der derfor må tænkes anderledes (Ibid.: 23-24).

Også Højholdt anser det tværfaglige samarbejde uundgåeligt i socialt arbejde. Derfor påpeger han vigtigheden af at fagpersoner skal være indstillede på tværfaglighed. Tværfagligt samarbejde er en krævende opgave for enhver organisation og for at et gunstigt tværfagligt samarbejde kan lade sig gøre, kræver det at fagpersonerne er villige til at komme ud af sin faglige kasse og via kommunikation bygge bro med de andre faggrupper (Højholdt 2009: 161)

Ejrnæs peger på, at der i de mest komplekse sager er brug for koordinering og tværfagligt samarbejde. Ejrnæs fremhæver, at fagpersoner i de svære sager ikke kun kan læne sig op ad nogle regler, de skal også bruge deres egne holdninger og værdier, som mennesker og de skal blive bedre til at håndtere uenighed - også den værdimæssige. Kun i dette tilfælde kan man forvente at tværfagligt samarbejde kan styrke det faglige arbejde (Ejrnæs 2004:18-19).

Herning Kommune er den første danske Kommune, der har lavet ændringer i det sociale arbejde. Dette har de gjort på baggrund af erfaringer fra den svenske kommune Borås. Her har man blandt andet indført, at sagsbehandlere højest må have 25 sager hver og at man i højere grad skal inddrage flere aktører i sagsbehandlingen af en sag. En nylig undersøgelse af disse ændringer i de socialfaglige praksisser i Herning Kommune, foretaget af KORA i "Sverigesmodellen i praksis", viser at forandringerne i det sociale arbejde har været en succes (Kloppenborg og Pedersen 2015: 7-8). Undersøgelsen konkluderer, at ud over et lavere sagstal, handler det i høj grad også om, at få det tværfaglige samarbejde til at fungere, for at den nye måde at tænke socialt arbejde på, kan blive en succes (Ibid.). Det er denne undersøgelse, Københavns Kommune har ladet sig inspirere af i udformningen af visionerne for TPF.

Vi skriver os ind i et felt, hvor en forandring skal skabes og drives ved medarbejderinvolvering, her karakteriseret som medarbejderdreven innovation, og hvor nye samarbejdsformer skal ske på tværs af forskellige aktører i socialt arbejde.

At inddrage medarbejderdreven innovation i den offentlige sektor er forholdsvis nyt, og omtales som værende særligt omkostningstungt og risikofyldt i forhold til, at kunne fremvise nogle resultater i sidste ende. I dette speciale har vi undersøgt Danmarks største kommune, der har turdet at kaste sig ud i en omfattende innovativ satsning på socialområdet. Københavns Kommune har udviklet og tilpasset deres forandringsproces specielt til denne, hvilket giver os en unik mulighed for, at undersøge et udviklet koncept til en forandringsproces, inspireret af Fair Proces, med medarbejderdreven innovation som det bærende, og som ikke er set i samme omfang før i Danmark. Da vores undersøgelse tager afsæt i Udviklings- og pilotfasen i TPF, er der særligt fokus på det medarbejderdrevne innovative aspekt, hvilket bidrager med en helt aktuel forståelse af, hvordan man som medarbejder kan agere i en innovativ og tværfaglig satsning, som TPF er.

4 METODE

I nedenstående metodeafsnit vil vi præsentere vores undersøgelsesdesign. Afsnittet har til formål at gøre vores videnskabelige arbejde transparent ved at præsentere vores metodiske overvejelser og valg, i forbindelse med udførelsen af undersøgelsen i specialet.

4.1 CASESTUDIE

I dette afsnit vil vi redegøre for valg af casestudie, som videnskabeligt undersøgelsesdesign. Vi ønsker herved at anskueliggøre casestudiets anvendelighed i specialet.

Professor på Aalborg Universitet Bent Flyvbjerg, der blandt andet er kendt for sin tekst *"Fem misforståelser om casestudiet"* kalder casestudiet for det konkrete videnskab. Han opfatter således casestudier, som *"videnskabelige undersøgelser af konkrete fænomener med det formål at opnå detaljeret viden om fænomenerne"* (Flyvbjerg i Ramian 2012:11). På tilsvarende måde definerer den amerikanske samfundsvidenskabelige forsker Robert Yin, casestudiet som en undersøgelse af konkrete fænomener, men han tilføjer i sin definition, at casestudiet særligt er anvendeligt til at belyse fænomener i deres naturlige sammenhæng, hvor fænomenet og konteksten er svært adskillelige: *"An empirical inquiry about a contemporary phenomenon (e.g. a "case"), set within its real-world context –*

especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident”
(Yin 2011: 4).

Vi har valgt at lægge os op ad denne definition i begrundelsen for anvendelse af casestudiet, som overordnet ramme for dette speciale. Dette særligt i betragtningen af, at casestudiet giver mulighed for at skabe kontekstafhængig viden og at casestudiet bekender sig til den opfattelse, at de fænomener, som studeres i høj grad afhænger af den sociale og fysiske kontekst. I dette speciales case er der tale om en empirisk udforskning af den konkrete omstilling TPF i Københavns Kommune, og undersøgelsen har til formål at søge at forstå, hvordan de kontekstafhængige strukturer i omstillingen indvirker på medarbejderne og hvordan disse medarbejdere agerer i omstillingen. Således har vi ikke ønsket at frembringe en objektiv sandhed, som er uafhængig af konteksten. Derimod har vi med afsæt i vores videnskabsteoretiske perspektiv, en forståelse af, at samfundsmæssige fænomener er resultatet af menneskelig praksis, hvor viden produceres i interaktionen mellem det subjektive og det objektive, som gensidigt påvirker og konstruerer hinanden. Konteksten bliver i denne optik afgørende for forståelsen af det undersøgte fænomen. Målet med specialet er således, at forstå forholdet mellem det undersøgte fænomen, omstillingen TPF og den særlige kontekst, som er BBU i Københavns Kommune.

En af misforståelserne om casestudiet er, ifølge Flyvbjerg, at den konkrete, praktiske og kontekstafhængige viden, som casestudiet frembringer, ikke har samme værdi, som det den mere generelle, teoretiske og kontekstafhængige viden kan producere. Flyvbjerg argumenterer imod denne opfattelse ved at pointere, at samfundsvidenskaberne, i modsætning til naturvidenskaberne, er præget af konkret, kontekstbunden viden, da det er svært at formulere, benytte og bevise generelle teorier i studiet af mennesker og samfund: *”Forudsigende teorier og begreber findes ikke i studiet af menneske og samfund. Konkret, kontekstbunden viden er derfor mere værdifuld end den nytteløse søgen efter forudsigende teorier og universalbegreber.”* (Flyvbjerg 2010: 468). Dette speciale tager udgangspunkt i studiet af mennesker og en samfundsrelateret problemstilling, og der kan således argumenteres, at casestudiet er en velegnet forskningsstrategi til at indhente konkret og kontekstbunden viden herom.

4.1.1 CASEUDVÆLGELSE OG GENERALISERBARHED

Konteksten i vores undersøgelse skal forstås som Københavns Kommune, hvori vi har valgt at tage udgangspunkt i omstillingen, i ét ud af socialforvaltningens seks Borgercentre for Børn og Unge. Udvælgelsen af København Kommune, som kontekst kan klassificeres, som det Flyvbjerg betegner *"en ekstrem case"* i og med, at det er landets største kommune med flest indbyggere og har størst omfang. Ved at vælge en ekstremcase får man ifølge Flyvbjerg mulighed for at skaffe *"mere information, fordi de inddrager flere aktører og flere basale mekanismer i den studerede situation"* (Ibid.: 507). Taget Københavns Kommunes størrelse i betragtning må man formode, at langt flere medarbejdere vil være berørte af de ændringer, som TPF bringer i organisationen, og at den større mængde medarbejdere kan øge kompleksiteten i både medarbejderinvolveringen og de nye samarbejdsformer, end tilfældet ville have været i en mindre kommune.

Desuden kan der argumenteres for, at vores valg af case bærer præg af det, som Flyvbjerg kalder en *"kritisk case"*, eftersom en kritisk case *"kan være af strategisk betydning i forhold til et generelt spørgsmål, som ønskes besvaret"* (Ibid.: 474). Målet med specialets undersøgelse er ikke at opnå generaliserbar viden, men som Flyvbjerg skriver kan det *'strategiske valg af en case bidrage væsentligt til generaliserbarheden af et casestudie'* (Ibid.: 470). Eftersom specialet omhandler en ny omstilling på det sociale arbejde på ungeområdet i socialforvaltningen, som er udsprunget af det nye velfærdsparadigme, kan vi have en antagelse om, at de fund undersøgelsen frembringer muligvis også kan gøre sig gældende i andre kommuner i Danmark. Det nye velfærdsparadigme er, som beskrevet i indledningen, i hastig udvikling og de nye krav, der stilles til det sociale arbejde må vi antage også gør sig gældende nationalt. Dog vil der være forhold, som kun vil være repræsentativt i vores case. Vi formoder, at Københavns Kommune, grundet dens størrelse, vil være anderledes organiseret end andre kommuner. Man kan således diskutere, hvorvidt det er muligt at generalisere på baggrund af vores case, men målet med dette speciale er som sagt ikke at drage universelle konklusioner på noget partikulært, men derimod at bidrage med empiri og analytiske betragtninger til en nuancering af et større forskningsfelt indenfor offentlige innovation og forandringsprocesser. Tilknytningen til og udvælgelsen af det konkrete Borgercenter Børn og Unge (BBU) skete som en tilfældig udvælgelse, da vi tog kontakt til en tidligere kollega, der arbejder i socialforvaltningen, i ønsket om at få

adgang til at undersøge omstillingen TPF. Herigennem blev vi tilbudt at blive tilknyttet det konkrete borgercenter. Vi har efterfølgende erfaret, at dette borgercenter kvalificerer sig ved, at have spillet en central rolle i omstillingen, eftersom de har bidraget med en stor del af de prototyper, som vi tidligere har udfoldet i præsentationen af TPF (jfr. afsnit 2).

4.1.2 CASESTUDIETS VALIDITET OG UDSIGELSESKRAFT

En anden misforståelse omkring casestudiet er, at casestudiet rummer en tendens til verifikation, *”forstået som en tendens til at bekræfte forskerens forudfattede meninger”* (Flyvbjerg 2010: 478). Denne gængse opfattelse modsiger Flyvbjerg, idet han argumenterer for, at erfaring tværtimod viser at forskere, som har udført større dybdegående casestudier, er blevet tvunget ud i revidere væsentlige hypoteser (Ibid.: 479). Generelt gælder det, at man som forsker må anstrenge sig for at være opmærksom på, at man ikke reproducerer sine egne forudindtagede meninger. Derfor har vi undervejs tilstræbt konstant at stille spørgsmålstejn ved vores egne hypoteser og antagelser i forhold til de fund vi har gjort os i empiriindsamlingen. Vi har således valgt notere vores hypoteser, prækonstruktioner og antagelser om feltet i afsnittet om tilgang til vores forskerrolle (jfr. afsnit).

Derudover kan man sikre sig mod verifikation, ved at foretage en mangfoldig dataindsamling, en såkaldt triangulering. Ramian beskriver det således: *”Ideen er, at en argumentation vil stå stærkere, hvis flere forskellige data peger på den samme konklusion. (...) I casestudier betyder triangulering, at man søger data om det samme fænomen fra forskellige datakilder eller flere forskellige metoder.”* (Ramian 2012: 95). Ramian peger her på, at en enkelt datakilde vil være for usikker, når man studerer et komplekst fænomen. Igennem en metodetriangulering er det muligt, at styrke sin argumentation og undersøgelsens nuancerigdom, og man kan derved styrke undersøgelsens validitet (Ibid.: 95). Vi har med afsæt i vores videnskabsteoretiske perspektiv valgt at anvende både observation og interview, som datakilder i undersøgelsen, for herved både at få blik for strukturer i feltet, samt hvordan medarbejderne agerer i disse strukturer. Disse to forskningsmetoder vil uddybes nærmere i det følgende.

En sidste misforståelse af casestudiet omhandler casestudiets udsigelseskraft. Kritikere, af casestudiet som forskningsmetode, fokuserer på at casestudiets videnskabelige kvalitet

forringes eftersom dets resultater er komplekse og ikke let kan opsummeres og konkretiseres i generelle teser og teorier. Som modargumentation til dette svarer Flyvbjerg at, *"Problemet med at sammenfatte casestudier skyldes imidlertid oftere egenskaber ved den studerede virkelighed end egenskaber ved casestudiet som forskningsmetode"* (Flyvbjerg 2010: 485). Kvaliteten kan således ligge i kompleksiteterne og fortællingen i sig selv kan være svaret, som Flyvbjerg også beskriver, og det er netop casestudiets styrke, at det giver et mangfoldigt og ikke reduceret billede af det studerede. Derfor bestræber vi os på at lade empirien træde frem i analysen og anvender teorien til en tolkning af disse "fortællinger".

4.2. KVALITATIV UNDERSØGELSE

Vi ønsker med dette speciale at forstå, hvordan udvalgte strukturer i omstillingen TPF indvirker på udvalgte medarbejdere i Københavns Kommunes socialforvaltning, og hvordan disse medarbejdere agerer i de nye tværfaglige samarbejdsformer samt i involveringen i løsninger af socialt arbejde. Vores empiriske undersøgelse og dennes formål er således, at afdække og få et indblik i disse udvalgte medarbejders erfaringer med omstillingens første fase, udviklings- og pilotfasen.

Vi har vurderet, at forskningsmetoderne observation og individuelle interviews er de mest adækvate til at afdække specialets problemformulering. Vi har valgt interviews, som vores primære undersøgelsesmetode, men har anvendt observationerne, som supplement til vores interviews og ligeledes også til vores analyse. At vi har valgt individuelle interviews skyldes, at denne metode er særligt velegnet til at frembringe et unikt kendskab til specifikke erfaringer og betydninger i interviewpersoners liv. Ydermere kan en interviewundersøgelse være behjælpelig med at producere viden om, hvordan disse interviewpersoner forstår fænomener og begivenheder (Brinkmann & Tanggaard 2010: 32). Vi har undervejs diskuteret andre forskningsmetoder, såsom fokusgruppeinterview. Vi har fravalgt denne metode, velvidende at denne kunne have givet os et indblik i, hvilke dynamikker, der er på spil imellem de to enheder. Vores ønske var imidlertid, at undersøge de enkelte medarbejders erfaringer, uden at de blev påvirket af andre dominerende i en fokusgruppesituation. Ligeledes havde vi en antagelse om at vi ved, at spørge til TPF kunne komme til at berøre personfølsomme emner, eftersom vi havde en hypotese om, at enkelte medarbejdere ville være meget skeptiske omkring TPF. Vi vurderede derfor, at

individuelle var at foretrække, så der kunne skabes en åben og tryk dialog samt at vi herved kunne opnå et indblik i den enkelte medarbejders opfattelse af TPF som fænomen.

Vi vil i det følgende udfolde vores to udvalgte forskningsmetoder, observation og interview. Da enkelte af vores observationer gik forud for vores interviews præsenterer vi denne metode først.

4.3. OBSERVATION

For at få en viden om det undersøgte felt, inden vi skulle interviewe medarbejderne, ønskede vi at foretage observationer, der kunne give os et større indblik i området. Vi spurgte således tidligt i specialet vores kontaktpersoner på BBU, om der var aktiviteter vedrørende TPF, som vi kunne deltage i. Herigennem blev det foreslået, at vi kunne deltage i og observere på en TPF udviklingslabdag i Vega i København d. 17. marts 2016. (Bilag: 3) Derudover har vi lavet observationer ved vores indtræden i myndigheds- og udførerdelen i forbindelse med interviewene. De forskellige observationer vil blive udfoldet senere i dette afsnit. Det skal nævnes at vi også har spurgt til muligheden for at observere og deltage i et netværksgruppemøde mellem myndighedsmedarbejdere og udførere. Dette kunne dog ikke realiseres, da det var svært at skaffe os adgang hertil. Et netværksgruppemøde kunne have bidraget med et indblik i, hvordan socialt arbejde i TPF foregår i praksis, hvilket havde givet os yderligere informationer om, hvordan medarbejderne agerer i TPF.

Vores observationer har vi anvendt på to forskellige måder i specialet. For det første inddrog vi vores observationer i forbindelse med de forskellige interviews. Dette gjorde vi for dels at anvende den praktiske viden vi havde erhvervet ved observationerne til at kvalificere udformningen af interviewguiderne, dels for at få uddybet noget af det vi havde observeret i praksis. For det andet er dele af observationerne blevet anvendt i vores første del af analysen, omhandlende strukturer i feltet.

Vi har valgt at lave deltagende observation, og i den deltagende observation skelnes der mellem to former for deltagelse; '*total deltagelse*' og '*partiel deltagelse*'. Ved den totale deltagelse opholder forskeren sig i en længere og sammenhængende periode i feltet der undersøges. Ved den partielle deltagelse observeres derimod kun dele, eller en del af den sociale kontekst, som undersøges (Kristiansen & Krogstrup 1999: 54). Vi valgte at være

partielt deltagende, fordi observationerne på udviklingslabdagen samt observationerne i myndigheds- og udførerdelen, var observationer af kortere varighed, hvor vi først og fremmest kunne erhverve et overblik af afklarende og informativ karakter om vores undersøgte område.

Som observatører er vi medkonstruerende som følge af, at feltet ændres ved vores indtræden i det (Ibid.: 10). Samtidig er vi medkonstruerende, da det ikke er muligt at få hele konteksten med i vores observationer og derfor har måtte udvælge særlige dele at fokusere på. Vi har i vores observationer rettet blikket på nogle særlige tematikker frem for andre, og ligeledes har vi valgt at notere nogle observerede ting frem for andre. Vi valgte at lave en ustruktureret observation, idet denne giver mulighed for at observere :

“...hvordan sociale aktører tolker deres erfaringer og iagttagelser, definerer den situation de befinder sig i” (Ibid.: 57). Observationerne både fra udviklingslabdagen og ved vores interviews, har netop skulle give os en større forståelse af, hvordan medarbejderne italesatte og agerede i TPF. På udviklingslabdagen, ønskede vi først og fremmest at få en dybere forståelse af medarbejdernes oplevelser med TPF. For at rette observationerne i denne retning havde vi udformet et simpelt observationsskema. Det, vi valgte at fokusere på, relaterede sig til vores problemformulering samt forskningsspørgsmål. Dette fokus vil vi udfolde i det følgende.

4.3.1 OBSERVATIONSFOKUS

I begyndelsen af specielefasen fik vi, med meget kort varsel, en invitation fra vores kontaktpersoner til at deltage i udviklingslabdagen i Vega. Vi havde derfor ikke megen tid til at konstruere en udførlig observationsguide og derfor lavede vi i stedet et simpelt observationsskema med nogle få fokuspunkter, som vi ville have for øje ved vores observation. Vi havde på daværende tidspunkt kun tillagt os viden om omstillingen TPF på baggrund af en indledende samtale om evt. speciale samarbejde og ud fra programbeskrivelsen, ej heller havde vi på dette tidspunkt lagt os fast på nogen teoretisk begrebsramme.

Med udgangspunkt i et overordnet ønske om at få et større kendskab til TPF blev de nedenfor beskrevne fokuspunkter udvalgt til observationen på udviklingslab dagen:

- 1) Hvordan er organiseringen og set-uppet for udviklingsdagen for TPF?

- 2) Hvordan formidles TPF?
- 3) Hvilke muligheder og udfordringer i TPF fremhæves?
- 4) Hvordan er agenternes reaktioner på TPF?

Ved de tre første fokuspunkter søgte vi at få en forståelse for af hvordan TPF var organiseret som forandringsproces. Med de sidste fokuspunkter søgte vi at undersøge, hvordan medarbejdernes reaktioner var, og særligt om der var en positiv eller negativ tilgang til omstillingen TPF. Dette gjorde vi med henblik på, at få en forståelse af, hvordan omstillingen kunne have indvirkning på medarbejderne i det sociale arbejde.

Ved vores observationer i indtræden i myndigheds- og udførerdelen var vores fokuspunkt særligt at observere, hvordan de fysiske rammer i de to underfelter var, og om det blev italesat, at have nogen betydning for hvordan medarbejderne kunne agere i forhold til at kunne involvere sig i TPF samt at indgå i de nye samarbejdsformer.

4.3.2 OBSERVATION AF UDVIKLINGSLABDAG I VEGA D. 17.MARTS 2016

Vi foretog observation af hele udviklingslab dagen, som varede 7,5 time. Temaet for dagen var ”Spredning af de gode løsninger”. Vi observerede både under de forskellige indslag på dagen og i de indlagte pauser. Særligt var vores fokus på, hvordan hele præsentationen af TPF var sat op på dagen. På den første del af dagen var vi vidne til indslag af forskellig art fremført på en stor scene i en fælles sal, hvor alle var forsamlet. Nogle indslag var hovedsagelig af ren nøgtern informativ karakter, mens andre indslag mere havde karakter af salgstaler af TPF, hvor det handlede om at begejstre et publikum. Blandt andet var der tre talkshows lignende indslag, hvor en ”talkshowsvært” udspurgte udvalgte deltagere om deres oplevelser med TPF. Her blev det på en anskuelig måde tydeliggjort, både hvilke muligheder og udfordringer omstillingen indtil videre har medført.

Anden del af udviklingslab dagen bestod af, hvad der blev kaldt ”speeddating”, i form af korte præsentationer af de forskellige prototyper i TPF. Dette foregik ved, at de involverede i prototyperne på forskellige områder i Vega præsenterede deres resultater og erfaringer med TPF på store plancher. Vi gik ved denne del af arrangementet rundt for os selv og observerede, hvordan de forskellige prototyper blev præsenteret.

I pauserne havde vi lejlighed til at tale med enkelte af deltagerne på dagen. Heraf fremgik

det, at mange af de deltagende havde en tilknytning til prototyperne i TPF.

Det stort opsatte arrangement gjorde tilsyneladende indtryk på tilhørerne, ligesom det også gjorde på os, og dette har medvirket til at præge vores generelle opfattelse af TPF og dets status og vægt i feltet, som værende positiv.

4.3.3 OBSERVATIONER I VORES UDVALGTE ENHEDER

Vi foretog observationer i de tre udvalgte områder; myndighedscenteret og de to institutioner X og Y. I alle underfelterne observerede vi de fysiske rammer, som de medarbejdere, vi interviewede, har deres daglige tilstedeværelse i. Vi lagde her blandt andet mærke til tilgængeligheden for fremmede i de respektive lokalisationer. Dette udfolder vi nærmere i analysen, men tilgængeligheden er her værd at nævne, da det gav os et indblik i de forskelligheder der er, i forhold til hvad angår praksisser.

4.3.4 PRAKTISK UDFØRELSE AF OBSERVATIONERNE OG DATABEHANDLING

Da vi skulle observere på udviklingslabdagen havde vi gjort os overvejelser om, hvordan vi skulle indtræde i vores undersøgte felt. Ifølge Kristian Larsen, professor ved Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet, er det en fordel at definere sig selv som novice, da dette kan medvirke til at legitimere, at man observerer og samtidig kan stille spørgsmål, som det udforskede miljø normalt kan finde mærkværdige (Larsen 2009: 57). Vi ønskede at få uhindret adgang til forståelsen af det undersøgte felt og vi valgte derfor at præsentere os selv, som specialestuderende i mødet med medarbejderne. Vi erfarede at mange af de agenter, vi fik kontakt med først virkede lidt undrende over vores medvirken på dagen, men at de udviste villighed til åbent at svare på vores spørgsmål.

Praktisk noterede vi vores observationer ned på en blok under observationssituationerne på udviklingslab dagen. Vi valgte at skrive noter på en blok fremfor en computer, fordi vi tænkte at dette ville påvirke konteksten mindst muligt. Desuden var der flere af de deltagende på dagen, der også skrev noter på blok og vi adskilte os således ikke fra de observerede. Vi noterede både det sagte og det gjorte. Det sagte har vi forsøgt, at gengive så præcist som muligt i vores observationsnoter, men det har ikke været muligt at gengive dette ordret. I stedet har vi haft fokus været på, at få meningen med det sagte frem. Ved vores observationer i forbindelse med interviews på de enkelte enheder, valgte vi på

tilsvarende måde at skrive vores noter af det observerede ned på en blok.

Det anbefales at renskrive sine feltnoter umiddelbart efter observationerne er foretaget, da man herved opnår den mest pålidelige og fyldestgørende gengivelse af feltobservationerne (Larsen 2009: 41). Vi valgte derfor at transskribere vores observationsnoter hurtigt efter observationerne var foretaget.

4.4 SEMISTRUKTUREDE INTERVIEWS

I vores undersøgelsesarbejde i både udarbejdelsen og efterbehandlingen af vores interviews har vi valgt at lade os inspirere af de syv faser i en interviewundersøgelse, som består af *tematisering, design, interview, transskribering, analyse og verificering og rapportering* (Kvale og Brinkmann 2009: 122). For at gøre specialet og undersøgelsen transparent for læseren, vil der i det nedenstående være en fremstilling af vores planlægning samt valg og fravalg igennem vores undersøgelsesarbejde.

Ved vores indtræden i det undersøgte område, fik vi mulighed for selv at vælge, hvad vi ville undersøge. Der var således ikke fra ledelsens side en afgrænsning af, hvad vi måtte undersøge. Denne frihed til at kunne vælge frit i forhold til hvad vi fandt relevant og interessant, har været en gave, men også en udfordring. Vi har skullet afgrænse os og tage valg, som også har betydet fravalg i en, for os, spændende case. Dette har til tider været udfordrende i og med at, vi syntes, at der var mange spændende tematikker at undersøge nærmere.

4.4.1 TEMATISERING

I den første periode af vores planlægning af specialearbejdet stillede vi som undersøgere, spørgsmål hvad vi fandt interessant og hvad vi ønskede at undersøge. Det anbefales at man som forsker afdækker tre overordnede spørgsmål 'hvorfor, hvad og hvordan'?, inden undersøgelsen påbegyndes (Ibid.: 125). Spørgsmålet 'hvorfor' forbindes med afklaring, i forhold til undersøgelsens forskningsformål. Formålet med interview kan være forskelligartet, alt efter hvilken viden der søges (Ibid.: 125). Vi søger i vores undersøgelse, at afdække og undersøge, hvordan medarbejderne italesætter, hvordan det har været for dem at være en del af TPF. Særligt ønsker vi, at belyse hvordan det har været, at være med i en omstilling, hvor visionerne er, at medarbejderne skal udvikle løsninger på udfordringerne og drive forandringen.

Det følgende spørgsmål 'hvad' henviser til den viden, der i forvejen forekommer om det givne emne, der ønskes undersøgt. For at tilegne sig ny viden og indsigt om det, der undersøges er det vigtigt, at have en grundlæggende teoretisk og begrebslig indsigt, samt en forståelse og viden om det undersøgte (Ibid.: 127). Et grundigt kendskab til vores fænomen, TPF, skulle kvalificere vores valg i forhold til at kunne opnå den indsigt og viden vi ville undersøge (Brinkmann & Tanggaard 2010: 37). Da vi ønsker at få en større indsigt og viden om, hvordan medarbejderne i SOF italesætter den form for forandring, der er knyttet til TPF, søgte og orienterede vi os først bredt i forskning og litteratur på området.

På dette tidlige stadie i processen var vi særligt interesserede i at vide, hvordan medarbejderne italesatte implementeringen og det medarbejderinvolverende aspekt i omstillingen. Vi forholdte os dog stadig nysgerrige på, hvad der ellers var af aspekter og perspektiver i denne omstilling, og var på denne måde induktive i vores tilgang til undersøgelsen. Sideløbende diskuterede vi forskellige teoretiske positioner, der kunne være anvendelige at inddrage i undersøgelsen og bearbejdningen af vores empiri. Vi havde specielt sociologen Pierre Bourdieu i vores overvejelser, da vi ville kunne anvende ham til at klarlægge, hvorfor informanterne handler i TPF, som de gør. At anvende Bourdieus begrebsapparat og teori, havde vi en forståelse af kunne bruges til at fremanalysere medarbejdernes handlemåder i TPF, da Bourdieus praksisologi netop omhandler teori om menneskelig handlen (Bourdieu 1994: 12). Dog fastlagde vi os ikke på dette teoretiske perspektiv med det samme, da vi ville være åbne for at andre spændende aspekter kunne fremkomme i interviewene.

Det sidste spørgsmål 'hvordan' i en undersøgelsestilgang, retter sig imod udformningen af vores empiriske undersøgelse. Vores metodiske design af selve undersøgelsen vil udfoldes i de følgende afsnit. Først vil vi i det følgende præsentere vores udvalgte informanter.

4.4.2. UDVÆGELSE AF INFORMANTER SAMT ETISKE OVERVEJELSER

I forbindelse med indhentning af empirisk materiale til vores undersøgelse, gjorde vi os overvejelser om, hvilke informanter, der ville være relevante og repræsentative i henhold til vores problemformulering og undersøgte fænomen. I udvælgelsen havde vi et ønske om, at vi skulle have en variation af medarbejdere, som særligt drejede sig om en variation i ansættelsestid og -sted, samt i fag- og funktionsprofil og ikke mindst i forhold til om man,

som medarbejder, havde været direkte involveret i TPF eller ej. Disse variationsforskelle forestillede vi os, kunne give undersøgelsen et mere nuanceret billede af forståelsen og oplevelsen af medarbejderinvolveringen og de nye samarbejdsformer. Det var et kriterium for udvælgelsen, at informanterne alle skulle have en relation til det samme BBU. Dette kriterium fandt vi særligt vigtigt, da vi i vores undersøgelse søgte at forstå de nye samarbejdsformer indenfor BBU.

Vores kontakt til informanterne, fremkom gennem vores kontaktperson i BBU. At vores kontaktperson kendte til informanterne, har gjort at vi har måtte være ekstra påpasselige i forhold til anonymitet. Vi har igennem hele processen, gjort os etiske overvejelser om, hvordan vi bedst muligt har kunne sikre informanternes anonymitet. Det er i kvalitativ forskning væsentligt at overveje, hvordan man garanterer, at informanternes deltagelse i undersøgelsen ikke får negative konsekvenser for dem, da al kvalitativ forskning "... *placerer private ytringer i en offentlig arena*" (Brinkmann & Tanggaard 2010: 429). Vi har således valgt at anonymisere de forskellige institutioner vi har besøgt og de vil i analysen blive henvist som institution X og Y, ligesom vi også har valgt at anonymisere samtlige informanter og de angives i analysen med tal (ex. I3). Derudover har vi valgt at kønsneutralisere medarbejderne til alle at fremstå som kvinder. Dette er for yderligere at sikre informanternes anonymitet. Ligeledes har vi valgt at anonymisere hvilket BBU, vores case tager afsæt i, da det er underordnet for analysens fund, hvilket af de seks borgercentre i Københavns Kommune, der er tale om. Dette har vi valgt for i så vidt muligt omfang, at anonymisere de informanter, der er valgt ud.

Vi har valgt ikke at anonymisere informanternes fag- og funktionsprofil, hvilket skyldes at dette har betydning for analysen, da det er relevant, hvorvidt det er medarbejdere, der arbejder i myndigheden eller i udførerdelen. Informanterne har alle en socialfaglig baggrund og er enten socialpædagog, socialformidler eller socialrådgiver.

4.4.2.1 PRÆSENTATION AF INFORMANTERNE

- Informant 1 (I1): Centerchefen for myndighedsdelen, der er uddannet socialrådgiver og har en kandidat i Socialt Arbejde, Myndighedsdel
- Informant 2 (I2): Uddannet socialrådgiver, har for nyligt fået en konsulentstilling i socialforvaltningen, Myndighedsdel

- Informant 3 (I3): Uddannet socialpædagog, har fået en titel som koordinator i forbindelse med TPF, Udførerdelt
- Informant 4 (I4): Uddannet socialpædagog, Udførerdelt
- Informant 5 (I5): Uddannet pædagog og cand.soc., Udførerdelt
- Informant 6 (I6): Uddannet socialrådgiver, Myndighedsdel
- Informant 7 (I7): Uddannet socialrådgiver, har fået en titel som koordinator i forbindelse med TPF, Myndighedsdel
- Informant 8 (I8): Uddannet socialrådgiver, er fagligkonsulent og er en del af programgruppen som er ansvarlig for TPF
- Informant 9 (I9): Uddannet Socialpædagog, er fagligkonsulent og er en del af programgruppen som er ansvarlig for TPF

4.4.3 INTERVIEWDESIGN

Vi har i specialet valgt den semistrukturerede interviewform, fordi denne form giver os mulighed for at komme rundt om de temaer vi ønskede at belyse i henhold til vores problemformulering. Styrken ved denne interviewform er, at der herved kan gives plads til at forfølge informanternes udtalelser og dermed mulighed for at frembringe andre synsvinkler, end dem der kunne være fremkommet ved et stramt styret interview. Vi valgte et semistruktureret interview, da vi ønskede at lede interviewet i en bestemt retning, men samtidig forholde os eksplorativt til interviewpersonens udtalelser.

4.4.3.1 INDLEDENDE INTERVIEW – EN DYBERE FORSTÅELSE AF TPF

I opstartsfasen af vores speciale foretog vi et interview med to faglige konsulenter, som er ansvarlige for TPF. Dette gjorde vi for at få en dybere forståelse af, hvor vidtrækkende en omstillingsproces TPF egentlig er, samt hvilke overvejelser, strategier og tanker, der ligger til grund for TPF. I programbeskrivelsen fremgår det ganske klart hvilken effekt TPF er tiltænkt i forhold til den unge borger, hvorimod det fremstår mindre klart hvilke konsekvenser TPF har for medarbejderne i organisationen SOF. Da vores interesse netop var medarbejderperspektivet valgte vi søge baggrundsviden og afklarende information igennem dette indledende interview. Til dette interview havde vi opbygget en meget

struktureret interviewguide med mange forskningsspørgsmål og interviewspørgsmål, for at sikre at vi kom rundt om alle emner (Bilag: 1). De faglige konsulenter bad om at se spørgsmålene inden interviewet, for herved at have de bedste betingelser for at svare grundigt på vores spørgsmål. Da interviewet var af mere afklarende karakter i forhold til TPF, indvilligede vi i at sende interviewguiden. Interviewet foregik mere som en dialog mellem os og fagkonsulenterne. Interviewets formål var at gøre os mere bevidste om spændende tematikker i omstillingen, men vi har valgt også at inddrage dele af dette interview i vores analysedel 1.

4.4.3.2 INSPIRATION TIL INTERVIEW

Vi har i tidligere undersøgelser opbygget vores interviewguides meget struktureret, lig den til interviewet med til de faglige konsulenter. Undervejs i vores orientering i forskning og litteratur om forandringsprocesser generelt, samt hvilken type medarbejdere vores case omhandler, blev vi inspirerede af en bog af Anders Buch et al.: "Videnarbejde og stress – mellem begejstring og belastning" (Buch et al. 2009). Her blev vi inspireret af at tilgå vores interview med begreberne belastning og begejstring. Vi har fundet spændingsfeltet og kampene mellem begejstring og belastning i videnarbejders arbejdsliv relevant til at give os en forståelse af, hvilke praksisser og dynamikker, der udspiller sig i forbindelse med implementeringen af TPF. Vi valgte således at tilgangen til interviewene af medarbejderne skulle være inspireret af begreberne, for herigennem at indfange og belyse hvilken værdi, der er i omstillingen og hvordan medarbejderne har oplevet at være involveret i TPF. Måden vi anvendte begreberne på under interviewet, vil udfoldes i det følgende. Vi er opmærksomme på at Buch med bogen ønsker at "*åbne og dekonstruere stressbegrebet for bedre at kunne undersøge dynamikkerne i det moderne arbejdsliv.*" (Ibid.:15). Vores hensigt var dog ikke primært, at belyse stress i, da vi gik eksplorativt og induktivt til vores undersøgelse, og derfor også var åbne for andre interessante temaer.

Vi er således blevet inspireret af Buch et al.s arbejde med at afdække, hvad der begejstrer og belaster personer, der agerer i videnarbejde, og af deres tese om, at det ofte er de samme elementer, som begejstrer og belaster i arbejdslivet. At anvende begreberne 'belastning' og 'begejstring' jvf. Buch et al (2009), valgte vi, eftersom vi lægger os op ad deres argumentation for anvendelse af begreberne. Belastningsbegrebet er hentet fra arbejdsmiljøforskningen, og belastning kan forstås som de ydre krav og påvirkninger, et

menneske udsættes for (Ibid.:13). Om begejstring-begrebet hedder det: *Begejstring henviser til en følelsesmæssig tilstand, hvor mennesket er opfyldt af en indre inspiration.*(Ibid.:14). Det udlægges som en "*følelsesmæssig tilstand, der henviser til situationer, hvor mennesket helhjertet engagerer sig og lader sig opsluge af en opgave. Tilstanden er præget af en følelse af opildnethed, velvære og glæde (Tucker 1972)*" (Ibid.:14). Begejstring/belastningsbegreberne er således et grundlæggende element i vores interviewguide.

4.4.4 UDFORMNING AF INTERVIEWGUIDE

Interviewguiden blev udarbejdet med udgangspunkt i vores arbejdsspørgsmål samt problemformulering. Herigennem fandt vi nogle temaer vi ønskede skulle belyses og på baggrund af disse formulerede vi nogle forsknings- og interviewspørgsmål. Som interviewer er det vigtigt at skabe en tryk og behagelig stemning i interviewsituationen, så informanterne kan tale åbent og ærligt om de aktuelle emner (Kvale & Brinkmann 2009: 148). Vi valgte derfor at indlede interviewet med en briefing, hvori rammerne for interviewet blev opsat og hvor vi forklarede formålet med vores undersøgelse. Udformningen af guiden bestod således af en indledende fase med en introduktion, en egentlig interviewfase, og en afsluttende debriefing på interviewet (Bilag: 2). Vi lagde vægt på at vores interviewspørgsmål primært var åbne, klare og præcise spørgsmål. På denne måde forsøgte vi igennem interviewet at lade informanternes oplevelser og fortællinger stå centralt i undersøgelsen.

De første spørgsmål i interviewguiden var mere af informerende karakter, da vi her ønskede at få kendskab til deres ansættelsesforhold, erfaring, titel, samt en beskrivelse af en typisk arbejdsdag. Dette spurgte vi ind til, for derigennem at få en fornemmelse af deres arbejdspraksis, dens gøremål og dens udfordringer.

Midtvejs i vores interviewguide havde vi valgt at inddrage belastnings- og begejstringsbegreberne. Her bad vi informanterne om at skrive tre-fem ting ned på post its, der henholdsvis belastede og begejstrede den enkelte i forhold til TPF. Det fik de fem-ti minutter til alt efter behov. Vi forklarede øvelsen ved at sige, at de skulle skrive, hvad der belastede, stressede og pressede dem i deres arbejde under TPF, og omvendt ved begejstring, hvad der begejstrede, motiverede og gav dem glæde ved TPF. Denne

anderledes tilgang fik informanterne til at åbne op, ved at det var dem, der satte dagsordenen for, hvad vi kunne spørge ind til senere. Denne øvelse åbnede op for friere og gode snakke om værdierne i og udfordringerne ved TPF.

4.4.5 AFHOLDELSE AF INTERVIEW

De forskellige interviews blev foretaget i henholdsvis borgercenteret hvor myndighedsdelen holder til, og på de to institutioner, som repræsenterer udførerdelen i dette speciale.

På borgercenteret blev interviewene afholdt på informanternes respektive kontorer, hvorimod de på institutionerne blev afholdt i mødelokaler. Til alle interviews var vi begge til stede og vi havde på forhånd fordelt opgaverne imellem os. Den ene af os fungerede som primær interviewer og den anden havde til opgave at samle op, holde øje med tiden og spørge yderligere ind til emnerne hvis dette var nødvendigt. Dog erfarede vi at interviewene fungerede bedst når den sekundære interviewer også medvirkede i interviewsituationen, i det omfang det virkede naturligt og var relevant. Vi valgte denne fremgangsmåde da det virkede mest naturligt, og for at skabe et tillidsfuldt rum, hvor alle var involverede. Vi startede med at spørge om tilladelse til at optage interviewene og fortalte her at vi ville anonymisere deres navne i specialet. Herefter introducerede vi os selv, fortalte at vi skulle udarbejde vores speciale og hvad fokus heri var, for derved også at forklare hvad interviewet skulle anvendes til. Slutteligt i interviewet, spurgte vi om informanterne havde yderligere at tilføje, om der var nogle spørgsmål og om hvordan de havde oplevet interviewet. Vi valgte at afslutte på en ordentlig måde og for at de følte at de også kunne tilføje noget, hvis de brændte inde med noget.

Overordnet forløb interviewene godt, da vi havde en oplevelse af, at vi formåede at følge det vi havde sat os for. Vi var bevidste om, at vi som undersøgere skulle spørge ind til personlige oplevelser og vi bestræbte os på at agere anerkendende og professionelt under interviewene og ligeledes forsøgte vi at forfølge informanternes svar og fortællinger, dog samtidig med at vi sørgede for at få belyst de områder, vi synes var væsentlige. Dog oplevede vi flere gange, at informanten talte mere frit om TPF efter at diktafonen var slukket. Den viden vi fik her, har vi af etiske grunde ikke valgt at inddrage i specialet.

4.4.6 DATABASEHANDLING

Vi valgte selv at transskribere otte ud af 10 afholdte interviews fuldt ud, og vi bestræbte os på at transskribere umiddelbart efter afholdelsen af interview. Da vi begge havde været til stede ved interviewene arbejdede vi begge på at transskribere alle interviews. Dette valg blev truffet, da man som forsker herved kommer "*dybt ind i sit materiale ved at transskribere det, og ofte opstår gode ideer til analyse i denne fase, hvorfor det kan være en velinvesteret tid*" (Brinkmann & Tanggaard 2010: 43). Da vi oplevede empirimæthed, blev 2 interviews fravalgt, da vi vurderede at de ikke bidrog med noget væsentligt anderledes end de resterende 8 transskriberede interviews. Alle interviews er vedlagt som lydfiler på USB-stick. Vi brugte en standardiseret instruktionsguide til transskribering, for at sikre en standardisering, så kodningen af empirien ville være nemmere at tilgå (Ibid.: 44). Vi anonymiserede interviewpersonerne under transskriptionerne og kaldte dem I1, I2 etc. svarende til interviewrækkefølgen.

Efter afholdelsen samt transskriberingen af interviewene fastlagde vi os på det teoretiske perspektiv i undersøgelsen, som blev Pierre Bourdieu, da vi vurderede at hans teori og begreber var særligt brugbare i forhold til at belyse de problemstillinger, der var fremkommet i vores empiri.

4.4.7 MENINGSKONDENSERING

For at påbegynde analysearbejdet startede vi med at gennemlæse interviewene, for herved at skabe en bredere forståelse for og et større overblik over det indsamlede materiale (Kvale & Brinkmann 2009: 223). Derefter begyndte vi analyseprocessen, ved at bevæge os imellem at "*anlaysiaere (bryde ned, stille skarpt) og syntetisere (bygge op, sætte samme)*" (Brinkmann & Tanggaard 2010: 46). Herved forsøgte vi at sammenfatte vores empiri i større, sammenhængende kategorier, så vi fik et overblik over det omfattende datamateriale. Ved første gennemlæsning foretog vi en såkaldt tematiseret analyse af interviewteksterne, hvor vi ud fra informanternes udsagn fandt nogle overordnede temaer i empirien. Vi bestræbte os i denne proces på at forholde os induktivt til empirien og lade meningen træde frem. Herefter foretog vi endnu en analyse, hvor vi udførte en meningsfortolkning af empirien, for herved at kunne se bag om udtalelserne og finde frem til meningsstrukturer og betydningsrelationer (Kvale & Brinkmann 2009: 230). Fortolkningen af de enkelte interviewdele byggede dels på vores personlige og teoretiske

overbevisninger, dels på de enkelte deles relation til den resterende interviewtekst. Det teoretiske Bourdieu-inspirerede blik var som nævnt tidligere med i vores bevidsthed på dette tidspunkt i processen, og vi diskuterede derfor hvilke af hans teoretiske begreber vi kunne anvende til at stille nye spørgsmål til empirimaterialet, for herved at åbne op for nye fortolkninger af interviewteksten.

Vi vekslede hele tiden mellem at orientere os i teorien og i empirien. Denne vekselvirkende proces har været kendetegnet for vores analysearbejde, hvor vi gentagende gange har vekslet mellem empiri og teori.

4.5 METODISK OPSAMLING

Vi har i vores undersøgelse valgt at anvende casestudie, som den overordnede ramme for specialet. For at styrke specialets validitet har vi valgt at lave et empirisk studie, hvor vi har valgt at anvende observation og interview i en kombination. I nedenstående vil vi samle op på vores metodiske overvejelser.

Det, at vi har valgt observation og efterfølgende interviews, gør at vi har mulighed for at spørge ind til medarbejderne og deres praksisser. Observationerne har i høj grad fungeret som en metode til at konstruere viden om det undersøgte felt og har således bidraget til en viden om nogle af de strukturer, der eksisterer i feltet i forbindelse med indførslen af TPF. Observationer er både brugt som supplement til vores primær empiri, interviewene, men anvendes ligeledes til analysedel 1.

Vores interviews har givet viden om, hvordan medarbejderne italesætter deres praksis i omstillingen TPF. Ved at analysere informanternes udtalelser, konstruerer vi en viden om, hvordan medarbejderne fremstiller det at være medarbejder i en omstilling som TPF. Denne viden kombinerer vi med den viden vi har konstrueret under vores observationer og vil anvendes i analysen. Vores strategi for analysen vil udfoldes nærmere i afsnit 7.

Det er vigtigt at pointere, at vi, med afsæt i vores videnskabsteoretiske ståsted, anser os selv som medkonstruerende af den indsamlede empiri, både hvad angår observationerne men også i interviewsituationerne, eftersom, "*Det som fortælles, vil altid være konstrueret i den samtaleinteraktion, som interviewet udgør*" (Brinkmann & Tanggaard 2010: 31). Dette betyder at både vi og medarbejderne har været medkonstruerende for den viden, der

produceres i dette speciale. I det følgende vil vi udfolde vores videnskabsteoretiske afsæt for vores undersøgelse.

5 VIDENSKABSTEORETISK AFSÆT

Specialets videnskabsteoretiske tilgang afspejles både i det metodiske og analytiske undersøgelsesarbejde. I det følgende vil vi redegøre for vores forskningstilgang til undersøgelsen. Dernæst vil vi, med udgangspunkt i Bourdieu beskrive det strukturalistisk konstruktivistiske paradigme. Slutteligt vil vi relatere vores metodiske og analytiske overvejelser til det strukturalistiske konstruktivistiske paradigme, for herved at argumentere for, hvorfor vi har valgt at tilskrive os dette paradigme.

5.1 VIDENSKABSTEORETISK FORSKNINGSTILGANG

I dette speciale har vores forskningstilgang været en vekselvirkning imellem en induktiv og deduktiv tilgang. Dette har konkret betydet, at vi har forholdt os nysgerrige og åbne til vores empiriske undersøgelse, men samtidigt er forskellige teoretiske perspektiver på de fremkomne problemstillinger og fund løbende blevet diskuteret. Med denne tilgang er det primært temaerne, der er fremkommet i vores empiriske materiale, der har været bestemmende for projektets teoretiske fundament. Imidlertid har Bourdieu og hans begrebsapparat undervejs i vores dataindsamling været diskuteret, som mulig teoretisk ramme, og ved bearbejdningen af empirien stod det klart at Bourdieus prakselogi ville være anvendelig til belysning af vores problemstilling.

Ved på den måde at veksle mellem det fremkomne materiale fra empirien og vores teoretiske fundament, ved brugen af Bourdieu som teoretiker, har vi således forsøgt at balancere mellem den deduktive teoretiske tilgang og den induktive empiriske tilgang.

At veksle mellem disse to tilgange harmonerer med Bourdieus forståelse af udformningen af en undersøgelse. Bourdieu forsøger med sin praksisteori at gøre op med de kendte dikotomier: teori/empiri og subjektivisme/objektivisme. I Bourdieus optik er empiri og teori uadskillelige og han kritiserer videnskabelige metoder, som er funderet i enten rene teoretiske eller i rene empiriske undersøgelser, for at være mangelfulde og uhensigtsmæssige: ”...*forskning uden teori er blind og (...) teori uden forskning er tom.*” (Bourdieu & Wacquant 2002:145). De to metoder må ifølge Bourdieu bringes sammen for

at bedrive god forskning, hvilket indebærer en kombination af teoretisk stringens og konsekvent empirisk grundighed (Ibid.: 159-160). Ifølge Bourdieu sker foreningen af teori og empiri sideløbende i forskningsarbejdet. Teorien er kun *"en foreløbig og midlertidig konstruktion, der tager form i et samspil med empiriske aktiviteter"* (Ibid.: 145). Teori udgør således i starten kun en rammediskussion, som kun rigtigt kan udfolde sig i samspillet med empirien.

Vi ønsker, gennem vores observationer og interviews, at få en forståelse af, hvordan udvalgte strukturer indvirker på medarbejderne, samt hvordan medarbejderne agerer i omstillingen TPF. Vi anlægger på den måde et dobbelt blik i vores case, eftersom vi både undersøger de objektive strukturer i feltet og de subjektive dispositioner, som agenterne agerer ud fra. Dette speciale er således udarbejdet med afsæt i en strukturalistisk konstruktivistisk forståelse, hvor vi anser samfundsmæssige fænomener, som et resultat af menneskelig praksis og hvor viden produceres både i interaktionen mellem subjekter, og mellem det subjekter og objekter. Denne forståelse lægger sig op ad Bourdieus videnskabsteoretiske ståsted. Da vi har valgt Bourdieu, som teoretisk ramme for vores analyse har vi valgt at udfolde vores videnskabsteoretiske ståsted med udgangspunkt i Bourdieu.

5.1.1 VIDENSKABSTEORI – STRUKTURALISTISK KONSTRUKTIVISTISK VED BOURDIEU

Ifølge Bourdieu tilhører hans prakseologi det strukturalistiske konstruktivistiske paradigme: *"Hvis jeg skulle karakterisere mit arbejde i få ord, dvs., som det så ofte gøres nu om dage, sætte en etiket på det, vil jeg tale om konstruktivistisk strukturalisme eller om strukturalistisk konstruktivisme..."* (Bourdieu 1998: 52). Bourdieu kombinerer således to normalt adskilte sider; den strukturalistiske og den konstruktivistiske tilgang til virkeligheden, eller med andre ord objektivismen med subjektivismen. Den sociale verden er i Bourdieus videnskabsteori kendetegnet ved en dialektisk relation mellem de objektive strukturer og de subjektive mentale strukturer:

"Med strukturalisme eller strukturalist mener jeg, at der i selv den sociale verden, og ikke kun i de symbolske systemer, såsom sprog, myter osv., eksisterer objektive strukturer, som er uafhængige af agenternes bevidsthed og ønsker, og er i stand til at lede eller tvinge deres praktikker eller deres præsentationer. Med konstruktivisme mener jeg, at der finder

en social genese sted: På den ene side af de opfattelses-, tanke-, og handlemønstre, der konstituerer det jeg kalder habitus, og på den anden side af de sociale strukturer, og i særdeleshed af det, jeg kalder felter og grupper, og som almindeligvis kaldes sociale klasser.” (Ibid.).

Bourdieu argumenterer for, at man ikke får et retvisende billede af virkeligheden, hvis man alene undersøger strukturerne, idet han hævder, at der kan ligge mange forskellige årsager bag agents handlinger og disse vil ikke blive tydelige, hvis man udelukkende arbejder strukturalistisk. Bourdieu er derfor også i sin praksisologi interesseret i at se på agenterne. Dog er det ej heller tilstrækkeligt kun at fokusere på agenterne og deres handlinger, da de objektive strukturer, ifølge Bourdieu, også har en afgørende betydning for agents handlemuligheder, og for hvordan agenter handler i bestemte situationer. Dette vil man ikke have blik for, hvis man som forsker arbejder konstruktivistisk (Bourdieu 1998: 54-55).

"For mig var det centrale lige fra starten at gøre rede for praksisformerne i deres mest banale og dagligdags udtryk [...] uden at henfalde til en objektivisme, som i handlingen ser en mekanisk reaktion uden agens, eller en subjektivisme, der beskriver handlingen som resultatet af en bevidst og velovervejet plan, som et individuelt, frit projekt rundet af en bevidsthed, der opstiller sine egne mål og maksimerer sin egen nytteværdi ved hjælp af rationelle beregninger" (Bourdieu & Wacquant 2002: 106).

Ovenstående citat er et udtryk for Bourdieus holdning til, hvad han anser mangler hos henholdsvis objektivismen og subjektivismen. Bourdieu pointerer samtidig vigtigheden i at forene og koble de to modsætninger, for på den måde at komme mere i dybden med en given tematik. Hans pointe er, at agenterne handler og dette gør de på baggrund af eksisterende strukturer. Disse strukturer er uafhængige af agenternes bevidsthed og strukturerer ikke agenternes handlinger som en automatisk reaktion. Samtidig er agenternes handlinger ikke bevidste og noget de har overvejet strategisk, da de netop er underlagt de eksisterende strukturer, som også har indflydelse på hvilke handlemuligheder agenterne har (Bourdieu & Wacquant 2002: 106).

Bourdieu betegner sin videnskabelige tilgang for refleksiv sociologi. Den sociologiske refleksivitet skal ifølge Bourdieu synliggøre, hvordan specifikke historiske forudsætninger

og materielle og sociale omstændigheder, muliggør og begrænser de handlende agents forskellige praksisser i den aktuelle situation (Mathisen & Højbjerg 2004: 236). Den reflektive sociologi opfatter således den sociale verden som socialt og historisk konstrueret, og hermed menes, at den sociale verdens objektive og mentale strukturer er et resultat af ubevidste historiske og sociale kampe mellem mennesker (Prieur & Sestoft 2006: 216).

I vores analyse anlægger vi et blik for både agenterne, de enkelte medarbejdere, og for udvalgte strukturer i forbindelse med TPF, som agenterne er underlagt. Herved forsøger vi at koble og relatere de to perspektiver, for på den måde at få et mere dybdegående billede af, hvad der er på spil i omstillingen TPF.

5.1.2 VIDENSKABSTEORETISKE OG METODOLOGISKE OVERVEJELSER

Vi har i vores undersøgelse valgt, at lave metodetriangulering ved at anvende to forskellige metoder til frembringelse af empirisk materiale. Vi har således både valgt at foretage observationer samt lave individuelle semistrukturerede interviews. Disse to metoder afspejler vores videnskabsteoretiske ståsted, idet de relaterer sig hertil. Bourdieu hævder i sin teori om praksis, som praksis, at *"analysegenstande og undersøgelsesområder ikke bare registreres passivt, men konstrueres aktivt"* (Bourdieu & Wacquant 2002: 106).

Hermed vil vores konstruktion af vores analysegenstand være aktivt konstrueret, som følge af de strukturer, vi selv er indlejret i. Dette kommer til udtryk i vores metodeovervejelser. Under observationerne har vi fået blik for strukturerne, dog samtidig med at vi er opmærksomme på, at både vi og det/de observerede er medkonstruerende i feltet. Med dette mener vi, at vi konstruerer på baggrund af disse strukturer. Under interviewene har vi haft særligt fokus på medarbejderne og det, de konstruerer. Ligeledes er vi her bevidste om, at medarbejdernes konstruktioner også afspejles i strukturerne, og omvendt afgør strukturerne samtidig, at kun nogle konstruktioner er mulige, og andre ikke.

I specialet anvender vi Bourdieus begreber til at åbne op for tematikken om medarbejdernes ageren i omstillingen TPF, og vi anlægger i analysen både et blik på de objektive strukturer og de mentale strukturer. Dette gør vi, fordi vi ønsker at konstruere en viden om, hvilke strukturer medarbejderne arbejder under, samtidig med, at vi ønsker at undersøge hvordan de enkelte udvalgte medarbejdere agerer i disse strukturer. Hermed får

vi både et blik for, hvordan de strukturelle rammer omkring omstillingen influerer på måden, hvorpå agenterne forstår og agerer i omstillingen, og samtidig får vi blik for de individuelle forskelle, der kan være medarbejderne imellem. Vores analysestrategi afspejler vores videnskabsteoretiske ståsted, da vi i det analytiske arbejde vælger henholdsvis at undersøge udvalgte objektive strukturer, og agenternes konstruktioner. Vores analysestrategi vil vi udfolde nærmere i afsnit 7.

5.1.3 FORSKERENS ROLLE I ET BOURDIEU PERSPEKTIV

At vi har valgt at arbejde ud fra Bourdieus prakselogi og ligesom han, har valgt at indskrive os i det strukturalistiske konstruktivistiske paradigme, får en betydning for hvilken rolle vi har som forskere. I det følgende vil vi uddybe vores position i forskningen og feltet, med henblik på at skabe transparens for, hvilken rolle vi har haft i forhold til den viden vi præsenterer i specialet.

Når man som forsker er inspireret af Bourdieus praksisteori og videnskabsteoretiske perspektiv, må man som tidligere nævnt holde sig for øje at studere den dialektiske relation mellem de objektive strukturer og agenterne i feltet. For at forstå denne relation må forskeren igennem forskningsprocessen anlægge en dobbeltoptik på genstandsfeltet og foretage det, som Bourdieu kalder, det ”dobbelte brud”, hvor både de objektive og de subjektive strukturer klarlægges. Det dobbelte brud indebærer at forskeren kan bevæge sig bag om *”de tilsyneladende objekter, som præsenterer sig selv som indlysende”* (Nørholm 1998: 110). Dette kræver at forskeren bryder med det, som Bourdieu kalder objektkonstruktionen, der dækker over, at alle de handlinger, der foretages i videnskabeligt arbejde, er konstrueret af objektet (Ibid.). Det dobbelte brud bliver således et forsøg på at imødekomme den udfordring man som forsker møder, idet man studerer sociale objekter, som er underlagt forskellige eksisterende prækonstruktioner og fordi forskeren også selv, som en del af den studerede sociale verden, er præget af prækonstruktioner (Hammerslev & Hansen 2009: 16). Bourdieu argumenterer for, at den mest grundlæggende præmis for forskeren er, at identificere hvilken overbevisning, forudindtagede holdninger og teoretiske fremstillinger, man som forsker bringer ind i det undersøgte felt og på hvilken måde det har betydning for det, der undersøges (Mathisen & Højbjerg 2004: 235).

Vi er begge novicer på det socialfaglige område og havde derfor ikke noget praktisk funderet kendskab til feltet inden vi påbegyndte specialet. Vi har henholdsvis en praktisk

erfaring fra bankregi og fra det sundhedsfaglige regi og derfor var meget af den viden vi havde om feltet inden påbegyndelse af specialet præget af almenviden fra medier, politiske debatter og andre opgaver omhandlende socialt arbejde. Vores prækonstruerede viden har således beroet på mange teoretiske antagelser om feltet.

"Forskeren er ikke alene om at konstruere sin position, vedkommende konstrueres også af det udforskede miljø, og det får en betydning, som skal medreflekteres i overvejelser over forskerpositionen" (Larsen 2009: 53).

Larsen pointer herved, at konstruktionen af forskerens position i feltet ikke alene afhænger af forskeren selv, men også af feltet og dets agenter. Forskeren bør derfor også anerkende at agenterne i feltet er præget af egne erfaringsverdener, forestillinger og forkonstruktioner om virkeligheden. Det dobbelte brud bliver således et udtryk for, at forskeren både må bryde sine egne objektkonstruktioner og stille spørgsmål til sin egen relation til den viden, som produceres undervejs, og samtidig bryde med agenternes objektkonstruktioner, ved at objektivere informanternes repræsentation af virkeligheden. I det dobbelte brud forkastes agenternes forestillinger om virkeligheden trods det, at de er eksperter på eget liv. Brydes deres objektkonstruktion ikke, gives der ikke mulighed for at trænge bag det umiddelbart tilsyneladende (Nørholm 1998:110).

Bourdieu forsøgte at anvende forskellige greb til at foretage det dobbelte brud: *"Et var at fokusere relationelt og se de enkelte dele af den sociale virkelighed ud fra den sociale helhed; et andet var at historisere feltets sociale og symbolske organisering."*

(Hammerslev & Hansen 2009: 17). Vi har forsøgt at anvende disse redskaber i vores arbejde med empirien. Vi kigger således relationelt på de enkelte medarbejdere ud fra helheden omkring omstillingen TPF, og samtidig forsøger vi at historisere vores undersøgelsesgenstand, for at bryde med de historisk konstruerede forståelseskategorier, forstået som reproduktioner af den sociale verden, som agenterne bruger til at begribe og italesætte det undersøgte felt.

Vi har igennem hele forskningsprocessen arbejdet med at bryde med både vores egne og agenternes prækonstruktioner. Vi har løbende forholdt os til vores egne prækonstruktioner, ved at reflektere over og gøre os bevidste om dem. Vi har derudover forsøgt at bryde med agenternes prækonstruktioner ved at stille uddybende spørgsmål til deres udtalelser i

interviewene. På den måde har vi hele tiden forsøgt at bryde med vores egen og agenternes forståelse af den virkelighed, som agenterne befinder sig i. Vi bruger Bourdieus prakselogi til at analysere empirien for herigennem at undersøge, hvorfor agenterne handler og siger, som de gør og hermed generere en ny viden og et andet perspektiv på det, som for os, til at begynde med fremstår umiddelbart og tilsyneladende.

Vi vil i det følgende udfolde overvejelserne over vores position i empiriindsamlingen, ved at præsentere vores prækonstruktioner af feltet. Vi gik åbent til værks i vores indtræden i feltet, hvor vi løbende diskuterede teoretiske perspektiver, heriblandt Bourdieu. Vores forhåndsviden om feltet, havde vi primært tilegnet os via medier, andre undersøgelser om innovation i det offentlige og tværfagligt samarbejde med fokus på socialt arbejde. Dette gjorde vi blandt andet ved at læse resultaterne fra undersøgelserne fra Borås og Herning kommune. Derudover havde vi tidligt en indledende samtale med vores kontaktperson i BBU, der med sine mange forkortelser og begreber gjorde os bevidste om, at der var mange ting vi skulle sætte os grundigt ind i, før vi kunne forstå feltets omfang. Vores prækonstruktioner vedrørende socialt arbejde var derfor ikke særligt fremtrædende, derimod havde vi begge mange erfaringer med forandringer på arbejdspladsen og vores egne prækonstruktioner om dette var ikke af positiv karakter. Dette var tilfældet for os begge, da vi har oplevet, at der gang på gang er tilført nye forandringer både på en privat og offentlig arbejdsplads, som bliver tvunget ned over medarbejderne. Vi havde derfor en forståelse af, at mange af medarbejderne ville være utilfredse med omstillingen, og havde som følge af denne forståelse, en hypotese om at der ville herske en negativ holdning til forandringen. Dette viste sig hurtigt ikke at være tilfældet. Derimod viste det sig at omstillingen havde ført nogle positive effekter ind i feltet. Det førte til at vi fik ændret synet på, hvad vi skulle undersøge. På denne måde var feltet og det, der foregik deri, i særligt høj grad med til at forme, konstruere og styre det vi valgte at undersøge. Vores undersøgelsesgenstand blev derfor konstrueret af os, agenterne og de strukturer, der er indlejret i undersøgelsesfeltet.

6 ANVENDT TEORI

6.1 BEGRUNDELSE FOR VALG AF TEORI

Til at belyse vores problemstilling, omhandlende hvordan medarbejderne agerer i den organisatoriske omstilling TPF, søgte vi efter en teoretisk position, der kunne åbne op for en forståelse af de sociale og sproglige handlinger, samt de strukturer og praksisser, som omstillingen TPF har tilført organisationen. Vi har diskuteret forskellige teoretikere løbende i vores undersøgelsesproces, men har slutteligt fundet den franske filosof, antropolog og sociolog Pierre Bourdieu og hans prakseologiske teori bedst anvendelig i dette speciale. Ved at tage afsæt i Bourdieus prakseologi får vi mulighed for ikke blot at belyse, hvilke oplevelser medarbejderne har i forbindelse med TPF, men samtidig får vi blik for de bagvedliggende faktorer, som strukturerer og former strategierne for medarbejdernes udsagn og handlinger i feltet (Callewaert 1998:14). Med dette teoretiske afsæt vil vi forsøge at belyse nogle udvalgte strukturer, der gør sig gældende i feltet i forbindelse med indførslen af TPF, og hvordan disse strukturer i samspil med agenternes erfaringer og normer, influerer på og former agenternes ageren i TPF. Ved at inddrage Bourdieus prakseologi i vores analyse kan vi således få en viden om de strategier, agenterne anvender i kampen om enten at bevare eller opnå en højere position i feltet. Ligeledes vil Bourdieus begrebsapparat blive anvendt til at se bag om de magt- og dominansformer, der udspiller sig via kampe i feltet, for herved også at få en forståelse af, hvad der kæmpes om og hvad der er på spil for de enkelte agenter i forbindelse med omstillingen TPF.

6.2 BOURDIEUS PRAKSEOLOGI

Bourdieu's prakseologiske teori er kompleks, hvilket betyder at rækken af de mange teoretiske begreber altid skal tænkes som sammenhængende. Bourdieus begreber kan således ikke forstås eller anvendes alene, men står altid i relation til andre af hans begreber. Analysen vil derfor være præget af det relationelle i Bourdieus begreber og begreberne vil blive sat i spil simultant i analysen, for at belyse de udvalgte empiriske fund. I det følgende vil vi udfolde Bourdieus *feltbegreb* samt hans begreber *kapital*, *positionering*, *strategi*, *habitus* samt *symbolsk vold*. Vi vil undervejs i udfoldelsen af begreberne relatere dem til vores speciale og derved argumentere for de teoretiske valg vi har foretaget.

6.2.1 FELT

I et forsøg på at belyse og udfolde kompleksiteten og det relationelle i Bourdieus begreber, vil udfoldelsen af begreberne tage udgangspunkt i begrebet felt, som det overordnede begreb, idet Bourdieu hævder, at felter er det primære i den sociologiske forskning (Bourdieu & Wacquant 2002: 93). Bourdieu pointerer, at felt og agent influerer på hinanden. Dermed kan et felt give en forståelse af agenten, og omvendt kan agenten give en forståelse af feltet og konstruktionen af dette (Ibid.: 93-94). Felter er foranderlige og historiske og en analyse af et givent felt vil derfor altid være et øjebliksbillede (Ibid.: 89). Ved at analysere vores empiri med feltbegrebet, kan vi med specialet derfor kun give et øjebliksbillede af, hvordan feltet er konstrueret på det givne tidspunkt, hvor empirien er indsamlet.

Bourdieu beskriver felter som "*... sociale rum med specifikke logikker og krav...*" (Ibid.: 85). Hvert felt besidder således deres egen logik, hvori der er indlejret særegne regler, normer og værdier. Disse særlige logikker og regelsæt i et felt, kalder Bourdieu Doxa. Doxa er ikke noget agenterne i felterne bevidst konstruerer og er ligesom felter, foranderligt.

Samtidig beskriver Bourdieu også felter som: "*Et felt er en arena, hvor der udspiller sig konflikter*" (Ibid.: 89). Denne analogi til en arena eller former for spil anvender Bourdieu ofte i forsøget på at forklare, hvad felter er. Han sammenligninger således, hvordan agenter i alle felter vil kæmpe om en belønning eller en præmie på samme måde, som deltagerne i et spil. (Ibid.) I felter vil agenter kæmpe ifølge de spilleregler eller regelsæt, der konstituerer det givne felt og de vil i spillet kæmpe med de "våben" eller de "indsatser", som de besidder i form af kapital. I nogle tilfælde kan det være selve regelsættet eller spillereglerne, der kæmpes om. Når en agent deltager i et felt (et spil), foretages samtidig en investering, som gør, at agenterne nødvendigvis må involvere sig og ved denne involvering bekræfter agenterne automatisk, at der er noget at spille om og at det derfor er umagen værd at deltage. Dette kan også forklares med Bourdieus begreb *illusio*, som betegner det, at agenten tillægger det sociale spil i feltet en betydning og at agenten mener, at "*det der foregår i dette spil, er betydningsfuldt for dem der er involveret i det og grebet af det*" (Bourdieu 1994: 151).

I forskellige felter er agenterne dog ikke ens stillet i mulighederne for at få del i de givne belønninger der er. Agenter der dominerer i et givent felt, besidder magten i feltet. Dog vil de undertrykte i feltet gøre "*modstand protestere, stille krav og formulere alternative målsætninger for feltets måde at fungere på.*" (Bourdieu & Wacquant 2002: 89-90). Et felt karakteriseres derved, som et rum for kampe agenterne imellem, hvori der enten stræbes efter at fastholde eller at ændre feltet og dets struktur (Ibid.: 89). Disse kampe handler "*om magt, om kapital, om styrkeforhold, om kampe for at bevare eller forandre disse styrkeforhold, om konservative eller oprørske strategier, om interesser etc. ...*" (Bourdieu 1994: 94).

Vi har fundet Bourdieus sammenligning mellem et felt og et spil relevant og vores analyse er inspireret af dette, da omstillingen TPF i vores empiriske materiale omtales som en "åben bane", som medarbejderne har kunnet spille med på – altså et nyt spil, som agenterne kan vælge at spille med i, hvis de finder det værd at spille om. Vi har derfor på samme måde, som Bourdieu valgt at anvende spil-metaforen i 2.del af analysen i forsøget på at forklare, hvad der har værdi i feltet og hvad der således spilles om i omstillingen TPF. Ligeledes ønsker vi at undersøge, hvordan agenterne med deres forskellige strategier forsøger at kæmpe med deres kapitaler (indsatser) i feltet for herved enten at bevare eller forbedre deres position i feltet.

For at undersøge kampene og dynamikkerne i feltet, inddrager vi også Bourdieus kapitalbegreb, som vi udfolder i det følgende.

6.2.2 KAPITAL

Ifølge Bourdieu hænger begreberne felt og kapital sammen, "*en kapital eksisterer og fungerer kun i relation til et felt*" (Bourdieu & Wacquant 2002: 89). Forklaringen herpå skyldes flere ting. Den enkelte kapital har kun værdi, fordi den eksisterer i tilknytning til et felt, hvor denne specifikke kapital kan bruges i spillet (Ibid.: 86). Derudover kan agenten i kraft af sin kapital påvirke feltet og dermed også tilkæmpe sig en position i feltet, og samtidig kæmpes der i feltet om at fastsætte værdien af de respektives kapitaler og dermed styrkeforholdet i feltet (Ibid.: 87 -89). Med dette fremkommer der altså en dobbelthed i kapitalbegrebet, da det kan have forskellige funktioner. Kapitaler kan på den ene side fungere som "våben" i de kampe, der udspiller sig i feltet, og på den anden side er det

værdien af kapitalerne, og således også ”styrken på våbnet” i fremtidige kampe, der kæmpes om i feltet. Værdien af de relative kapitaler i feltet ligger ikke fast, og ændres i takt med at feltet forandres (Ibid.: 85-87).

Med begrebet kapital forstås de værdier eller ressourcer en given agent i et felt er i besiddelse af eller kan komme i besiddelse af. Kapitaler er herved også med til, at regulere agentens handlemuligheder i feltet (Esmark 2007: 88). Bourdieu opererer med forskellige former for kapital, herunder social-, kulturel- og økonomisk kapital (Ibid.: 92-94). Enhver af de disse former for kapital kan fremtræde i et givent felt som symbolsk kapital (Bourdieu 1994: 115). Det, der anses som værende symbolsk kapital og dermed, hvad der har værdi i feltet, afhænger af agenternes opfattelseskategorier, da disse gør, at agenter tillægger noget højere værdi end andet (Ibid.). Samtidig er det, der anses som symbolsk kapital, det der virker som trumfkort i spillet og i kampene i feltet, idet det anses for at være legitimt (Bourdieu 2007:185) samt det, der anerkendes af agenterne i feltet (Bourdieu 1994:115). En del af kampene i feltet drejer sig også om at definere, hvad der har mest værdi i det givne felt.

Vi vil i analysen belyse, hvad de forskellige agenter finder centralt og dermed hvad de italesætter som værende mest værdifuldt i omstillingen TPF, her mere præcist i forhold til medarbejderinvolvering og de nye samarbejdsformer.

Kapital kan, som nævnt anvendes som middel til at tilkæmpe sig en position i feltet. Ved indførslen af TPF er der tilført noget nyt at kæmpe om i feltet og dermed mulighed for at opnå en position i feltet. Vi finder det derfor relevant i det følgende afsnit, at udfolde Bourdieus begreb om positionering samt hvordan det relaterer sig til kapital.

6.2.3 POSITIONERING

I et felt foregår der kampe mellem forskellige agenter og derved også mellem forskellige positioner (Bourdieu & Wacquant 2002: 89). Hvorledes en agent indgår i kampene afhænger af agentens specifikke kapital og dermed position i feltet:

"Og agenterne har, afhængigt af deres position i feltet - en position som er bundet til deres specifikke kapital - en interesse i enten at bevare feltet, dvs. i rutine og rutinisering, eller i at omvælte det" (Bourdieu 1994: 67).

Agenternes position i feltet afgør altså hvorvidt agenterne ønsker at bevare eller ændre et givent felt. I et felt vil agenter altid være henholdsvis domineret eller dominerende (Bourdieu & Wacquant 2002: 92). Om agenten er positioneret, som enten domineret eller dominerende i feltet afhænger igen af deres mængde af kapital.

Ifølge Bourdieu er kampene i feltet også et spil mellem de dominerede og dem, der dominerer. De dominerende agenter, der har magten i feltet, vil kæmpe for at bibeholde denne magt, mens mindre magtfulde agenter, vil forsøge at skabe og tilkæmpe sig en mere magtfuld position.

Vi undersøger i 2. analysedel hvordan agenterne positionerer sig i feltet, og hvorledes dette er et udtryk for agenternes ønske om at ændre eller reproducere feltets strukturer og betingelser i forbindelse med omstillingen.

Feltets strukturer og de kapitaler, der fremkommer med højest værdi i feltet, vil være afgørende for den magt agenten har i feltet. Vores undersøgelsesfelt er præget af nye strukturer og praksisser i feltet. Det vil derfor være interessant at undersøge, hvad der sker i feltet ved indføringen af medarbejderinvolveringen og de nye samarbejdsformer, hvor agenterne skal indtræde i hinandens felter. Vi vil undersøge hvordan magtkampene og positioneringerne udspilles i feltet.

"Det er spændingen mellem positionerne som er konstituerende for feltets struktur, og det er også den der bestemmer dets forandring igennem agenternes kampe om nogle indsatser der selv er produkter af disse kampe. Men uanset hvor autonomt feltet er, er resultatet af disse kampe aldrig fuldstændig uafhængigt af de eksterne faktorer." (Bourdieu 1994: 69)

I overstående citat argumenter Bourdieu for, at spændinger mellem de forskellige positioner i et felt har betydning for feltets struktur. Bourdieu pointerer dog, at eksterne faktorer også har en indflydelse på kampene, der udkæmpes i feltet. I den forbindelse inddrager vi i vores analyse også udvalgte strukturer i feltet, da vi finder det relevant at undersøge, hvordan disse strukturer har indflydelse på agenternes muligheder for at handle i omstillingen. I Bourdieus optik vil agenter altid forsøge at tilkæmpe sig den højest mulige position i et felt, hvilket gør det interessant at analysere, hvorledes agenterne benytter sig af forskellige strategier for at skabe sig en højere position i et felt, der er præget af

forandring. Vi vil derfor i det følgende udfolde Bourdieus strategi og habitusbegreb, da disse begreber relaterer sig til hinanden.

6.2.4 STRATEGI OG HABITUS

Begrebet strategi beskrives af Bourdieu, som en forklaring på en agents handlen, som er rettet mod at bevare den symbolske kapital eller mod at tilkæmpe sig denne kapital (Bourdieu 1994: 189-190). Dog argumenterer Bourdieu for, at strategierne er ubevidste for agenterne selv og der ligger derfor sjældent strategiske og målrettede intentioner bag denne handlen (Ibid.:158). Bourdieu pointerer endvidere, hvorledes agentens strategi afhænger af agentens position i feltet: *"Denne position gør dem tilbøjelige til enten at bevare eller forandre denne fordelingsstruktur, og altså til enten at videreføre eller omvælte de gældende spilleregler i feltet* (Ibid.: 68). Endvidere er en agents mulige strategier betinget af de objektive strukturer i feltet:

"... af det rum af muligheder som er gået i arv fra tidligere kampe i feltet. Dette rum har en tendens til at bestemme rummet af mulige former for positioneringer, og følgelig til at orientere agenternes søgen efter mulige løsninger på konflikterne..." (Ibid.).

Udover de objektive strukturer er det, ifølge Bourdieu, i lige så høj grad agentens egne opfattelser og vurderinger, som gennem livet har indlejret sig i agentens *habitus*, som danner grundlag for agentens opfattelse af muligheder for at handle (Ibid.).

Habitusbegrebet skal forstås som ubevidst indlejrede strukturer, som begrunder agenternes meninger og valg, og udstyrer agenterne med en praktisk sans (Ibid.: 44). Denne praktiske sans gør agenterne i stand til at handle på bestemte måder i givne situationer. Igen anvender Bourdieu spillet, som metafor i sin begrebsforklaring: *"en sans for spillet, kunsten at forudane hvordan spillet vil udspille sig, hvilket er indskrevet i en slags skitseform i spillets gældende form."* (Ibid.). De ydre strukturer i et felt bliver over tid indlejret og kropsliggjort i agenterne og bliver således bestemmende for agentens *habitus* eller dispositionssystem. Dette får en betydning for, hvilke strategier agenterne ubevidst benytter sig af i et givent felt. Bourdieu argumenterer endvidere for, at det er agentens *habitus*, der er bestemmende for om agenter har lyst til, og kan se meningen med at indgå i et felt, og dermed finde det umagen værd at deltage i spillet (Bourdieu og Wacquant 1996: 86).

I vores analyse bliver det derfor relevant, at undersøge strukturerne i feltet og samtidig undersøge agenternes ageren i feltet. Dette er for at undersøge, hvordan de tidligere kropsliggjorte og habituelle indlejrede strukturer samt de strukturer, der er i feltet indvirker på agenternes handlemuligheder i TPF, her særligt i forbindelse med at skulle involvere sig i udvikling af løsninger i det sociale arbejde og indgå i de nye samarbejdsformer. Vi vil forsøge at indfange agenternes habitus, for derved at analysere de strategier agenterne benytter sig af i kampene i feltet for at bevare eller forbedre deres position i feltet, samt undersøge hvilke strategier de anvender for at fastholde eller ændre feltets struktur.

6.2.5 SYMBOLSK VOLD

I vores gennemlæsning og kodning af empirien blev det tydeligt, at endnu et af Bourdieus begreber måtte anvendes i forståelsen af agenternes ageren i TPF, nemlig det begreb Bourdieu kalder symbolsk vold/symbolsk magt:

”Symbolsk magt, magten til at konstituere det givne ved at udsige det og påvirke omgivelserne ved at påvirke deres læsning af en bestemt fremstilling af verden... Den opererer i kraft af en bestemt relation, som skaber tillid til legitimiteten af de ord, der bliver sagt, og til de personer, der udtaler dem, og fungerer kun i det omfang, de, der udsættes for den, anerkender dem, der udøver den” (Bourdieu & Wacquant 2002: 132-133).

Den symbolske vold er til stede i feltet, i og med at den agent, der udøver volden, påvirker den eller de agenter, der udsættes for volden til at anskue verden på en specifik måde. Det er den forståelse, som voldsudøveren har af verden, der overføres til den, der udsættes for volden, og dermed udøver magt overfor. Dette kan kun gøres muligt, dersom den agent, der udsættes for volden, opfatter det sagte som legitimt og anerkender de agenter, der udøver volden. Grunden til at der sker en accept og anerkendelse hos agenterne, som udsættes for volden er præcis fordi de *”ikke opfatter den som vold”* (Ibid.:152). Bourdieu pointerer, at der i alle sproglige interaktioner er en mulighed for at symbolsk vold kan udøves. Muligheden for at udøve symbolsk vold øges, hvis agenterne har *”...asymmetriske positioner i forhold til den relevante kapital”* (Ibid.:130).

I vores analyse vil vi undersøge om symbolsk vold gør sig gældende i feltet og om agenterne, som følge af denne vold, konstruerer deres positioner på baggrund af andre agents opfattelse af verden. Vi vil derfor undersøge, hvorvidt agenterne anerkender andre agenter i feltet og af hvilke grunde dette sker, og endvidere analysere agenternes udsagn og ageren, for herved at undersøge, om dette kan være udtryk for symbolsk vold.

7 ANALYSESTRATEGI

Vi har valgt at inddele vores analyse i 2 dele. Som tidligere nævnt, argumenterer Bourdieu for, at både agenterne selv og strukturerne influerer på, hvordan agenterne agerer i et felt.

Vi ønsker derfor først, at undersøge, nogle udvalgte strukturer, som agenterne er underlagt med afsæt i TPF, hvilket er medbestemmende for agenternes ageren. I første analysedel, vil vi belyse nogle udvalgte strukturer vi har observeret og fået italesat i feltet. Vi ønsker endvidere at undersøge, hvilke strategier agenterne anvender i medarbejderinvolveringen og i de nye tværfaglige samarbejdsformer i deres kamp for enten at bevare eller at opnå en højere position i feltet socialt arbejde. I og med at strukturerne indvirker på, hvordan agenterne agerer, inddrager vi vores fund fra første analysedel om strukturerne i feltet i vores anden analysedel.

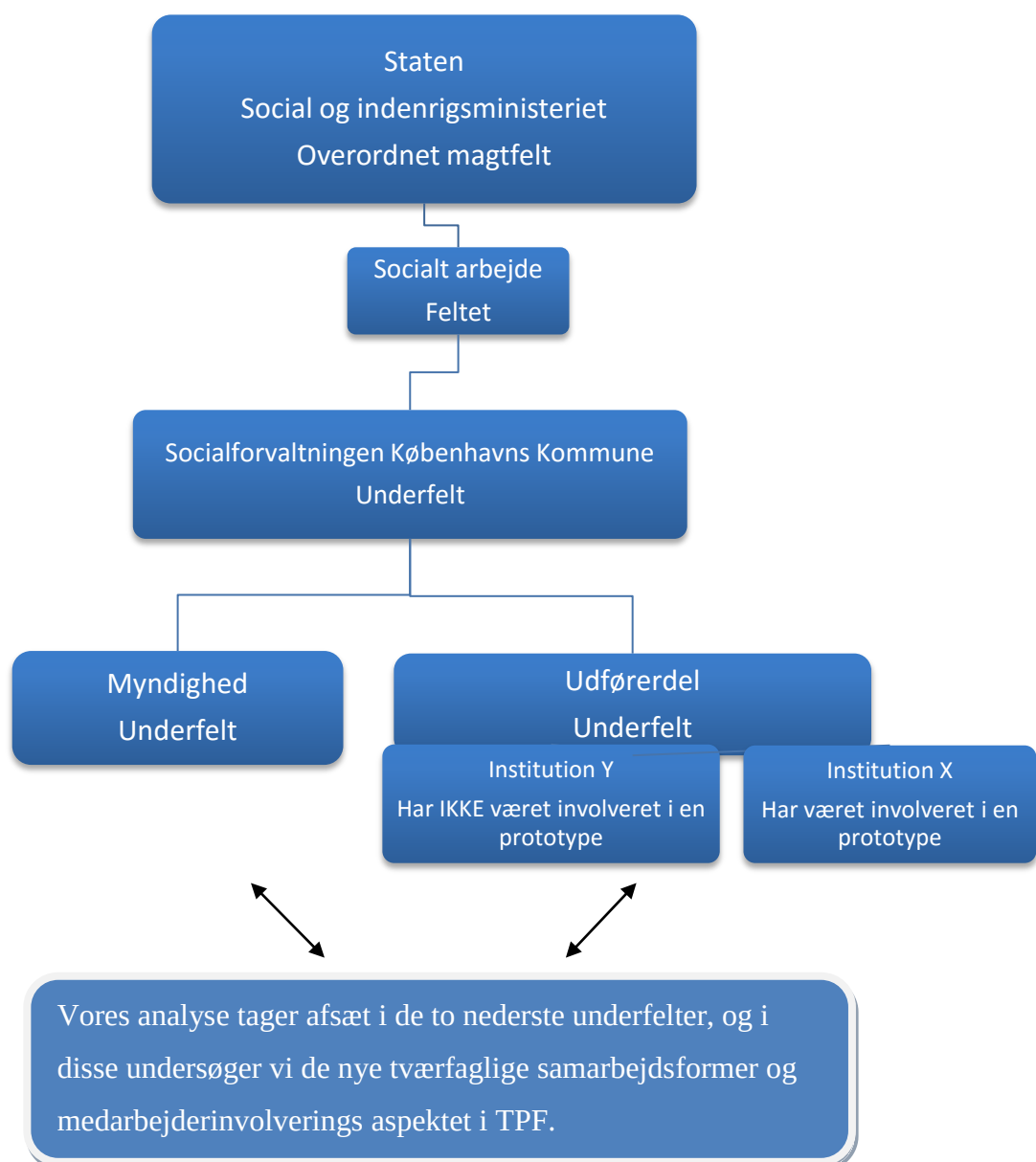
Vores analyse tager udgangspunkt i ni forskellige agenter. To af agenterne er faglige konsulenter fra programgruppen. Fire agenter er placeret i og repræsenterer myndighedsdelen; en centerchef samt tre socialrådgivere, hvoraf den ene har fået en koordinerende rolle i TPF. Tre af agenterne er fra udførerdelen og er socialpædagoger, hvoraf den ene også har fået en koordinerende rolle i TPF.

Vores analyse vil således give et billede af et udsnit i feltet, som vi er med til at konstruere, og vores analytiske konstruktionsarbejde beror i høj grad på disse ni agenter. Ifølge Bourdieu vil en undersøgelse af et felt altid være et øjebliksbillede, da et felt altid er foranderligt og dynamisk.

Vi har valgt at udarbejde en figur over det overordnede felt, som vi betragter som feltet socialt arbejde, og udspecificere de to underfelter, som analysen primært tager sit afsæt i.

Dette er valgt, da vi vil gøre det overskueligt for læseren, at forstå hvad der henvises til i analysen, når vi skriver felt og underfelter.

Grunden til, at der er valgt to institutioner til at repræsentere udførerdelen er, at vi ønsker, at skabe et nuanceret billede af udførerdelen. Grunden til at vi har valgt to forskellige institutioner, skyldes at den ene institution har været involveret i en prototype, mens den anden ikke har.



8 ANALYSEDEL 1. STRUKTURER I FELTET

Ifølge Bourdieu påvirker de bestemmelser, der hviler i et givent felt, aldrig agenterne direkte. De fremstår i en omstruktureret eller refraktioneret version, i og med at formidlingen af bestemmelserne påvirkes af kræfter i feltet og feltets egen historie. Des mere autonomi, der er i et givent felt, jo større er omstruktureringen af de bestemmelser, der formidles heri, eftersom en høj grad af autonomi afføder en særlig logik, hvori historiciteten i feltet indvirker på fortolkningen af de særlige bestemmelser (Bourdieu og Wacquant 2004: 92).

I denne analysedel vil vi undersøge og belyse udvalgte strukturer, som er *ressourcefordeling, fysiske rammer, formidlingsstruktur og selektionsstruktur*. Disse strukturer har været særligt fremtrædende for os i vores observationer ude i praksis, samt i vores interviews, hvor vores fokus har været anlagt på medarbejderinvolvering og de nye samarbejdsformer. De forskellige strukturerende strukturer vi har udvalgt, med afsæt i TPF, kan argumenteres for at være bestemmelser, som hersker over agenterne. Ved at anvende interviews og observationer til at fremanalysere disse strukturer, anerkender vi ligesom Bourdieu, at disse bliver italesat og omstruktureret alt efter, hvordan historiciteten og forskellige kræfter i feltet har påvirket fortolkningen af disse strukturer. Dermed argumenterer Bourdieu for, at strukturer og agenterne selv gør nogle praksisser frem for andre praksisser mulige (Bourdieu 1994: 68). Bourdieu hævder, at "*analysegenstande og undersøgelsesområder ikke bare registreres passivt, men konstrueres aktivt*" (Bourdieu & Wacquant 2002: 106). Vi er bevidste om, at der i feltet eksisterer andre strukturer, men at de strukturer vi har udvalgt i forbindelse med vores indtræden i det undersøgte felt, har været særligt fremtrædende. Ligeledes er denne del af analysen repræsentativ for det, som i Fair Proces kaldes vilkårsrummet, da vi belyser nogle af de bestemmelser og rammer, der er sat for TPF.

Disse strukturer analyseres med afsæt i henholdsvis vores interviews og vores observationsnoter, dels fra observationer gjort ude i de to underfelter, og dels fra deltagelsen på udviklingslabdagen i Vega.

8.1 RESSOURCEFORDELING

Ifølge Bourdieu skal man altid i en undersøgelse og en analyse af et felt, bestemme feltets placering i relation til det overordnede magtfelt (Bourdieu og Wacquant 2004:91). Dette vil forsøge at gøre i nedenstående, da vores undersøgte felts placering og strukturerne spiller en rolle i vores agenteres praksisser. I dette speciale tager vores undersøgelse afsæt i en offentlig organisation, nærmere bestemt Socialforvaltningen i Københavns Kommune. I Bourdieus optik bevæger vi os hermed ind i et fagområde, som han betegner, som 'statens venstre hånd' Denne betegnelse, udgør faggruppen socialarbejdere, som omfatter familierådgivere, ungdomspædagoger, underordnede funktionærer etc.. Disse faggrupper, er alle dem, der arbejder indenfor rammerne af de såkaldt udgiftskrævende ministerier, og kan siges at være sporene fra tidligere tiders sociale kamp inden for staten. (Bourdieu 2010: 113). Disse faggrupper er placeret over for det, som Bourdieu betegner 'statens højre hånd', hvilket repræsenterer teknokraterne i finansministeriet, i de ministerielle kontorer og i de offentlige og private banker (Ibid.).

I forlængelse heraf pointerer Bourdieu, at der vil opstå sociale kampe imellem disse fremover. Han argumenterer for at: *"statens venstre hånd har følelsen af, at den højre hånd ikke længere ved, eller endnu værre, i virkeligheden ikke vil vide, hvad den venstre hånd gør. I hvert fald vil den ikke betale for det"* (Ibid.:114), og at der viser sig et billede af en *"fortvivlelse over, at staten svigter som garant for de offentlige interesser."* (Ibid.).

Fokus i denne analyse vil ikke være på de kampe, der udspiller sig mellem vores undersøgte felt og det overordnede magtfelt, staten. Vores undersøgelse omhandler derimod kampene internt i det undersøgte felt socialt arbejde, men med en bevidsthed om, at det undersøgte felt står i relation til et overordnet magtfelt. Vi har fundet Bourdieus forslag til en analysestrategi, om at placere sit undersøgte felt i forhold til et overordnet magtfelt, som en vigtig del i forståelsen af, at der er nogle overordnede strukturer og lovgivning, der også har indvirkning på agenternes muligheder for at handle. Dette er inddraget for at kunne forstå en af de centrale strukturer i TPF; nemlig strukturen ressourcefordeling, som er politisk bestemt. Vi har stillet os undrende overfor, hvorfor TPF i første omgang er udrullet på ungeområdet og ikke på børneområdet, da TPF blandt andet handler om tidlig indsats, men ligeledes at trække sig ud af de unges liv igen, så de kan klare sig selv via de netværk og relationer, der kan hjælpe.

Årsagen til at TPF er påbegyndt på ungeområdet er ifølge I6, som er sagsbehandler på myndighedsdelen:

"Det var også politisk bestemt for at undgå anbringelser, at det skulle være her for de unge, og ikke i børnegruppen, for så kunne man undgå anbringelse, så derfor kunne man ansætte flere sagsbehandlere, så man kunne have færre sager. Så det er politisk bestemt." (I6)

Centerchefen for myndighedsdelen, I1 tilføjer yderligere:

"Det handler simpelthen om, at der skal kunne ses nogle resultater her og nu, vi skal levere bedre ydelser for mindre penge og her spiller mindre anbringelser en central rolle, det er jo det, der er det essentielle...både fordi det skulle være det bedste for den unge eller barnet, men også for at sparre penge... og mine mål er nul anbringelser." (I1)

Det er således politisk bestemt, hvor der skulle sættes ind i forhold til, at tænke socialt arbejde anderledes, og ligeledes har det været besluttet fra staten, hvor ressourcerne er blevet tildelt. Vores felt placerer sig derved i relation til det overordnede magtfelt, nærmere bestemt Social- og Indenrigsministeriet.

I forbindelse med omstillingen er der, for at TPF kan realiseres, blevet ansat 25 nye sagsbehandlere i myndighedsdelen for at frigive og frikøbe tid til, at medarbejderne kan involvere sig i TPF, og skabe og indgå i nye tværfaglige samarbejdsformer:

"...vi har også fået flere økonomiske ressourcer, der er blevet ansat flere sagsbehandlere og der er ikke blevet ansat flere lærere, så der er ikke blevet ansat flere ude i institutionerne. Så det handler også om de økonomiske ressourcer, der er for at implementere et projekt." (I6)

Vi har igennem vores empiri erfaret, at de tildelte ressourcer i forbindelse med TPF, har medført mere frigivet tid i en ellers presset hverdag, dette dog kun til nogle agenter i feltet. En agent i myndighedsdelen forklarer:

"jamen altså, i og med at man får færre sager og vi bliver opnormeret så får vi mere tid og der har også været mere tid til at fordybe sig i sager, også sådan på gruppeniveau og bruge ens kollegaer i forhold til...altså der er knap så meget brandslukning når man har

mere tid til at planlægge det forløb man gerne vil lave.... så vi har brugt enorm meget tid på sådan at tale om hvad vi synes Tæt På Familien var og skulle være for os og her lokalt." (I2)

En agent i udførerdelene udtrykker hvordan ressourcerne er fordelt, og at de forsøger at arbejde efter TPF's visioner så meget, som der nu er tid til i deres hverdag:

"Vi har ikke...i projektet Tæt På Familien har institutionerne ikke fået nogen ekstra ressourcer tildelt, det er kun sagsbehandlerne, der har fået det. Så på den måde bliver det svært...men vi begynder at gøre det så meget, som vi kan." (I5)

Denne politisk bestemte ressourcefordeling er en strukturerende struktur i TPF, som får en indvirkning på hvordan agenternes praksisser er i underfelterne, i forhold til deres muligheder for at involvere sig i TPF og for at indgå i de nye tværfaglige samarbejdsformer. Denne strukturs indvirkning på agenternes handlen i feltet socialt arbejde, vil blive fremanalyseret i analysedel 2.

8.2 FYSISKE STRUKTURER

Under vores indsamling af empiri i forbindelse med TPF, både ved at observere og ud fra informanternes udtalelser i interviewene, fik vi blik for de fysiske strukturer. De fysiske rammer har vist sig strukturerende for, hvorledes TPF kan udfoldes i feltet socialt arbejde. Feltet er opdelt i flere underfelter, som fysisk er placeret på forskellige lokalisationer.

Ved vores indtræden i feltet, erfarede vi, at myndigheds- og udførerdelene er fysisk placeret hvert sit sted, og at udførerdelene kan ligge langt fra København, så langt som Roskilde eller Holbæk. Endvidere observerede vi, at den fysiske adgang til de to underfelter var forskellig. Institutionerne var lukkede, aflåste og svære at komme ind i. Vores iagttagelse af tilgængeligheden og vores mulighed for at træde ind i dette underfelt, kommer ligeledes til udtryk ved I3, som italesætter den generelle og indlejrede forståelse af institutionsmiljøet som et lukket miljø.

"Det er helt nyt, for ellers har døgninstitutionsmiljøet været meget lukket omkring at vi skal beskytte de børn, vi har osv. Men med TPF er der ligesom kommet lidt mere fokus på, at det er jo meningen at de her børn og familier, vi har tæt på os, de skal fungere i civilsamfundet og derfor er de jo også nødt til at få lavet de overgange der. Det hjælper

ikke at vi lukker af så de ikke kan komme ud, så bliver det endnu svære for børnene at komme over i civilsamfundet.” (I3)

Overstående betragter vi som et udtryk for tidligere indlejrede strukturer og selvfølgeligheder i dette underfelt. Ude i institutionerne har medarbejderne de unge helt tæt på, enten i en døgn- eller dagsinstitution, hvilket er strukturerende for medarbejderne, da de har ansvaret for fysisk at være til stede når børnene har brug for det. Ifølge Bourdieu er felter karakteriseret som sociale rum, der indeholder specifikke logikker og krav (Bourdieu & Wacquant 2002: 85). Han pointerer, at ethvert underfelt har dets egne regler og normer (Ibid.: 91), dog er disse regler og normer ikke noget, der bevidst konstrueres af agenterne (Ibid.: 85). Udførerdelen, her forstået som et underfelt er, som Bourdieu argumenterer for, også et socialt rum med specifikke krav og logikker. I nedenstående udtaler en agent i udførerdelen sig om, hvordan det fysisk, at være en skole, er strukturerende for agenterne:

"Når man arbejder på en skole, så er det meget med at man arbejder efter et fast skoleskema og det er lidt firkantet, og det er det jo blevet endnu mere efter skolereformen fordi vi jo også er underlagt, selvom vi har en anden type barn, så skal vi sådan set have de samme antal timer og den samme undervisning, som man skal i folkeskolen, bare med nogle andre vilkår og nogle andre forudsætninger."(I4)

I myndighedsdelen var vores observationer anderledes, da det var et åbent miljø, som vi kunne tilgå direkte fra gaden og de havde en reception, vi kunne henvende os i. I myndighedsdelen, havde agenterne dog også på trods af det åbne miljø og tilgængelighed, mulighed for at trække sig tilbage og lukke døren indtil deres egne kontorer. I myndighedsdelen er det blevet udtalt flere gange overfor os at: *"det har tidligere har været meget, at man var skrivebordsmedarbejder, her kom borgerne ind til os og at det var bare sådan vi arbejdede"* (I1)

Bourdieu argumenterer for at værdier, regler og normer er kropsligt indlejret i agenter (Bourdieu & Wacquant 2002: 30), hvilket betyder, at agenterne i de to underfelter er vant til at arbejde på bestemte måder og har fået for vane, at opholde sig og agere på hver deres respektive fysisk adskilte steder. I3 understøtter dette: *"..det har altid været meget dem og os, meget opdelt mellem myndighed og foranstaltning, vi gør vores arbejde og de deres...."* (I3)

Den fysiske adskillelse mellem myndigheds- og udførerdelen (foranstaltning), fremkommer som en selvfølgelighed for informant I3, og er også den opfattelse vi har fået under alle interviews og ved vores tilstedeværelse i de to underfelter. Hos I3 kommer det til udtryk, hvordan strukturerne er kropsligt indlejret, via det faktum, at de er fysisk adskilt til dagligt og via udtalelsen om "vores" og "deres" måde at gøre tingene på.

Opdelingen mellem myndigheds- og udførerdelen er blevet indlejret og kropsliggjort i agenternes habitus, hvilket er med til at forme agenternes dispositionssystem og dermed afgøre hvordan en agent handler i feltet. Ifølge centerchefen skal der med TPF *"tænkes mere en psykisk flytning end en fysisk flytning fra et sted til et andet"* (I1). Med afsæt i dette vil vi argumentere for, at det er doxa; de selvfølgeligheder og regelsæt, der er indlejret i hvert af de fysisk adskilte underfelter myndigheds- og udførerdelen, der gerne ses ændret. Der ønskes således med TPF en bevægelse væk fra de tidligere indlejrede strukturer i agenterne og i feltet socialt arbejde, og at det adskilte og opdelte aspekt i underfelterne, ikke reproduceres på ny.

Fagkonsulenterne pointerede dette ved at påpege, at en væsentlig del af omstillingen er en ændring af de praksisser og forståelser, der tidligere har været på det sociale arbejde på ungeområdet:

"Det er jo hele den der ydelsestænkning, at man også skal væk fra, i forhold til at man som myndighed har købt en ydelse. Fx X har købt en ydelse hos Y eller andre og så skulle de fixe det...og så er der også brug for det og det, men det er der ikke penge til fx. Til en erkendelse af at det kan man ikke! Så hvordan kan man på tværs af forvaltninger, sektorer og alt muligt, arbejde sammen om den samme opgave." (I8)

Den nye omstilling på ungeområdet fordrer således et krav om ændringer af den tidligere kassetænkning med en "køber" eller en "arbejdsgiver" på den ene side (myndigheden) og "sælger" eller en "aftager" (udførere) med en færdig pakke eller ydelse på den anden side. Med omstillingen søges i stedet, at man i højere grad arbejder sammen på tværs i organisationen og inddrager flere eksterne aktører til at løse *"den samme opgave"* på en anderledes måde. Dette stiller store krav til den enkelte medarbejders selvforståelse, da der herved ændres på den normale praksis i det sociale arbejde. Dette kommer til udtryk ved centerchefens udtalelse om, hvordan TPF *"graver meget dybt på hele grundtænkningen."*

(I1). Centerchefen påpeger i nedenstående citat, hvordan 'den nye tænkning' i socialt arbejde, påvirker den gængse forståelse af sagsbehandlerens rolle i sagsbehandlingen:

"...vi har fået udtænkt noget mere kombinationstænkning, at vi måske går fra sådan en meget servicetænkende tilgang, hvor man måske som sagsbehandler har kigget på borgeren, som en slags kunde, som skulle have en form for service og så skulle man så finde den rigtige service oppe på hylden og få det matchet. Til måske i langt højere grad at ændre det til, at det skal være en mere fleksibel løsning, som ikke nødvendigvis er på hylden, men at man blander nogle forskellige ting, som vi præsenterer for borgeren. Det kalder på en helt ny sagsbehandler. Du skal ikke bare være god til at overskue de mange tilbud, eller de mange muligheder, eller kende de rigtige mennesker, du skal sådan set også være i stand til at blande dem rigtigt og samle viden op på det." (I1).

Sagsbehandlerens nye opgave bliver således i langt højere grad at være fleksibel, kreativ og opsøgende i sin tilgang, ved også at inddrage flere aspekter og aktører til løsning af sagerne omkring den unge.

Det centrale i omstillingen er, at tænke det sociale arbejde på en ny måde gennem nye samarbejdsformer, hvor særligt myndighed og udførere skal arbejde tættere sammen. Fagkonsulenterne pointerede flere gange, hvordan de nye samarbejdsformer fordrer, at den historiske opdelingstænkning mellem de forskellige samarbejdende agents roller og opgaver skal nedbrydes. I stedet skal der udvikles en ny forståelse af opgaver og funktioner, hvor man er villig og parat til at overtage opgaver, som tidligere lå hos modparten og vice versa:

"Man kan også sige at det, der også bliver nyt for medarbejdere i BBU, ja også hos de parter vi samarbejder med, kommer vi selvfølgelig også til at bruge det, men det nye i BBU er, at man er fælles om en opgave, så man er ikke for fin til at gøre noget, der hører til den her opgave." (I9)

Omstillingens krav om at løse en fælles opgave i et tættere samarbejde mellem myndigheds- og udførerdelen, indebærer således at medarbejderne skal bevæge sig ind i hinandens felter og domæner og dermed også at grænserne mellem de to underfelters arbejds- og ansvarsområder bliver mere flydende.

TPF indebærer, at der skal findes et nyt fælles grundlag for socialt arbejde hvor det, at mødes hyppigere på tværs af blandt andet myndigheds- og udførerdelen bliver et af de væsentlige tiltag. Dette nye set up vedrørende mødestrukturen i socialt arbejde er både legitimt og et krav for myndigheden og udførerdelen at deltage i. I TPF er der dog ikke opstillet bestemte fysiske rammer for hvordan dette skal udspille sig. Det kan være hos myndigheden, i udførerdelen, hos familien, i lokalsamfundet osv. Da opdelingen mellem de to underfelter, har været særligt ekspliciteret og fremtrædende i empirien, finder vi det interessant, i forhold til vores problemformulering, at analysere nærmere hvordan praksisserne udspiller sig i denne fysisk opdelte struktur, og hvordan det indvirker på agenternes handlemuligheder i forhold til medarbejderinvolvering og de nye tværfaglige samarbejdsformer. Dette vil vi udfolde i analysedel 2.

8.3 FORMIDLINGSSTRUKTUR

En af de strukturer, som er blevet ekspliciteret flere gange i vores interviews omhandler den form, der har været for præsentationen og formidlingen af TPF. Denne form har vist sig strukturerende i forhold til, hvordan og til hvem formidlingen er givet. Allerede ved vores første indledende møde i BBU omhandlende vores specialeopstart, blev vi gjort opmærksomme på, at formidlingen af TPF har haft en helt særlig karakter. Adskillige gange er det blevet fremhævet, hvordan man ved denne omstilling har prioriteret præsentationen og formidlingen af TPF højt og hvordan man har haft ambitioner om at skulle tiltrække opmærksomhed omkring TPF med forskellige virkemidler. Der er således i hele set-uppet omkring udrulningen af TPF iværksat flere forskellige workshops eller udviklingslabdage, som har skullet bidrage til at bringe budskaberne omkring TPF ud til agenterne og dermed give et fælles afsæt i feltet:

"Men man kan sige det har været...det er jo smart tænkt på en eller anden måde, at rulle ind med Hallur og højt hår og hele det her program her. Og alle hans...det er jo genialt det han gør...med alle hans cirkler og alt det der med...altså det får jo en enorm stor indpakning. De her gatherings, eller hvad man kalder dem, hvor vi mødes og holder hinanden i hånden og er enige om at det da er det rigtige. Det betyder jo at vi ligesom taler ud fra det, i stedet for at vi sidder og diskuterer to chefer overfor hinanden, hvor det hurtigt kan blive sådan en eller anden form for lederkamp, kan man sige ik".(I1)

Netop omstillingens programchef, Hallur Gilstón Thorsteinsson's særlige karismatiske facon har været fremtrædende i flere af interviewene og ligeledes på udviklingslabdagen, og fremstår som endnu et af virkemidlerne til at skabe genklang omkring TPF. Han beskrives som en engageret og sprudlende mand – en form for entertainer: *"Når også Hallur står og siger det på scenen, altså han er jo en showman uden lige."* (I2). Valget af Hallur som programchef har ikke været tilfældigt, hvilket også kommer til udtryk i fagkonsulenternes udtalelser om nedsættelsen af programgruppen:

"Man kan sige, at det var et ønske, da man nedsatte den her programgruppe, at man søgte programchefen ude, men man havde også et ønske om at de to faglige konsulenter skulle have en viden om henholdsvis myndighedsområdet og institutionsområdet. Vi kommer fra hver vores side i organisationen, og vi har selvfølgelig en indsigt i der, hvor vi kommer fra, men vi er jo ikke eksperter, men vi ved, hvad det vil sige at være ude i virkeligheden i det lokale og har et netværk derude, som vi også kan bruge. Nogle gange gør det, det betydeligt mere troværdigt når vi står og kan fortælle om en case. Vi kan godt huske, hvordan de der konflikter er..." (I9).

Det har således været et bevidst valg for omstillingen, at søge en udefrakommende person til den overordnede varetagelse, men samtidig også at have en repræsentant fra både myndigheds- og udførerdelen, som garant for at underfelterne kunne komme ligeværdigt til orde og derigennem styrke troværdigheden af formidlingen.

Ved vores deltagelse i og observationer af udviklingslabdagen fik vi indtryk af, at der var satset meget på, at netop denne dag skulle resultere i en større forståelse og viden om TPF. Dette blev synligt både ved formen og ved indholdet af dagen. Det overordnede tema for dagen var *"Spredning af gode løsninger"* eller som, der blev udtalt af programchefen, en *"ny praksis fra praksis"*. Dagen afholdtes i Vega, hvor alle deltagere var placeret på stole med front mod den store scene, som var vi tilskuere til et show. Den første del af dagen foregik primært med oplæg fra diverse aktører, der med hver deres fortællinger kunne berette om, hvordan TPF var en succes. Den sidste del af dagen var planlagt med to runder, hvor deltagerne først ved en kort speeddatingsrunde fik mulighed for at få en præsentation af de forskellige 12 prototyper, og senere en ny runde, hvor man kunne få et uddybet kendskab til to selvvalgte prototyper. Der blev lagt op til at man skulle lade sig inspirere og evt. overveje om man kunne genbruge løsningen på egen arbejdsplads.

De udvalgte prototyper kommer således til at have en betydning for udformningen af de fremtidige praksisser i socialt arbejde på ungeområdet på tværs i feltet. En prototype er karakteriseret ved at være en forløber, grundmodel eller en skabelon, som kan statuere eksempel for videre produktion eller virke. En model må i en eller anden udstrækning være eksemplarisk og fremstå som umiddelbart selvindlysende og overbevisende, sådan at modtagerne kan identificere sig med den og dermed også se meningen i at investere sig selv i den. Denne vurdering, om noget er værd at spille om og indtræde i, indfanger Bourdieus begreb *illusio*, som betegner en meningsgivende ramme for en hvilken som helst social praksis i et felt, og som samtidig betegner en mulig investering i og interesse for agenterne at deltage i det sociale spil (Bourdieu, 2007: 110-111). Om agenten vælger at deltage i spillet afgøres af, om agenten kan se at det er *"umagen værd at spille spillet"* (Bourdieu 1994:151).

Ud over at udviklingslabdagen, med afsæt i prototyperne, anvendtes til at sprede de gode løsninger, er de gode fortællinger, som er udsprunget af prototyperne i TPF også fremkommet i flere af de afholdte interviews. Centerchefen giver et eksempel på, hvordan en prototype kan være med til at sprede det positive budskab om, at selv den værst tænkelige situation kan vendes til noget positivt i og med TPF er blevet indført. Den nævnte prototype er udsprunget af en problematik mellem myndigheden og institution X:

"det er for mig det bedste billede på det her, samskabelse på tværs af myndighed og institution. Altså der havde historisk set været lettere konflikter mellem os og Institution X af flere grunde, indtil vi på et tidspunkt beslutter at vi stopper lige, ik. Nu prøver vi lige noget nyt. Så begyndte vi at tale sammen og vi får så lavet det her projekt i TPF, som handler om en enkelt konkret sag, som var gået fuldstændig bananas, det var ikke så godt, det var dyrt.(...) sådan en sag, den var ofte delt op lige midt i og så sad myndigheden på den ene side og institutionen på den anden side, men de havde ikke noget med hinanden at gøre. Til de lige pludselig går rundt arm i arm og fortæller om, da vi begyndte at tale sammen og forstå hinandens virkeligheder og overlapper, så gav det al mulig mening." (I1)

Med sådan en fortælling, kan der skabes en særlig overbevisende og meningsfuld forståelse hos de øvrige agenter, om at der er værdi i at investere i TPF. Dette kan argumenteres for at være en metode, til at synliggøre og gøre det attraktivt for agenter at indgå i TPF, altså indgå i *illusio*, da sådan en episode, netop kan fremstå med en særlig

indlysende overbevisningskraft og meningsskabende værdi i det sociale arbejde. Dette kan der argumenteres for, da den er en fortælling om, hvordan ”worst case” er blevet til ”best case”, og derved kan blive til ”best practice” – altså en forbilledlig model. At modellen eller prototypen allerede har fået en status af at være ”umagen værd”, og have en indlysende betydning i det sociale arbejde, kommer til udtryk ved I3’s beskrivelse af den hyppige anvendelse af prototypen i deres arbejdshverdag:

”...vi har lavet en drejebog, som vi bruger meget aktivt i dag med alle vores samarbejdspartnere. Men det vi kiggede på meget fra starten, var at vi lavede sådan en model, hvor der ligesom skal ske en forandring.” (I3).

8.3.1. ET NYT MINDSET

Gennemgående på udviklingsdagen var begrebet ”et nyt mindset”. Dette brugte særligt programchefen i sin velkomsttale til agenterne. Han pointerede, at der i det forgangne år havde været en fælles indsats omkring omstillingen, men at den fortsat skulle udbygges og at særligt ”det nye mindset” skulle styrkes i feltet. Det blev ikke konkretiseret, hvad dette nye mindset består i, men den hyppige brug af begrebet gennem hele dagens program, gav et indtryk af, at der var en selvfølgelighed i og en fælles forståelse af, hvad det betød iblandt de agenter, der deltog på dagen. Ønsket om et nyt mindset kan relateres til Bourdieus begreb doxa. Doxa betegner et felts ubevidste adfærdsregler for det spil, der gælder for feltet og som samtidig er indlejret i feltets agenter krop, som rutiner, praksisser og selvfølgeligheder (Bourdieu, 2007: 113-114). Man kan således argumentere for, at det, der tilstræbes i formidlingsprocessen er en omfattende kulturforandring, som indfører en ny forståelse og praksis indenfor feltet. Det nye mindset er et udtryk for ønsket om en ny forståelsesramme for socialt arbejde på ungeområdet, som afløsning for et tidligere paradigme i feltet, altså en ændring af feltets doxa.

Udover de tre afholdte udviklingslabdage i den første procesfase, er formidlingen af TPF foregået gennem forskellige interne dokumenter, heriblandt programbeskrivelsen for TPF samt nyhedsmails vedrørende udviklingen i de forskellige prototyper. Nyhedsmailsene er ifølge fagkonsulenterne hovedsageligt sendt til de medvirkende agenter i prototyperne samt til centercheferne. Hvorvidt mailsene er sendt videre til medarbejderne er uvist, men det fremgår ikke umiddelbart, at der har været en systematisk vidensdeling omkring TPF.

Dette understøttes af centerchefen, som i citatet nedenfor pointerer, hvordan formidlingen af visionerne for TPF ikke har været strengt systematiseret eller tydelig:

”Altså det er jo ikke så systematisk kommunikeret ud det her, som et argument, som jeg så går rundt med et eller andet banner over hovedet hele tiden og siger: det her det er så argumentationsrækken på det her.” (I1).

Det fremgår således, at der ikke er blevet formidlet den samme mængde information, og formen på formidlingen og præsentationen af TPF lader derfor til at være af særlig strukturerende karakter for agenterne, i forhold til at få en forståelse af TPF. Der ønskes med omstillingen at tilføre et nyt mindset i feltet socialt arbejde på ungeområdet, som skal skabe en ny fælles forståelse og praksis. Dette indebærer, at det nye mindset spredes i feltet og bliver til en fast og indlejret del af feltets naturlige regelsæt, doxa. Der har ikke været entydige og klare udmeldinger eller en manual til, hvorledes agenterne skal udvikle løsninger, altså praksisserne i det sociale arbejde, da man ønsker at ændringen i det sociale arbejde opstår via agenterne i de to underfelter. I forlængelse heraf finder vi det relevant at undersøge, hvordan denne formidlingsform har været strukturerende for agenternes handlemuligheder for at kunne involvere sig i TPF og for at indgå i det tværfaglige samarbejde. Ligeledes vil vi i anden del af analysen fremanalysere om agenterne i feltet finder mening med, og en værdi i at spille ’spillet’ TPF.

8.4 SELEKTIONSSTRUKTUR

Under vores indledende interviews med de to faglige konsulenter i programgruppen til TPF blev vi gjort opmærksomme på, at der, i den første procesfase er åbnet op for en testperiode, hvor agenterne i underfelterne, har fået en mulighed for at deltage aktivt i omstillingen ved at komme med input, ideer og bud på mulige prototyper til TPF, som senere kunne komme i betragtning og eventuelt effektueres.

I nedenstående citat beskriver centerchefen på myndighedssiden, hvordan hun har opfattet sin medarbejderflok, som ivrige efter at komme med forslag til ændringer:

”Jeg havde en oplevelse af, at alle løb hen til startlinjen og fandt alle de gamle ideer nede i skuffen og bare fik høvlet dem ind på banen for at få prøvet noget af, fordi der lige pludselig var en åben bane til at prøve nogle ting, som man normalt ikke kunne prøve,

fordi det måske tidligere har været mere låst - sådan hierarkisk. Lige pludselig var der sådan en legeplads til at prøve noget af i en kortere eller en længere periode.”(I1)

Denne idegenerering til prototyperne på medarbejderniveau, er flere gange af fagkonsulenterne blevet fremhævet, som et led i strategien for omstillingsprocessen:

”Vi har arbejdet meget ud fra det her Fair Proces, fordi Tæt På Familien er en omstilling og jo ikke bare et projekt, som er afgrænset og skal afsluttes med en evaluering. Omstillingen skulle gerne blive en varig del af hele arbejdet i BBU og det kræver altså at vi får medarbejderne...med på ideen.” (I9)

At omstillingen ikke blot anses som værende et enkeltstående og afgrænset projekt, men derimod vægtes som en vedblivende og grundlæggende ændring i feltet, viser at udvælgelsen af prototyper, som kan være repræsentative for de visioner, som ligger i omstillingen, er af stor vigtighed. Ifølge den ene fagkonsulent var programgruppens kriterier for udvælgelsen af prototyperne, at de skulle rumme et element af tværgående samarbejde i organisationen: *”I vores udvælgelse har vi lagt vægt på, at de skulle handle om at arbejde på tværs af ens egen enhed og ikke kun være noget, som vi kunne se ville være noget, der kunne gavne den daglige drift.”(I9).*

I udvælgelsen af prototypeforslagene er der således sket en vurdering af, hvorvidt prototyperne kunne være anvendelige og operationelle for hele feltet og ikke kun egnede for de enkelte underfelter. De udvalgte prototyper kommer på denne måde til at have en betydning for udformningen af de fremtidige praksisser i socialt arbejde på ungeområdet på tværs i feltet. De foreslåede prototyper, der endeligt blev indsendt, er blevet selekteret og vurderet af programgruppen, som valgte de prototyper ud, som bedst levede op til omstillingens visioner. Ved det, at nogle af prototypeforslagene er valgt fra, er der samtidig sket en selektion af hvilke underfelter, der har kunne være en del af omstillingens første fase; Udviklings- og pilotfasen. Dette får yderligere en betydning for, hvilke agenter, der har haft muligheden for at involvere sig i en prototype og dermed være med til udviklingen af løsninger i det sociale arbejde. Den selektionsstruktur, der har været i TPF har således haft en indvirkning på agenternes mulighed for, i hvor høj grad de har kunne indgå i ’spillet’ TPF.

Gennem vores observationer fra udviklingslabben i Vega kom selektionsstrukturen yderligere til syne i forhold til antallet af mulige deltagere. I pauserne talte vi med fire af de deltagende og vi fik en forståelse af, at langt de fleste deltagere var enten chefer fra forskellige centre og institutioner eller medarbejdere, der havde været direkte involveret i prototyperne i TPF. Ifølge de faglige konsulenter var der mulighed for at i alt 200 medarbejdere kunne deltage på udviklingslab dagen. Der er ca. 2000 medarbejdere ansat på børne- og ungeområdet i socialforvaltningen og det har derfor langt fra været alle i organisationen, der har fået lejlighed til at deltage. Dagen omhandlede en præsentation af de enkelte prototyper og derfor var invitationen til dagen målrettet de medarbejdere, der havde været involveret i disse. Programgruppen sendte invitationer ud til centercheferne, som efterfølgende skulle viderebringe dem til de resterende medarbejdere på de respektive centre. Medarbejderne fik herigennem mulighed for at tilmelde sig. Alle vores informanter på nær 16 har deltaget på udviklingslabdagen.

Planlægningen af TPF har således haft elementer af selekterende og strukturerende karakter, da der i starten har været lagt op til deltagelse og involvering af alle agenter, men senere har dette kun vist sig muligt for et begrænset antal. Vi vil i det følgende fremanalysere hvordan denne selektionsstruktur indvirker på agenternes strategier i forhold til, hvordan de kan sætte deres kapitaler i spil og positionere sig i feltet.

8.5 DELKONKLUSION 1. ANALYSEDEL

Vi har fundet det relevant at belyse og analysere overstående udvalgte strukturer, da strukturer og agenter gensidigt påvirker praksisserne i et givent felt. For at kunne forstå hvilke dynamikker og kampe, der udspiller sig i feltet, og for at belyse hvilke strategier agenterne benytter sig af for at opnå en højere position i feltet, har det været nødvendigt at analysere de objektive strukturer, som vi har fundet særligt fremtrædende i vores empiri.

Vi kan konkludere at myndighedsdelen og udførerdelen agerer inden for strukturerende strukturer i TPF, herunder de udvalgte fysiske strukturer og organisatoriske strukturer i TPF, såsom ressourcefordeling, formidlingsstrukturen, og selektionsstrukturen. De fysiske strukturer kommer til udtryk ved at myndigheds- og udførerdelen er placeret på forskellige lokaliseringer og der i disse underfelter er forskellige logikker og normer samt praksisser i forhold til at udføre socialt arbejde. De fysiske strukturer og det, at vi tager afsæt i to underfelter, vil være et gennemgående element i hele analysedel 2.

Agenterne i de to underfelter har været underlagt en selektionsstruktur, der har været strukturerende for, hvorledes graden af involvering i TPF har været mulig for agenterne. Præsentationen og derved formidlingsstrukturen i feltet, har programgruppen lagt stor energi i. Med tiltag som udviklingslabdagen, og ved at inddrage en karismatisk og meget synlig programchef, kan vi konkludere, at det hele har været iscenesat som et show, hvilket vi også selv observerede på udviklingslabdagen. Denne formidling er dog ikke tilgået alle agenter i feltet, hvilket har været strukturerende for, hvem der har kunnet involvere sig i TPF. Ligeledes har ressourcefordelingen struktureret praksisserne i feltet i og med at enkelte agenter har fået frigivet tid til det sociale arbejde.

På baggrund af vores analyse af de udvalgte strukturer, kan vi konkludere, at disse strukturer virker inkluderende for nogle agenter og kan virke ekskluderende for andre agenter i feltet. Hvem der bliver henholdsvis inkluderet og ekskluderet, og hvordan agenterne på baggrund af dette agerer, samt hvilke strategier de anvender, indenfor de givne strukturer, i forsøget på at bevare eller opnå en højere position i feltet, vil blive belyst i analysedel 2.

9 ANALYSEDEL 2. MEDARBEJDERNES AGEREN I "TÆT PÅ FAMILIEN"

Ifølge Bourdieu influerer både strukturer og agenterne selv på, hvorledes agenter har mulighed for at handle i et felt. Ligeledes argumenterer han for, at alle agenter til en hver tid forsøger at opnå en højere position i et felt, eller vil kæmpe for at bevare deres nuværende position (Bourdieu 1994: 94). Denne handlen foregår gennem kampe i feltet. I kampene i feltet er kapitaler en essentiel del, i og med der både kæmpes om værdien af forskellige kapitaler i et felt, men kapitaler er også det agenterne er i besiddelse af og bruger som våben i kampene. Vi finder det derfor relevant, at inddrage og fremanalysere kapitalerne i det undersøgte felt i analysen af de kampe, der udspiller sig i feltet. Dette gør vi for at undersøge hvilke kapitaler, der har værdi og hvilke der kæmpes med i feltet.

Vi vil analysere, hvilke strategier agenterne gør brug af i deres kamp om enten at bevare eller ændre deres position i feltet og hvordan de positionerer sig i forhold til hinanden i de to givne underfelter. Denne analyse tager afsæt i vores analysefund af strukturerne og vi vil

analysere på de udvalgte strukturers indvirkning på agenternes ageren i medarbejderinvolveringen og de nye tværfaglige samarbejdsformer i TPF.

9.1 EN NY ÅBEN BANE AT SPILLE PÅ

Som vi tidligere berørte under beskrivelsen af selektionsstrukturen markerer indføringen af omstillingen TPF et nyt muligt spillerum, eller med centerchefens egne ord: *"en åben bane"* eller en *"ny legeplads"* (I1). Med TPF er der så og sige kridtet en ny bane op, hvori der er sat nye værdier på spil, i og med der er åbnet op for en række nye muligheder for at agenterne, på forskellig vis, kan investere og realisere deres kapitaler i spillet.

TPF er, som beskrevet i casen, en omfattende omstilling, hvor der blandt andet tilstræbes en ny praksis med mere fleksibilitet i sagsbehandlingen. Flexibilitet vil i denne sammenhæng sige en parathed og villighed til at udvikle nye løsninger i det sociale arbejde og til at indgå i nye samarbejdsrelationer både mellem myndigheds- og udførerdelene, og mellem de enkelte underfelter og helt nye agenter i feltet (familiemedlemmer, frivillige og andre ressourcepersoner). For at dette mål skal kunne realiseres, skal der være nogle værdier at kæmpe om i feltet (i spillet), som enten kan betyde, at agenterne kan bevare eller øge deres position i feltet. Der skal så og sige være en gevinst at hente, for at agenterne vælger at bringe sig selv og sine kapitaler i spil.

En agent fra myndighedsdelen italesætter, hvorledes ledelsen har gjort tiltag for, at motivere medarbejderne til at indgå i og kæmpe for TPF. Således angiver I7, der er koordinator, hvordan man fra ledelsens side har tænkt en form for kompensation, *"noget økonomi"* ind i deres strategi for at motivere medarbejderne i omstillingen:

"Jamen det er sådan en respekt for at de skal kunne følge med. Der sidder nogle medarbejdere, der har arbejdet på en bestemt måde i rigtig mange år, ik. Så der skal være et incitament også, der skal jo ligesom være noget økonomi og noget, der giver dem noget, ik. En gevinst for dem. For at de ligesom kan se ideen med det, for at de ikke bare skal arbejde på mærkelige tidspunkter og ud og gøre ting, som vi synes de skal gøre. Der er noget tryghed i det også, ik. Hvis vi begynder at larme for meget i det, så er det ikke sikkert, at vi får den fleksibilitet ind i opgaveløsningen, som vi gerne vil have." (I7).

Det blev tydeligt i vores interviews at TPF, ifølge agenterne, adskiller sig fra andre omstillinger på to væsentlige punkter; dels muligheden for medarbejderinvolvering, hvor

agenterne skal udvikle innovative og fleksible løsninger i sagsbehandlingen, dels de nye samarbejdsformer hvori udviklingen af det sociale arbejde skal udspille sig. Disse to centrale elementer i TPF har skabt muligheden for, at kunne ændre på værdien af forskellige kapitaler i feltet. Herved kan agenterne kæmpe om, at nogle kapitaler får en højere værdi i feltet, eller kæmpe om at revaluere eller at devaluere de dominerende eller mindre dominerende kapitaler i feltet.

9.2 DEN TIDLIGERE BANE

Når man undersøger et felt er det, ifølge Bourdieu, altid vigtigt at have historiciteten for øje, da dette er medbestemmende for, hvordan positioneringer i et felt gøres muligt, da feltet skal ses som et rum af muligheder, som er gået i arv fra tidligere kampe i feltet. Rummet tendenserer at bestemme forskellige former for positioneringer og ligeledes, hvad agenterne søger efter af mulige løsninger på konflikterne i feltet (Bourdieu 1994: 68).

Som nævnt har myndigheds- og udførerdelen været meget opdelt, både fysisk og i forståelsen af hinanden og hinandens praksisser. Der har været en opfattelse af, at myndighedsdelen har været enorm travl og at denne har været svær at komme i kontakt og samarbejde med. Ligeledes er det et faktum, at sagsbehandlerne på myndighedssiden har beslutningsretten og får derved en højere position i samarbejdssituationer ved at have muligheden for at træffe den endelige beslutning i forhold til den unge. Myndighedsdelen har ligeledes haft den opfattelse, at de har fået tildelt en rolle, som syndebukke for de negative ting, der kan udspille sig i sagsbehandlingen.

En agent fra myndighedsdelen, italesætter hvordan hun oplever, at de i udførerdelen har nogle anderledes logikker og indlejrede strukturer i praksisserne, og hvordan udførerdelen positionerer sig som værende anderledes end dem i myndigheden:

”Jamen, ja det er der, fordi de har en anden baggrund og de har et andet syn på tingene og de vil også gerne synes, at kommunen er noget skrammel selvom de jo også selv er en del af den. Og det kan jeg godt forstå, jeg kan godt forstå at man har brug for også at sige, altså for at have relationen, jamen det er din sagsbehandler, der har besluttet at nu må du ikke få et eller andet, en ny vinterjakke. Men det gør bare samarbejdet for os svært.” (I2)

En anden agent i myndighedsdelen forklarer hvordan deres rolle skal tænkes på en ny måde og hvordan de ønsker at samarbejde og være en del af hele processen og ikke kun lave opfølgninger hver tredje måned, som tidligere:

"...så man ikke kun vil være med om 3 måneder til opfølgning og få en status, men man vil også være en del af processen. Men det handler igen om den rolle, for mange familier er det os, der bestemmer i sidste ende, så selvfølgelig er en kontaktperson eller en familiebehandler en mere neutral rolle. Fordi man netop har den her myndighedsrolle, derfor oplever jeg, at det er nemmere for de unge, at åbne sig for en familiebehandler eller en psykolog og derfor handler det også om at se os myndighedspersoner på en helt anden måde." (I6)

Vi kan med afsæt i overstående argumentere for, at der med implementeringen af TPF er opstået nye værdier i feltet, hvoraf det, at kunne deltage i samarbejdet på tværs, giver mulighed for at involvere sig og dermed bringe sine kapitaler i spil. Myndighedsdelen har tidligere kunnet positionere sig i feltet, i og med at de besidder kulturel kapital via deres uddannelse, samt via deres bemyndigelsesret til at træffe den endelige afgørelse i en sag. De har herved fået en position, der har været dominerende i socialt arbejde. Agenter, der dominerer i et givent felt, besidder ifølge Bourdieu, magten i feltet. Ligeledes vil der altid, være agenter der enten er domineret, eller dominerende (Bourdieu & Wacquant 2002: 92). Om agenter er dominerende eller dominerede i et felt, afhænger igen af den mængde kapital og værdien en kapital, som en agent har i et felt.

Agenterne i udførerdelen har været positioneret til, at være de dominerede i forhold til socialt arbejde, i og med de har skullet levere en ydelse eller en service, som myndigheden kunne anvende, hvis de valgte det, ved at placere midlerne i en given udførerdel. Dette kommer også til udtryk ved myndighedsdelens centerchefs forklaring om, hvordan hun kan være med til, at vælge hvor økonomien placeres i socialt arbejde *"jeg som køber, kan være med til at styre markedet på et eller andet niveau. Alt efter hvad jeg køber, så kommer der sikkert mere af det"* (I1). De undertrykte agenter i felter vil dog altid vil forsøge, at formulere alternative målsætninger for feltets måde at fungere på ved at gøre modstand, protestere og stille krav og gennem forskellige strategier, at bringe sine kapitaler i spil for at bevare eller forbedre sin position (Bourdieu & Wacquant:89-90). Bourdieu pointerer endvidere, at de strategier agenter benytter sig af i et felt, er afhængig af agentens placering

i feltet. Derfor er det, med indføringen af TPF, relevant at undersøge hvilke strategier agenterne, i feltet socialt arbejde, gør brug af for at få en højere position i et felt, hvor tidligere praksisser og opfattelser af hinandens roller og positioneringer er til forhandling, og hvor værdien af forskellige kapitaler i underfelterne skal fastsættes. Som centerchefen i myndighedsdelen udtrykker det: *"Det er jo gået op for alle, at det er jo en relativ stor omvæltning, primært i ens forståelse af det her, så der er jo sådan en vis utryghed ved, hvad betyder det så for mit arbejde og den ydelse jeg leverer."* (I1)

Feltets ændring, grundet indførslen af TPF, får således en betydning for, hvad der, af agenterne, anses som værende af værdi der kan kæmpes om i feltet. Dette vil vi udfolde nærmere i det følgende.

9.3 DET DER GØR SPILLET VÆRD AT SPILLE

9.3.1 MEDARBEJDERINVOLVERING – EN ANDERLEDES MÅDE AT TÆNKE UDVIKLING

Ifølge agenterne er det særlige og helt centrale ved omstillingen, at den på nogle afgørende punkter adskiller sig fra tidligere omstillinger i Københavns Kommune, hvor man ofte har forsøgt at overføre andre kommuners løsninger via en fastlagt køreplan eller en manual for, hvordan omstillingen skal foregå. I3 og I7 beskriver, hvordan deres tidligere erfaringer og oplevelser med omstillinger har båret præg af mislykkede forsøg på at genbruge løsninger, som ikke har været tilpasset Københavns Kommunes format:

"Vi har fået alle de her programmer, som de unge skulle passe ind i, som var udviklet andre steder og på en eller anden måde blev trøjen altid lidt for lille når den nåede til Københavns kommune, fordi så havde man nogle andre udfordringer." (I7).

I3 uddyber:

"Jeg synes altid man prøver at tage de der omstillinger, og prøver at få det til at passe ind og så lige pludselig finder man ud af, på en eller anden måde, at det kan ikke lade sig gøre og så falder det til jorden og så arbejder vi videre som vi altid har gjort. Jeg synes faktisk at med TPF, så har vi faktisk virkelig prøvet at inddrage alle omkring det, både i frivillig organisationer, men også os, der går rundt på gulvet, politikere, borgmester og alt muligt og der er blevet en større...hvordan er det vi får det til at passe ind i Københavns kommune.(...) jeg tror faktisk, at det hjælper på at vi får...at vi ikke bare får et eller andet

ned over os, at nu skal vi gøre sådan! men med TPF, der er vi kommet med.” (I3).

Man har med TPF forsøgt at imødekomme de udfordringer, der kan ligge i at overtage løsninger fra andre kommuner i form af ”spændetrøjer” eller færdigkonstruerede pakker, der bliver trukket ned over agenterne. Der er med TPF i stedet åbnet op for en slags eksperimentarium eller laboratorium, hvor der inddrages forskellige agenter til at bidrage med løsningsforslag, som er afstemt til Københavns Kommune. Agenterne på både myndigheds- og udførersiden har haft muligheden for at sætte deres præg på omstillingen ved at involvere sig i udviklingen af prototyperne. TPF har skabt et frit og kreativt spillerum, hvor det har været muligt, at teste og prøve nogle forskellige ting af, og hvor medarbejderne er blevet inddraget i beslutningen om, hvordan ”køreplanen” skulle fastlægges. Således beskriver I3, hvordan TPF på nogle væsentlige punkter adskiller sig fra tidligere projekter; nemlig ved fleksibiliteten, der blandt andet giver agenterne frihed til at tage chancer i udformningen af løsningen:

”Det er bare, at det er et fleksibelt program. Vi har fået at vide, at vi godt må være risikovillige, at vi må godt prøve at tage nogle chancer, vi skal bare leve op til at vi inddrager familien. At sagsbehandleren skal også være tættere på familien, men hvordan vi gør det, det kan vi selv være med til at bestemme, og det tror jeg er den store forskel i forhold til de andre omstillinger, der er sket. Det er også derfor at jeg tror på, at det her det kan lykkes. At det bare bliver...om nogle år, så bliver det bare sådan, at det er, vi arbejder i Københavns Kommune.” (I3).

Denne agent udtrykker, hvordan det for hende er selvfølgeligt, at de nye praksisser, som bliver udviklet af agenterne i TPF, på sigt kan blive en del af de kropsligt indlejrede strukturer i agenterne og således også en del af doxa i feltet socialt arbejde.

Ved indførslen af omstillingen TPF er der lagt op til, at man som medarbejder kan eksperimentere og tænke ud af boksen, uden at man skal være bekymret for at fejle. Der er opbakning og opfordring til, at man som medarbejder er risikovillig, tør tage chancer og udvise kreativitet, for at finde den bedste løsning i sagsbehandlingen. På denne måde er der skabt en ”åben bane” for agenterne, i og med de bliver taget med på råd og får muligheden for at kunne involvere sig og være medbestemmende i omstillingen. Denne mulighed for medarbejderinvolvering anerkendes af samtlige agenter, som værende af

værdi i feltet og er værd at investere i. Med medarbejderinvolveringen gives der en unik mulighed for, at agenterne kan få deres stemme hørt og dermed også en anledning til, at agenterne kan bringe sig selv og sine kapitaler i spil.

Således beskriver informant 2, hvordan hun ved involveringen i prototypen ”Ingen Pauser”, har oplevet en begejstring omkring arbejdet med denne, i og med at hun har fået mulighed for at byde ind med input til udviklingen af prototypen:

”Men det der med, at man kunne også selv præge, man kunne også selv byde ind med, hvad man gerne ville og jeg har jo f.eks. lige været af sted med det der ”Ingen Pauser” og jeg synes det var vildt sjovt og jeg synes også de fællesarrangementer, der har været, hvor man kunne blive inspireret af hinanden har været rigtig fedt.(...) altså det synes jeg, at der er rigtig meget energi i... Ja, så den der frihed til at man ligesom kan sige, hvad vil jeg gerne og hvad kunne jeg godt tænke mig og hvor kunne det være sjovt at fordybe sig, og hvad interesserer jeg mig for rent fagligt. Det synes jeg er super fedt og det savner jeg, altså jeg savner faktisk Tæt På Familien, nu hvor jeg er konsulent i stedet for.(I2).

I2 har oplevet en glæde ved deltagelsen og involveringen i TPF, da hun herigennem har opnået en mulighed for at udvikle sig selv, ved at bringe sin kreativitet og faglighed i spil på en ny måde og samtidig lade sig inspirere af andre. Vi vil argumentere for at det netop er selektionsstrukturen, der har gjort denne investering mulig for I2, da I2 har været involveret i en prototype.

Medarbejderinvolveringen i prototyperne har muliggjort nogle nye praksisser for agenterne i feltet socialt arbejde. De får en chance for at positionere sig i feltet, eftersom de gennem involveringen, får indflydelse på og kan sætte sit præg på de ændringer, der skal ske i forbindelse med omstillingen. Man får som medarbejder mulighed for at gå forrest i udviklingen, ved at kunne være repræsentant for prototyperne og dermed også for TPF i feltet. Dette fremstår som en gevinst for I2, som beskriver hvordan hun oplever, at der er ”meget energi” i det og noget hun faktisk savner, nu hvor hun ikke længere er en del af TPF. Dette blev også påpeget i interviewet med de faglige konsulenter, som beskrev, hvordan de medarbejdere, der havde været med i prototyperne ser ”TPF som noget meget eksklusivt, da det er noget de selv har været med til at designe. For mange af dem har det betydet ekstra energi i arbejdet.” (I8). Ved at lade agenterne være involveret i

prototyperne er der søgt, at skabe en form for ejerskab og ansvarliggørelse for udviklingen af TPF på medarbejderniveau. Dette bliver ekspliciteret af I4:

"...den der græsrodning der, at prøve at få de dele i spil, det gør jo også at man på mange måder kan engagere folk mere, når man selv føler, at man har en aktie i det. Jeg tænker også at det lidt har været hele tanken bag. Det her med at hvis man selv har været drivkraften, så er man også mere med og tager ejerskab for det, der skal ske." (I4).

Agenterne i udførerdelen giver ligeledes udtryk for, at medarbejderinvolveringen har værdi i feltet. Dette kommer til udtryk i og med de tilkendegiver deres ønsker om at være en del af udviklingen af socialt arbejde. Dette bliver ekspliciteret af I5, der ikke har været involveret i en prototype:

"Vi forsøgte at byde ind med noget til de der projekter, men hørte jo så ikke noget...(...)jeg synes det er ærgerligt, fordi jeg synes det er herude på gulvet, at vi rent faktisk står her med børnene i hænderne og de her familier i hænderne.. det er faktisk herude vi har sindssygt meget kontakt med dem, så det kunne være rigtig rigtig smart at vi faktisk var med i en større del af det, fordi vi har en enorm stor viden om de her familier og omkring de enkelte børn, og hvad der vil være godt og hvad der kan hjælpe."(I5).

Ovenstående kan betragtes som et udtryk for, at agenterne på institution Y også tillægger det værdi, at være med til at udvikle løsninger på udfordringerne i det sociale arbejde, og at de gerne har villet være involveret i en af prototyperne. De ville derved have haft en mulighed for bringe deres kulturelle og sociale kapitaler i spil, som de anser for at være et vigtigt bidrag, for så vidt de besidder en viden om det konkrete sociale arbejde med de unge og deres familie.

Som beskrevet under selektionsstrukturen (afsnit 8.4) er det dog ikke alle agenter i både myndigheds- og udførerdelen, der har haft samme betingelser for at kunne involvere sig og deltage i samme grad i TPF og dermed fået muligheden for at sætte sine kapitaler i spil. Dette har en betydning for, hvorvidt agenterne kan forbedre eller bevare deres position i feltet. En agent i udførerdelen pointerer således at de, der har været involveret i prototyperne, har haft en mulighed for at øge deres position i feltet, i og med de har haft en direkte indflydelse på udviklingen af det sociale arbejde: "Så det bliver meget os og så dem, der har været med til det fede at udvikle på nogle projekter" (I5). Denne agent

udtrykker et ønske om at have haft samme mulighed for at være med til det ”fede” i udviklingen, men vi kan argumentere for at selektionsstrukturen ikke har gjort dette muligt.

9.3.2 NYE SAMARBEJDSFORMER – NYT SAMMENHOLD

Et af de helt store tiltag i TPF er nye samarbejdsformer, hvor opgaverne med socialt arbejde skal løses på tværs af forskellige involverede parter. Her er det tiltænkt, at alle skal træde ind i samarbejdet og investere noget af sig selv i det. Det, at træde ind i de nye samarbejdsformer kan relateres til Bourdieus begreb *illusio*, og kan argumenteres for at være et socialt spil, som de involverede er grebet af og tillægger en betydning (Bourdieu 1994:151). I forhold til at indgå i de nye samarbejdsformer på tværs har de agenter vi har inddraget i vores undersøgelse både fra myndigheds- og udførerdelen vurderet, at spillet er værd at spille. I2 beskriver det således:

"Jeg synes det var rigtig spændende og jeg synes det er enormt spændende også at gøre noget nyt med sit samarbejde også, jeg synes man får rigtig meget ud af gøre noget sammen med nogen. Og det synes jeg er super fedt også at høre hvad andre har gjort.."
(I2)

I3 forklarer, hvordan hun har oplevet det, at have fået muligheden for, og lov til at prøve noget nyt af i samarbejdet med andre:

"Jeg tror det er fordi, at alle de har godt kunne genkende sig selv i tæt på familien. Alle har lavet et eller andet, der svarer til eller har gået med drømmen om, at jamen vi skal også..nnååh, det må vi gerne..ok lad os prøve det af og så se hvordan det går. For det meste når folk er begejstrede, så lykkes rigtig mange ting, så skal man nok finde en måde at gøre det på. Så derfor tror jeg meget hurtigt, det sådan er blevet en kultur rundt omkring i Københavns Kommune, at det her, det er noget, der fungerer for os, det tror jeg"
(I3)

Med afsæt i ovenstående kan vi argumentere for, at agenterne i denne sammenhæng går ind i det sociale spil, da de er begejstrede for at løse udfordringerne i socialt arbejde sammen med andre. Jo flere, der finder det sociale spil værd at spille, jo mere meningsfuldt bliver det at deltage i og fortsætte spillet, i og med at der ifølge Bourdieu " hersker en ontologisk overensstemmelse mellem de mentale og objektive strukturer i den sociale

verden" (Bourdieu 1994:152). Den sociale verden, her forstået som det tværfaglige samarbejde, og de mentale strukturer, her repræsenteret ved den forståelse, der er indlejret i agenterne om, at gøre, hvad der er bedst for den unge og familierne:

"så hvordan kan vi mødes, så vi sammen kan løfte det bedste for familien og i sidste ende skabe ressourcerne i familien så vidt muligt, så vi løfter familien" (I4)

På baggrund af overstående vil vi argumentere for, at agenterne kan genkende sig selv, se meningen og selvfølgeligheden i, at indgå i de nye samarbejdsformer, da der er en overensstemmelse mellem måden hvorpå man drømmer om at ændre det sociale arbejde, og måden hvorpå det nu er muligt.

Alle informanter vi har været i kontakt med, i forbindelse med undersøgelsen i dette speciale, har givet os et indtryk af, at have en positiv tilgang til at skulle arbejde sammen og på tværs for at løse opgaven med socialt arbejde. Ligeledes har de haft en positiv tilgang til at være inddraget i udvikling af løsninger på problemer og udfordringer i socialt arbejde. Vi har dog også erfaret, at det til tider kan være svært for agenterne at agere i de nye samarbejdsformer, da der kan opstå nogle spændinger, udfordringer og barrierer i det tværfaglige samarbejde. Endvidere har muligheden for at involvere sig i udviklingen af løsninger i TPF, ikke været tilgængelig for alle.

Som beskrevet under selektionsstrukturen er det ikke alle agenter i både myndigheds- og udførerdelen, der har haft samme betingelser for at kunne involvere sig og deltage i samme grad i TPF, og dermed har fået muligheden for at 'spille' om de nye værdier i feltet.

9.3.3 DELKONKLUSION - DET DER GØR SPILLET VÆRD AT SPILLE

Vi kan konkludere at medarbejderinvolvering og de nye tværfaglige samarbejdsformer anerkendes og efterstræbes af agenterne i feltet. Med indførslen af TPF har medarbejderinvolveringen og de nye samarbejdsformer givet mulighed for at agenterne har kunne sætte deres kulturelle og sociale kapitaler i spil, da der er kommet noget nyt at spille om i feltet. Med afsæt i selektionsstrukturen er det imidlertid ikke alle agenter, der haft de samme betingelser for at kunne spille spillet. Vi vil i det følgende udfolde hvilke, der er særligt udvalgt til at spille dette spil.

9.4 HOLDOPSTILLING

Som belyst i analysedel 1 under selektionsstrukturen, er det kun nogle få agenter i feltet, der er udvalgt til at deltage i prototyperne. I interviewet med centerchefen på myndighedsdelen, blev det tydeligt for os, hvor stor en rolle hun har haft i forhold til at udvælge hvilke agenter, som skulle være med til at virkeliggøre praksisserne i forbindelsen med TPF og gøre det til en succes. Ligeledes har hun været med i udvælgelsen af hvilke prototyper hun og programgruppen har anset som værende repræsentative og eksemplariske i forhold til de visioner, som TPF indeholder. Centerchefen har haft mange agenter at vælge mellem, men hun har selv kunne udpege hvem, der skulle være hendes medspillere på banen. De medspillere, som hun har vurderet egnede, er agenter, der besidder kapitaler, som kommer til udtryk ved en villighed til forandring, og at være kreativ og fleksibel, hvilket også er TPF' visioner for det sociale arbejde. Således beskriver hun, hvordan hun bevidst har valgt nogle ud, som har været med på hendes forståelse af spillet:

”Det er jo også det, der er fordelene ved København. Hvis jeg møder nogen, der er langsomme, fint, så finder jeg jo bare nogle andre at lege med! Man kan jo altid finde nogen...Jeg har ikke en oplevelse af, at jeg ikke kan få udlevet det, vi går og drømmer eller tænker om, for jeg har fundet dem, der gerne vil med. Altså ud af 2200 medarbejdere, er der jo altid nogen, der kan.”

Vi har interviewet tre agenter, der har deltaget i én af prototyperne i TPF. De to af dem, er ansat i myndighedsdelen og den tredje på udførerdelen. Alle informanterne udviser på hver deres måde en habituel parathed til at involvere sig og omstille sig i forhold til faglige og organisatoriske forandringer. For de omtalte agenter fremstår fleksibilitet, udvikling og forandringsparathed som noget selvfølgeligt og næsten selvindlysende. Dette kommer til udtryk i følgende begejstrede udsagn fra de tre informanter:

I7, der er koordinator for TPF i myndighedsdelen påpeger, hvordan TPF har været en "fest" for hende, og at skifte retning ikke skræmmer hende:

”Ja. Altså jeg er ikke sådan en der tænker, altså bare fordi det fungerer så skal vi fortsætte med det. Kan det blive bedre, kan vi gøre noget andet? Altså fordi, det er sjovere. Det er sjovere hvis vi kan lave nogle småjusteringer, der gør at sådan, okay der var noget her,

okay det fungerede ikke, men kan vi så gøre sådan noget her...altså det, der med at skifte spor, det er jeg ikke så bange for. Og det er også det jeg synes er skægt i den her omstillingsproces. Så er det ikke altid at de folk omkring mig er så moden til det...men det har jo også, altså 2015 har jo været vildt skæg i forhold til at man har kunne få lov til at byde ind med en masse ideer, og der rent faktisk er sket noget.” (I7).

Ligeledes udtrykker en agent fra myndighedsdelen at hun har fået mere arbejdsglæde og ”drive” i og med hun er blevet udvalgt og involveret i prototyperne:

”Altså det synes jeg er rigtigt spændende, jeg synes altid at hvis jeg bliver udfordret eller støttet i min faglighed såå, det synes jeg er fedt. Det er det jeg lægger i ordet fedt, det er det, at det giver noget arbejdsglæde, i hvert fald for mig, det der med at man ikke altid står helt alene med tingene, men at man kører sammen og man har noget retning,(...)så fandt jeg meget mit drive i det.”(I2).

I3 fra udførersiden, finder alt hvad der omhandler nytænkning interessant og har i interviewet givet udtryk for at han tidligere har kastet sig ud i forandringer i organisationen:

”Men det er også fordi, jeg elsker sådan nogle projekter, så jeg synes jo bare at vi skal kaste os ud i hvad som helst vi kan komme i nærheden af.” (I3)

De har alle sammen tidligere gjort erfaringer med forandringsprocesser, som noget der havde en positiv indvirkning både på deres arbejdsmæssige og faglige udvikling. De udviser villighed til at afprøve nye tiltag og til at tage chancer og løbe nogle risici. Vi har i alle interviews spurgt til agenternes nuværende stilling i organisationen, hvor vi erfarede at de alle tre rent faktisk har opnået advancement og profileret sig i forbindelse med deres involvering i TPF. Således har både I3 og I7 fået en status, som koordinator for implementeringen af TPF i deres respektive underfelter. Med andre ord har de fået en gevinst og belønning af deres investering og involvering i TPF. Ved at investere deres kapitaler i spillet, har de således fået mulighed for at opnå en højere position i feltet. I2 har indtil for ganske nylig været involveret i én af prototyperne, og har derfra avanceret til en helt ny stillingstype, som konsulent i socialforvaltningen. De har derved ikke kun opnået en faglig og arbejdsmæssig gevinst, men i lige så høj grad en karrieremæssig. Ifølge disse tre agenter er de eneste forhindringer, i forhold til den ellers entydigt positive vurdering af

omstillingsprocessen, den type medarbejdere, der forholder sig tøvende og skeptiske til forandring:

”Altså det, der har været belastende for mig det er fx, det med brokkeri, sådan noget med, at folk har været afholdende: Åh nej, skal vi nu igen? Nu kommer der en ny omstilling og sådan noget, og det synes jeg godt kan være pisse irriterende at høre på! Når man selv synes, at det er totalt fedt og det åbner en masse døre ikke. Så det er det, der kan være irriterende for mig personligt.” (I3).

Ifølge Bourdieu vil der i et givet felt altid være en kamp mellem grupper, som vil enten bevare og fastholde de eksisterende kapitaler og positioner, eller som vil forsøge at ændre styrkeforholdet for derved at forbedre deres position. Indførelsen af TPF åbner op for nogle mulige konflikter og modsætninger mellem de omstillingsparate og risikovillige agenter på den ene side og mere forandringsskeptiske på den anden side. Således peger I7 på grupper af medarbejdere, som ved deres træghed og modvilje til forandring, besværliggør udviklingen af de gode løsninger i forbindelse med TPF:

”Altså ideerne er der et eller andet sted, det kan bare være svært at få dem udført, fordi der er nogen i den anden ende, der skal gøre noget andet end det de plejer (...) altså det er noget med at få brudt de der traditioner.” (I7).

I7 påpeger således, at de mindre omstillingsparate ikke alene besværliggør og forsinker udviklingen af TPF, men også tendentielt miskrediterer eller devaluerer værdien af de kapitaler, som omstillingen tilstræber.

9.4.1 DELKONKLUSION - HOLDOPSTILLING

Spillet i TPF er blevet udlagt som en åben bane hvori alle kan deltage, men holdene der er blevet sat til at udvikle prototyperne, er præget af agenter, der har udvist særlig villighed til at gå med på TPF's visioner og samtidig besidder værdisatte kapitaler i forhold til disse. I det følgende vil vi undersøge, hvorledes formidlingen og præsentationen af TPF i de givne underfelter, indvirker på agenternes muligheder for at involvere sig i at udvikle løsninger i det sociale arbejde og indgå i de nye tværfaglige samarbejdsformer, for på den måde at bringe sine kapitaler i spil.

9.5 FORMIDLING OG PRÆSENTATION AF NY TAKTIK OG NYE SPILLEREGLER

Som beskrevet under formidlingsstrukturen har der været satset stort på præsentationen og formidlingen af TPF. De mange tiltag med blandt andet udviklingslabdagen har således været et forsøg på at involvere flest mulige agenter i feltet. Dog erfarede vi igennem interviewene, at det var meget forskelligt, hvor meget fokus, der har været på at bringe budskaberne om TPF's visioner rundt i underfelterne. Hvorvidt der har været øget opmærksomhed på TPF er nært knyttet til hvilke logikker og betingelser, der har været for involvering i prototyperne i TPF i de forskellige underfelter. I nedenstående vil vi først belyse hvordan de agenter i udførerdelen, der ikke har været involveret i prototyperne italesætter formidlingen af TPF.

9.5.1 FORMIDLING – INSTITUTION Y

På institution Y, påpeges det af I5, hvordan graden af information om og vidensdeling af TPF i hendes underfelt ikke har været fremtrædende, i og med de ikke har været involveret i prototyperne:

"Vores ledelse er jo heller ikke blevet så meget informeret, det er hende der bliver, vores forstander bliver informeret og så informerer hun os videre og det er ikke meget. Vi havde en ude på et tidspunkt, Tina tror jeg hun hed, som var ude og fortælle om Tæt På Familien, hvor vi også må sige at vi savner at blive inddraget, altså det problematiserer altså nogen gange, at vi ikke får oplysninger, som vi skal have for at kunne arbejde med familien."
(I5).

Det fremstår vanskeligt for I5 at tilgå og tilegne sig viden om visionerne for TPF i sit underfelt. Den mangelfulde og utydelige formidling af og inddragelse i informationerne vedrørende TPF, besværliggør denne agents muligheder for at udvikle og skabe løsninger i det sociale arbejde, sådan som TPF fordrer. Hun giver udtryk for, at den manglende information vedrørende nye forandringer i feltet, og hermed manglende mulighed for at involvere sig og ændre noget i underfeltet, ikke er uvant for hende:

"Det ved jeg ikke, der er egentlig ikke så meget, der adskiller sig tænker jeg..teoretisk er der kommet nogle andre ord på og nogle andre billeder på end man tidligere har gjort, men selve organiseringen af det, så er der ikke noget, der adskiller sig. Det er stadigvæk at vi sidder herude i

det led vi sidder, og der går lang tid fra at noget fra toppen når ned til os, og før vi er informeret. Så nogle gange når vi har fået informationerne, er de allerede begyndt at lave nye ændringer.”(I5).

I5's italesatte erfaringer med forandringer i feltet kan ses som et udtryk for hendes habitus. Ifølge Bourdieu er agenternes habitus en sum af erfaringer og tillærte forståelser, som former personens karakter og som disponerer personen til at handle på bestemte måder i en given situation (Bourdieu 1994: 44). Via sine tidligere gjorde erfaringer har hun indlejret en holdning til og en forståelse af, at feltet konstant gennemgår forandringer og at disse sjældent når ud til hendes underfelt, og hvis de gør, så er der knapt tid til at ændre på noget, før der kommer en ny forandring. Ifølge Bourdieu er det ikke kun agenternes sammensætning af kapital, der afgør hvorvidt man kan indgå i spillet eller ej, men i lige så høj grad, hvordan agentens habitus har udviklet sig i mødet med de objektive muligheder for at opnå gevinst (Bourdieu og Wacquant 1996: 86). I5 har fået inkorporeret en forståelse af, at det at involvere sig og investere sine kapitaler i forandringerne, sjældent giver nogen gevinst for hende. Muligheden for at kunne udvikle og ændre underfeltet er begrænset, i og med der konstant indføres nye forandringer og dermed kommer nye ting at spille om. TPF fremstår for hende derved blot som endnu en forandring i rækken af mange. Det eneste, der ifølge I5 adskiller denne forandring fra andre er måden, hvorpå den italesættes og præsenteres, her i forhold til hendes oplevelse på udviklingslabdagen:

”Da vi var inde til den sidste præsentation derinde, så var det jo også sådan en altså øøh speeddating vi skulle rundt på, for at se, hvad de forskellige grupper havde lavet (...) hvor det skal gå tjep, tjep, tjep, det bliver sådan lidt moderne....” (I5).

Ord som fx ”det nye mindset”, er i hendes optik et udtryk for noget, som allerede eksisterer, men som forsøges gjort nyt og lækkert i italesættelsen af det:

”Jeg tror der tænkes noget med at vi skal være hurtigere til at tage fat i hinanden og vi skal tænke anderledes vi skal ikke tænke i begrænsninger, men i muligheder. Jeg tror det er sådan lidt øøh..gammel vin på nye flasker.”(I5).

I5 anerkender at det, at være involveret i TPF er et vilkår i feltet socialt arbejde, men hun ser umiddelbart ikke at have muligheden for at opnå en højere position igennem TPF. Hun oplever ikke, at der er tilstrækkelig mulighed for hende at involvere sig i TPF på grund af

den sparsomme information om og fokus på TPF i hendes underfelt. Ifølge Bourdieu, er der nogle enkelte agenter der ikke udelukkende spiller spillet for at øge deres position men i stedet ønsker at bevare den (Bourdieu & Wacquant 2002:86). Derimod kan en strategi for disse agenter være, at spille spillet stiltiende i overensstemmelse med de regler, der er i spillet og i en underforstået accept af hvad forventes af dem, for at spillet fortsætter. Med afsæt i ovenstående argumenterer vi for, at I5 indgår stiltiende i spillet, ved at deltage deri så meget det er muligt og som det kræves af hende, men hun forsøger samtidig at bevare sin position i feltet. Dette gør hun ved på sin vis at devaluere og miskende omstillingen TPF's værdi ved at anse TPF, som værende noget, der eksisterer allerede og derfor bringer TPF efter hendes mening, ikke nye muligheder og værdier ind i feltet, som er værd at kæmpe om.

Som nævnt under selektionsstrukturen (afsnit 8.4) er det kun nogle enkelte medarbejdere, der er valgt ud til at kunne involvere sig i prototyperne i omstillingens første fase. Agenterne på den omtalte institution er ikke udvalgt til udviklingen af prototyperne, men har til gengæld fået muligheden for at involvere sig og opsøge viden om TPF på anden vis via de store udviklingslabs. Både I4 og I5 har valgt at deltage i udviklingslabdagen i Vega og til trods for at de kommer fra samme institution er det forskelligt, hvad de to agenter har fået af udbytte af dagen. Hvor I5 finder retorikken og metoden moderne og overfladisk, har I4 opnået energi og inspiration ved sin deltagelse på dagen. I4 anerkender at TPF har værdi i feltet, idet hun ved præsentationen af de forskellige prototyper har erfaret, at TPF er lykket for andre og at det derfor kan være en fordel at spille med på spillet ved at lade sig inspirere af det og bringe visionerne videre til sit eget underfelt.

"Det synes jeg var vildt fedt, fordi det giver også noget energi til os andre og det giver noget udveksling(...)Men at komme ud og høre om, hvordan nogle af de andre var lykket, var jo vildt fedt. Så har jeg valgt at tage det, som inspiration til hvad kan vi bruge i forhold til vores.(...)Så tænkte jeg også at det var en super mulighed for at netværke. Altså jeg brugte det jo rigtig meget til at fange folk, der var indenfor og lige få udvekslet kontaktoplysninger og kan vi finde ud af noget?" (I4)

For I4 er en af belønningerne, ved at spille spillet, at hun opnår faglig inspiration til sit arbejde og samtidig skaber et netværk, der kan øge hendes mulighed for at gøre sig synlig i feltet. Ved at skabe kontakter til dem, der har været involveret i prototyperne, forsøger hun

at skabe et mulighedsrum for sig selv, hvor hun får mulighed for at byde ind med sine kapitaler og herigennem være med til at ændre og udvikle på det sociale arbejde. At hun vælger at involvere sig i den udstrækning det er hende muligt, kan argumenteres for at være hendes strategi for at forbedre sin position i feltet social arbejde.

9.5.2 FORMIDLING – MYNDIGHEDSDELEN

I myndighedsdelen gives der udtryk for, at de anser den nye omstilling, som meget omfattende: *”stor satsning, det er en stor....det er ambitiøst, det er det. Det er ambitiøst styret.”* (I7) og *”det er jo en enorm stor omstilling, dybest set, meget større end vi måske lige havde forestillet os.”* (I1). Centerchefen i myndighedsdelen går forrest i værdisættelsen af TPF, idet hun med den store og ambitiøse satsning på TPF, og ved at centeret har været involveret i mange af prototyperne, har fået foræret en mulighed for at gøre sig bemærket i feltet og opnå anerkendelse. Centerchefen er forholdsvis nyankommen i feltet, hun har været ansat som chef i halvandet år og er på den måde blevet ansat lige inden TPF skulle påbegyndes. Bourdieu pointerer, at kampen mellem etablerede og nytilkomne agenter er et karakteristisk træk ved felter. Hvor de etablerede i et felt ofte ønsker at bevare værdien af de gældende kapitaler i feltet, for på den måde at bevare deres magt i kraft af deres samlede kapitalsammensætning, kæmper de nytilkomne derimod i højere grad for, at nye kapitaler får værdi i feltet, da de nytilkomne agenter på den måde, kan tilkæmpe sig mere magt i feltet (Bourdieu 1995: 72). Centerchefen har direkte i interviewet understreget, hvordan hun har anset omstillingen, som en måde, hvorpå hun kan legitimere sin nye position i feltet, ved at hun herigennem har fået en mulighed for at skabe en *”signatur”* og derved kan positionere sig i forhold til den tidligere chef:

”At X har været herude betød jo, på en eller anden måde, at hun kendte butikken rigtig godt og ja, det er jo dejligt trygt kan man sige, men omvendt var der også nogle ting, som jeg lige skulle være her i lidt længere tid for, eller ligesom skulle have mit eget projekt så jeg kunne sætte min egen signatur på det her. Altså jeg har også været her på et tidspunkt! Og der har det her bare været en fin anledning. Altså det har været en fuldstændig åben bane at spille på ik.” (I1).

For centerchefen virker TPF logisk at spille med på, idet hun påpeger at: *”TPF er sådan intuitivt meningsfuldt for mig. Så det er nemt at kommunikere, det er så nemt at skabe*

noget begejstring omkring det eller noget følgeskab på.” (I1). For hende er omstillingen meningsfuld, både fagligt men også karrieremæssigt og hun kan derfor se fordelene ved at spille spillet omhandlende TPF. I forbindelse med spørgsmålene angående centerchefens uddannelses- og erhvervserfaring, blev det tydeligt at hun værdsætter forandring og udvikling. Hun har taget adskillige uddannelser og kurser, som et led i en strategi om at udvikle sig selv for hurtigere karrieremæssigt at avancere: *”Jeg så det, som en mulighed for at skyde udenom. For ellers er hierarkiet at man skal vente lidt før det bliver ens tur.”* (I1). At der er gevinst at hente ved forandringer og udvikling, er således en erfaring hun har gjort sig og har inkorporeret dette, som en del af sin habitus. Hun finder derfor omstillinger, som TPF, begejstrende: *”...har en fest, altså det har jeg selv i hvert fald!(I1).* Hun anerkender de visioner, der ligger i TPF såsom fleksibilitet og risikovillighed. Hun fremhæver således flere gange, hvordan hun værdsætter, at medarbejderne tør udvise risikovillighed og være *”iværksættere”* og *”hvis de tør tage det ansvar at tænke og være kreative, jamen så kan de sådan set få lov til at lege lige så tosset de vil”*(I1). Hun er interesseret i, at TPF bliver en succes, og hun forsøger at kommunikere og sprede sin begejstring af TPF ud til agenterne i feltet og hun benytter sig af sin dominerende position i feltet til at gøre dette. For at få agenterne med på begejstringen og dermed få dem til at investere deres kapitaler i spillet, går hun forrest ved selv at vise, at det er umagen værd at involvere sig i TPF:

”Jeg bedriver meget ledelse ved at vise, hvad jeg gerne vil have. (...) Investere tid i det selv og vise at ved at investere tid i det her, jamen en ting er at det løser noget konkret lige her og nu, men jeg køber jo også ind på relation, tillid og alt muligt abstrakt, som vi jo ikke kan kapitalisere.”(I1).

Ved at gå forrest og vise at hun tør, at være risikovillig og investere i TPF, forsøger hun at vække agenternes tillid og lyst til at spille med og involvere sig i TPF. Hun har qua sin stilling, som centerchef, en dominerende position i feltet og hun forsøger at få de dominerede i feltet til at opfatte og anerkende hendes forståelse af ”verden”, som hun ser den. Vi kan argumentere for, at hun herved ubevidst udøver symbolsk vold i feltet, idet hun forsøger at gennemtrumfe sin forståelse af involveringen i TPF, som noget, der er værd at investere i. Ved at få agenterne til at investere i TPF, kan de bruge deres kapitaler i

kampen om, at få del i de dominerende værdisatte kapitaler i feltet, for derigennem at tilkæmpe sig en bedre position i feltet.

I og med centerchefen tillægger involveringen i TPF stor værdi, er der lagt stort fokus på at få alle agenter med på vognen og formidle budskaberne rundt i borgercentret: *"Jeg tror nu nok der er flere her i huset, der ved det, der bliver talt relativt meget om det her i huset."*(I1). Denne videndeling er blandt andet sket via "TPF-labs", hvor TPF er blevet drøftet og hvor nyankomne i feltet har været blandet med de etablerede, som har kunnet berette om, hvordan TPF har ændret det sociale arbejde. Disse labs er blevet skabt for at sørge for, at de nyankomne også kan involvere sig i TPF:

"...fordi der var sådan lidt behov for ligesom at få dem, som er blevet ansat i forbindelse med TPF, de var ligesom hægtet af fordi de havde ikke, de var så nye dengang alle de, der projektrunder var der..."(I7).

I6 er en af de nyansatte agenter i underfeltet og har ikke deltaget i en af prototyperne. Hun er ligeledes nyuddannet og dette er hendes første job som myndighedssagsbehandler. Hun udtrykker, hvordan hun via vidensdeling med sine kollegaer har taget tankerne om kreativitet og fleksibilitet i opgaveløsningen til sig:

"Den måde, hvor vi snakker om tæt på familien er, vi stiller spørgsmål til det, hvad betyder det at vi ikke har særlig mange sager...betyder det opfølgning ofte eller at vi skal besøge dem derhjemme eller, vi forsøger hele tiden at.. så det er meget individuelt hvordan folk de bruger deres tid i forhold til at man ikke har særlig mange sager...på en måde har man en frihed i selv at kunne strukturere ens hverdag og i hvilken tilgang man vil komme tæt på familien"(I6).

Vi kan argumentere for at I6 anerkender nogle af de kapitaler, som centerchefen også prøver at værdisætte i feltet, nemlig at den tilførte ekstra tid, som TPF har medført, giver frihed til at være fleksibel og til at tænke kreativt. Hun accepterer den forståelse, der er den dominerende i hendes underfelt, hvilket kan være et tegn på, at den symbolske vold har været virksom. Dette kommer også til udtryk ved hendes forståelse af det nye mindset, som lægger sig op af den forståelse centerchefen har: *"Det handler igen om hvordan vi kan tænke ud af boksen, det har vi brug for."*(I6). At I6 spiller med på spillet, og anerkender værdien i TPF, kan ses som en strategi for at opnå en legitim position i feltet.

9.5.3 FORMIDLING – INSTITUTION X

På institution X, som har medvirket i en af prototyperne, har formidlingen omkring TPF også været fremtrædende ligesom i myndighedsdelen. Således udtrykker I3, hvordan der på hendes institution er søgt at få alle inddraget i at videndele og udveksle erfaringer med TPF:

”For os har det handlet meget om at alle er inddraget i hele det her med TPF. Det kan godt være at vi har siddet en projektgruppe her på Institution X, men hver gang, så har vi taget det op efter Fair Proces, på alle møder vi har haft, hvor alle er blevet hørt. Hvad har I gang i, hvad tænker I. Har I input til hvad vi kan gøre?” (I3).

I3 oplever, at TPF allerede er blevet en indlejret del af deres praksis i underfeltet og således er blevet en del af deres kultur:

”Så det er meget hurtigt, at der er kommet en kultur allerede, der hedder TPF, og hvad der er i de buzzword, der ligger i, hvad TPF er. (...) Altså sådan buzzwordsene for mig det er samarbejde og det er risikovillighed.(...) Det der med risikovilligheden altså det, der med at turde at gøre ting, også at føle at der er opbakning fra alle vegne. Det synes jeg har været sindssygt fedt. Ja man har bare kunne mærke den, og det kan godt være den altid har været der, men med TPF så er det virkelig kommet og kunne mærkes.”(I3).

Ovenstående citat være et udtryk for, at I3 har adopteret den forståelse TPF forsøger at fremme. TPF og den forståelse der ligger heri, virker som en selvfølgelighed for I3, idet hun selv anvender den ”officielle” retorik i sin beskrivelse af, hvad TPF står for. Det er svært at vurdere, hvad den konkrete grund, til at I3 har adopteret forståelsen af og retorikken om TPF, er. Formentlig kan det skyldes flere aspekter. Det kan blandt andet være et udtryk for, at den symbolske vold har været virksom. Ifølge Bourdieu kan symbolsk vold udelukkende finde sted hvis den, der udsættes for volden, anerkender dem, der udøver den og dermed samtidig anser det sagte som legitimt (Bourdieu & Wacquant 2002:152). Informant 3 værdsætter den opbakning og sanktionering ledelsen har givet i forbindelse med TPF, da hun derved tør at gøre nye ting, og derfor falder det hende naturligt, at anvende de *”buzzword der ligger i, hvad TPF er.”*. Hun har så og sige gjort sig til talskvinde for, at bringe budskabet videre i sit underfelt. Det kan samtidig være et udtryk for at agenten forsøger at tilkæmpe sig en legitim position i feltet. Hun har erfaret,

at de kapitaler hun besidder, i forhold til at være risikovillig og forandringsparat, værdsættes af ledelsen. Ved at tage ansvar, inkorporere visionerne for TPF, og være med til at drive forandringen, skaber I3 en mulighed for at øge sin position i feltet, ved at bringe sine sociale og kulturelle kapitler i spil, da de anses som værdifulde i feltet.

9.5.4 FORMIDLING – NYE SAMARBEJDSFORMER PÅ TVÆRS UDEN FASTE SPILLEREGLER

I overstående har vi tydeliggjort, at formidlingen i de forskellige underfelter ikke har været lige entydig og lige fremtrædende. Til trods for den store indsats for promoveringen af TPF i både tekst og tale, synes der blandt agenterne, at være en udtalt forvirring omkring kommunikationen af visionerne for TPF. Formidlingen af TPF og hvordan det præcist skal udføres i praksis har været meget forskellig og ikke særlig konkret, og derved heller ikke, hvordan de nye samarbejdsformer skal sættes i værk eller fungere. Centerchefen forklarer:

"Altså det er jo ikke så systematisk kommunikeret ud det her, som et argument, som jeg så går rundt med et eller andet banner over hovedet hele tiden og siger: det her det er så argumentationsrækken på det her." (I1)

I nedenstående udtrykker én af agenterne i myndighedsdelen, hvordan det særligt i starten har været vanskeligt at begribe formålet med TPF, fordi formålet er fremtrådt udefineret og uklart:

"Ja men det er noget med det der med, at nu skal vi meget mere, nu skal vi inddrage mere, nu skal vi tale mere, nu skal vi lytte til de unge, hvor jeg er sådan lidt, jamen altså, hvordan eller hvem går med mig i den omstilling...jeg vil rigtig gerne ja inddrage netværket, men hvordan gør man lige det?" (I2)

Ifølge Bourdieu er et felt et socialt rum med specifikke logikker og krav (Bourdieu & Wacquant 2002: 85) hvori der enten stræbes efter at fastholde eller at ændre feltet og dets struktur (Ibid.: 89). Vi vurderer, at denne agents udtalelse, er et udtryk for et ønske om, at ændre feltets struktur og ikke fastholde dette. Hun ønsker at indtræde i de nye samarbejdsformer, men hun ikke er klar over hvilke strategier og praksisser hun skal benytte sig af. Agenten i myndighedsdelen har svært ved at tilkæmpe sig en højere position i feltet, da hun ikke kan gennemskue præcis, hvilke kapitaler hun skal sætte i spil, eller hvordan og hvad, der skal kæmpes om. Hun er opmærksom på, at hun ved at deltage i de nye samarbejdsformer, som har en værdi i feltet, kan give hende en mulighed for at

tilkæmpe sig en højere position i feltet. Hvordan hun kan tilkæmpe sig denne position, fremstår dog usikkert og uklart for I2, hvilket skyldes at: *"jeg synes det var sådan, jeg hader ordet fluffy, men nu siger jeg det lige...det var sådan lidt svært...Men det var svært for mig ligesom, det var uhåndgribeligt for mig, hvad vi skulle og hvor vi skulle hen"* (I2)

En anden agent fra myndighedsdelen konkretiserer, hvad formidlingen af TPF til andre involverede agenter, og de deraf mange forskellige forståelser, kan gøre ved det tværfaglige samarbejde. Her eksemplificeret ved samarbejdet mellem myndighedsdel og udførerdelen:

"Det jeg oplevede en gang, med en sag det var, med en ekstern leverandør, en kontaktperson, som vi ansatte, men kontaktpersoner tænker ofte meget at de vil gerne have en relation til den unge, de tænker meget i forhold til relation, og nogle gange når de unge har en konflikt med forældrene, vil kontaktpersonen slet ikke komme ind i familien...Så da jeg fik en status fra kontaktpersonen var den meget negativ i forhold til familien, og så spurgte jeg okay, men hvor mange gange har du så været hjemme hos familien? Og det viste sig så, at kontaktpersonen mødte pigen på gaden og kontaktpersonen havde kun været hos familien højst to gange" (I6)

Som nævnt tidligere i afsnit 9.5.2 anser I6 det, at samarbejde på tværs, som en positiv måde at løse de udfordringer, der kan være med en ung. Samtidig fremgår det af citatet, at hun gerne ser, at de eksterne samarbejdspartnere tilpasser sig TPF og de praksisser agenterne i myndighedsdelen praktiserer. Der fremkommer her en forståelse af, at det agenterne i myndighedsdelen gør, har en højere grad af værdi og derfor skal samarbejdspartnere følge dette. I6 italesætter, at hun gerne vil have, at samarbejdspartnere generelt skal arbejde, som hun selv gør med TPF, men at det kan være en udfordring, at samarbejde med nogle partnere, der ikke ved hvad TPF er: *"da vi tænker, at det er vigtigt, at vores samarbejdspartnere ved, at vi arbejder på en helt anden måde"*(I6). I6 pointerer her, at det er hende, der skal sætte samarbejdspartnere ind i, hvordan der skal ageres i forhold til at udføre de nye praksisser under TPF:

"Vi gør det, at arbejde sådan helhedsorienteret. Ja det er rigtigt, det de unge siger, men vi indtager også familien og hvad kan man sige, familien er det allervigtigste for at de unge på et tidspunkt kan fungere, men også for at undgå en anbringelse." (I6)

Agenten anser det som en udfordring for samarbejdet, hvis samarbejdspartnere arbejder meget forskelligt fra hendes praksisser og visionerne for TPF. Hun ønsker, at der er en enighed og en forståelse af praksisserne i forhold til TPF i det tværfaglige samarbejde. Vi vil argumentere for, at på trods af, at nogle af agenterne gerne vil spille spillet, indgå i illusio, i forhold til de nye samarbejdsformer, har den struktur, der har været for formidlingen og retningslinjerne for dette, resulteret i, at nogle af agenterne har haft svært ved at handle i de nye samarbejdsformer i praksis.

Ifølge Bourdieu vil der i alle felter kæmpes ifølge det regelsæt, der konstituerer det givne felt, og i nogle tilfælde kan det være selve regelsættet der kæmpes om (Bourdieu & Wacquant 1996: 89). Dette regelsæt kan relateres til det tidligere omtalte nye mindset, som også ønskes at blive en selvfølgelighed i praksisserne i feltet. I de nye samarbejdsformer, der er tilstræbt i forbindelse med TPF, forekommer der endnu ikke et billede af givne selvfølgeligheder, dog fremstår det, at det er selve regelsættet der kæmpes om, da der kæmpes om, hvordan praksisserne skal være i forhold til at arbejde sammen på tværs med socialt arbejde i forbindelse med TPF. Dette understreges af centerchefen i myndighedsdelen, i og med der endnu ikke findes nogen selvfølgelighed i måden at samarbejde på i TPF:

"Er det nødvendigvis os, der skal være tæt på familien eller skal vi være tæt på dem, der er tæt på familien? Måske institutionerne fx? Så der også er indbygget den del i det, altså at vi bruger mere tid i det samarbejde, for derved at kunne gavne, hvad kan man sige, det tilbud vi på en eller anden måde, sammen med borgeren finder ud af er det rigtige." (I1)

Da felter og doxa er foranderlige, kan denne analyse kun give et øjebliksbillede af, hvad der udspiller sig i feltet, her i forhold til hvordan forståelsen og formidlingen af TPF indvirker på at skulle samarbejde på tværs. I og med denne analyse tager udgangspunkt i startfasen af implementeringen af TPF, og at der er tale om en forandringsproces, vil det være forventeligt at selvfølgelighederne i praksisserne endnu ikke er entydige og indlejret i feltet og i agenterne, men er under udvikling.

9.5.5 DELKONKLUSION - FORMIDLING

Vi har valgt at analysere formidlingsstrukturen i TPF, hvor der er satset stort på at få formidlingen af visionerne og 'det nye mindset' spredt ud i hele feltet. Til trods for dette

kan vi, med afsæt i overstående analyse, konkludere, at der hersker en generel forvirring iblandt agenterne, for hvordan TPF præcis skal praktiseres, hvilket kan give udfordringer i forhold til de nye tværfaglige samarbejdsformer. Vi kan dog konkludere, at alt efter om agenterne tillægger TPF værdi i deres underfelt, og om der er brugt tid og ressourcer på at sprede og formidle visionerne heri, får en betydning for om agenterne kan inkorporere og selvfølgeliggøre TPF i praksisserne. Formidlingen og præsentationen af TPF har indvirket på, hvorledes agenterne i de forskellige underfelter har haft mulighed for at involvere sig i udviklingen af løsningerne på udfordringerne i socialt arbejde og i at indgå i de nye samarbejdsformer. Hvorvidt et underfelt har været involveret i en prototype eller ej og om lederen i underfeltet går forrest, har haft betydning for, hvor meget værdi TPF bliver tillagt. Dette skyldes, at der har været øget fokus på TPF, og værdien af TPF er derved blevet tydeligere for agenterne. Den øgede opmærksomhed på TPF i underfelterne, gør det muligt for agenterne at kunne se meningen i at skulle spille med på spillet og derved også sætte sig selv og sine kapitaler i spil, i ønsket om at opnå en højere position i feltet. Det, der i høj grad har gjort det muligt for agenterne at deltage i dette spil afhænger, som nævnt i analysedel 1, af om der er tilført ekstra ressourcer til underfeltets agenter i form af øget tid. Dette aspekt vil vi udfolde i det følgende.

9.6 AT TILFØRE NYE RESSOURCER TIL SPILLET

Som nævnt under 1. analysedel er der i forbindelse med iværksættelsen af TPF, blevet tildelt ekstra ressourcer i feltet. Denne økonomiske kapital er kun tilfaldet myndighedssiden, hvor der er blevet ansat 25 nye socialrådgivere på baggrund af dette. Med tilførslen af de ekstra ressourcer er der samtidig frigivet ekstra tid til den enkelte sagsbehandler. Med de ekstra ressourcer er der frikøbt tid for at nogle agenter kan prioritere, at involvere sig i TPF og de nye samarbejdsformer. Bourdieu pointerer, at det, der er på spil i forskellige felter, er specifikke belønninger, som felter har at tilbyde. I forskellige felter er agenterne ikke ens stillet i forhold til mulighederne for, at få del i de givne belønninger der er (Bourdieu & Wacquant 2002: 89). I forbindelse med indførslen af TPF, er den ekstra tid netop én af de belønninger, der tilbydes i feltet socialt arbejde, og som tillægges værdi. Dog er alle agenterne i feltet ikke ens stillet i forhold til at nyde godt af denne ekstra tid, da ressourcerne kun er tildelt myndighedsdelen. Ressourcefordelingen er således en strukturerende struktur, som gør nogle praksisser mulige for enkelte agenter. Dette betyder at enkelte agenter vil være inkluderet mens andre ekskluderes.

9.6.1 FRIKØB TIL INVOLVERING

I vores interviews med agenterne, spurgte vi til hvad der begejstrede eller belastede den enkelte i forbindelse med den nye omstilling. Dette gjorde vi for at afdække, hvad agenterne udpegede som værdier, muligheder og udfordringer ved TPF. De nye betingelser i form af frikøbt ekstra tid til sagsbehandlingen viste sig at være en gennemgående værdi i underfeltet i myndighedsdelen. Ved at få tilført mere tid, er der samtidigt åbnet op for et større overskud til at agenterne har kunnet involvere sig i TPF og hermed også i udviklingen af de gode løsninger til en forbedring af de eksisterende praksisser omkring socialt arbejde. Således giver I2 udtryk for, hvordan opnormeringen af ekstra sagsbehandlere og dermed færre sager til den enkelte har givet mulighed for, at udføre sagerne mindre overfladisk ved blandt andet at bruge hinandens kompetencer og viden:

”Jamen altså, i og med at man får færre sager og vi bliver opnormeret så får vi mere tid, og der har også været mere tid til at fordybe sig i sager, også sådan på gruppeniveau og bruge ens kollegaer i forhold til...altså der er knap så meget brandslukning når man har mere tid til at planlægge det forløb man gerne vil lave.” (I2).

På samme måde oplever I7, hvordan TPF har givet en både faglig og arbejdsmæssig gevinst i og med, at de færre sager og den ekstra tid til sagsbehandlingen har skabt mere ro i arbejdsgruppen i myndighedsdelen og samtidigt har skabt grobund for mere forebyggende arbejde, fremfor brandslukning og panikløsninger:

”Så kan jeg mærke det rigtigt meget ved, at der er utroligt meget ro. Altså for to år siden, der synes jeg jo at folk...altså nogen gange var der sådan en panik stemning, sådan en puha, nu er der det og det og det, og jeg har også den sag og hvad skal vi gøre her og akutanbringelser og....altså det er sjældent jeg oplever den uro i ungegruppen. Og det må jo være klart et tegn på at vi får forebygget, vi kommer tidligere ind, vi går forlæns ind i sagerne, som vi snakker rigtigt meget om, at man får foregrebet nogle af de her situationer når de opstår....Så tiden er der til at gøre nogle andre ting, som jeg synes har betydning for, hvordan vi foranstalter.” (I7).

For agenterne i myndighedssdelen er det fremtrædende, at der ved omstillingen er blevet givet mulighed for at udføre arbejdet fagligt mere tilfredsstillende. Ved at der afsættes mere tid til behandlingen af de enkelte sager kan arbejdet udføres med en højere grad

af kvalitet og faglighed med en deraf følgende forøgelse af trivsel og arbejdsglæde. Den faglige selvværd højnæs ved at der igennem TPF satses på kvalitet og grundighed i sagsbehandlingen, og den øgede faglighed påskønnes, som havende værdi i feltet. Ved at der er blevet mere tid og overskud til sagsbehandlingen kan den kulturelle kapital, i form af faglig viden og kompetencer, i højere grad udnyttes og realiseres for agenterne, idet der med TPF er åbnet op for at bringe denne kapital mere i spil. Det bliver på denne måde muligt for agenterne ikke blot at bevare deres position, men også forøge denne ved aktivt at investere og bringe deres kapitaler i spil i udførelsen af det sociale arbejde. Dette kommer til udtryk ved I2, der beskriver hvordan det i den periode TPF har været i gang, har været muligt at øge kvaliteten af arbejdet i og med, at der er blevet mere tid til at bringe sin kapital, de faglige kompetencer, indover:

”Jamen altså det har ændret sig, at man har mere tid og der er mere tid til sådan at have det faglige ind over, men det var vi jo også før. Altså jeg kan jo ikke sidde og sige, at før der arbejdede alle halvslojt og nu arbejder alle fantastisk godt. Altså jeg synes, det er jo måske noget med at vi generelt gør mere af det vi gjorde, som også var godt.”(I2).

Udførerdelen har ikke fået tilført ekstra ressourcer, hverken i form af mere tid til udførelsen af deres arbejdsopgaver eller i form af nye kollegaer. Dette får en betydning for om agenterne i udførerdelen har mulighed for at involvere sig i og bidrage med udviklingen af de gode løsninger i det sociale arbejde:

”Det ville have været rart at få nogle ressourcer med til os og ikke kun til sagsbehandlerne, at de skulle være nemmere at få i, men også til at vi rent faktisk kan lave den aktuelle handling.” (I5).

Flere af agenterne i udførerdelen påpeger, at TPF ikke som sådan har ændret på deres faglige praksis, da de oplever at de nye visioner vedrørende det sociale arbejde, lægger sig op ad det de længe har praktiseret i deres underfelt:

”Tja, jeg ved ikke om det har ændret noget. Altså vi er jo...Institution X har arbejdet i lang tid på den her måde, og vi har været meget indover hele processen omkring TPF og jeg ved, at der er mange af de ting i vores faglighed her på stedet, som også er taget med ind i TPF, så det har ikke været en stor omvæltning for os på den måde.” (I3).

I5 tilføjer:

”Altså på den måde kan jeg have svært ved at kigge, den måde som jeg arbejder på og så Tæt På Familien, hvad er det lige det er Tæt På Familien er, det er, at vi skal have nogle flere ressourcer så vi kan handle hurtigt, så vi kan gøre nogle bedre ting, men var det ikke det, man skulle gøre uden der nødvendigvis var Tæt På Familien? Er det ikke bare det, som burde ligge i kortene, at det er det vi gør. Hvorfor skal det have et fint ord for det?” (I5).

Samtidig påpeger agenterne i udførerdelen også, at den manglende ressourcefordeling, har en betydning for, i hvilken udstrækning de har haft tid til og muligheden for at involvere sig og udføre arbejdet fagligt tilfredsstillende i forhold til de krav, som myndigheden stiller til dem i sagsbehandlingen:

”...noget af det, der ligger indenfor konceptet med TPF, det er også at vi kan hurtigt mødes og hurtigt inddrage og stille op og være fleksible i den del, og der kan man sige det med, at vi får jo ikke ekstra ressourcer herude, ligesom forvaltningen. De siger, kan vi mødes i morgen? Og der kan man sige, at der er det lidt en udfordring for os at kunne stille så hurtigt op. Ikke fordi vi ikke gerne vil, men fordi netop alle de andre ting (...) i og med at der ikke er ressourcer tilknyttet til den her del af projektet, så skal vi sådan set levere en mere effektiv og hurtig indsats til nogen, der har brug for det, mens vi samtidig skal have resten af boksen til at køre.” (I4).

Agenterne i udførerdelen har således ikke på tilsvarende måde fået ressourcemæssigt overskud til at få frigivet tid til at involvere sig i TPF og udvikle på nye løsninger i socialt arbejde, sådan som visionerne for TPF foreskriver. De har ikke fået tiden til at fordybe sig fagligt i sagerne, som agenterne i myndighedsdelen har og de får dermed sværere ved at sætte deres kulturelle kapital i spil i det sociale arbejde. Dette kommer også til udtryk ved I5, som også påpeger skævvridningen i fordelingen af ressourcer:

”Altså der ligger jo de forventninger, at vi skal løfte en opgave øøhmm, hvor vi skal støtte op om de foranstaltninger, der bliver sat i værk. Vi skal kunne deltage i nogle flere møder, vi skal kunne også, altså aktivt kunne handle hurtigere og bredere end vi har kunnet gøre før.

Interviewer: Kan det lade sig gøre?

I5: Nej det kan det som sådan ikke for vi har jo ikke fået ressourcerne med”(I5).

Agenterne i udførerdelen bliver ikke honoreret for deres indsats eller investering i TPF ved at få mere tid til at udføre socialt arbejde bedre og derfor har medarbejderne svært ved at involvere sig og udvikle nye løsninger i TPF. Udførerdelen kæmper for at legitimere deres ret til også at få mere tid i og med, at de pointerer, at deres kapitaler er mindst lige så vigtige, for så vidt de besidder den faglige viden om, hvad der er bedst for den unge:

"Det er faktisk herude vi har sindssygt meget kontakt med dem, så det kunne være rigtig rigtig smart at vi faktisk var med i en større del af det, fordi vi har en enorm stor viden om de her familier og omkring de enkelte børn og hvad der vil være godt og hvad der kan hjælpe." (I5).

På denne måde positionerer de sig fra myndighedsdelen, i og med at deres sociale og kulturelle kapitaler kunne have bidraget og tilføjet noget anderledes, i udviklingen af løsninger på det sociale arbejde, hvis de havde været involveret i nogle af prototyperne. Deres kapitaler, kan ikke komme i spil, da de ikke er blevet kompenseret for deres indsats ved hverken at være inddraget i TPF og ej heller har fået tilført flere ressourcer til at udføre deres job.

Vi kan argumentere for at agenterne i udførerdelen godt kan se, at det ville give dem værdi at få frigivet mere tid, da det ville give dem muligheden for at involvere sig og gå mere aktivt ind i samarbejdet omkring den unge. Men i og med, at de ikke er blevet kompenseret for deres ekstra arbejdsindsats, så får de ikke muligheden for på samme måde, som det er tilfældet i myndighedsdelen at spille med om de, at spille om de belønninger der er i feltet.

9.6.2 TIDEN TIL AT INVOLVERE SIG I DE NYE TVÆRFAGLIGE SAMARBEJDSFORMER

Som vi har konkluderet i ovenstående har den frigivne tid til myndighedsdelen givet dem muligheden for, at kunne involvere sig i TPF i højere grad end udførerdelen, i forbindelse med at udvikle nye løsninger inden for socialt arbejde. Et lignende billede viser sig i forhold til at skulle samarbejde på tværs.

I nedenstående italesætter en agent i myndighedsdelen, hvad det har betydet for hende, at have fået muligheden for, at få del i belønningen i form af frigivet tid:

"Så det er meget individuelt, hvordan folk de bruger deres tid i forhold til at man ikke har særlig mange sager...på en måde har man en frihed i selv at kunne strukturere sin hverdag og i hvilken tilgang man vil komme tæt på familien og mere tid til at samarbejde omkring den unge"(I6)

Agenten forklarer hvordan det, at have mere tid og overskud i hverdagen har gjort det muligt for hende, at strukturere sin hverdag og konstruere en tilgang til, hvordan man som myndighedsmedarbejder bevæger sig tættere på familien og derved skabe bedre vilkår for at arbejde på tværs i feltet.

En agent i udførerdelen tilføjer, at på trods af, at der er blevet tilført ressourcer til myndighedsdelen og at der derved er flere hænder, savnes der stadigvæk ny tilført økonomi ude i udførerdelen for at kunne handle:

"så lige meget hvordan og hvorledes så kan det godt være der er flere sagsbehandlere og det er nemmere at komme i kontakt med, men hvis man skal sætte foranstaltninger i værks så koster det tit penge, og den økonomi er jeg ikke sikker på fulgte helt så meget med.. som der er behov for i hvert fald." (I5)

I5 pointerer, at hun oplever at myndighedsdelen gerne vil indgå i et tværfagligt samarbejde ved at bevæge sig ud i hendes underfelt, men pointerer samtidig, at der fra myndighedsdelen er en manglende forståelse for at udførerdelen, grundet deres praksisser, ikke kan deltage ligeså hyppigt i møderne: *"så har vi andre som, hvor vi må sige, så er det godt.. hehe vi skal også have tid til andet end møder.. I5)*

En anden agent pointerer, at det især er i forhold til forståelsen af hinandens hverdag, at det kan være svært at samarbejde på tværs af de to underfelter, da den afsatte tid, til at involvere sig i samarbejdet er mindre på udførerdelen:

" Altså vi skal ligesom underlevere til dem og det skal vi jo så i alle kontekster ikke kun omkring de her børn og det kan man sige, der bliver vi jo nogen gange nødt til at sige, fordi vi også har en biks, der skal køre...den forståelse, der er for, hvis jeg bare skal stille op derude eller at jeg lige skal hive nogen ud fra en eller anden kontekst, den er måske ikke så stor. De forstår ikke rigtigt, hvorfor det vælter en hel skoledag, eller hvorfor der så ikke er nogen ovre til at undervise eller et og andet. Så på den måde kan de måske opleve,

at vi ikke er så fleksible ik....men hvis man ikke er i det her, så ved man ikke helt, hvad er vores dag egentlig bygget op af og hvordan tingene egentlig bare kører sådan her ik." (I4).

Hun fortsætter med, at der ikke altid, fra myndighedsdelen er en forståelse for den manglende fleksibilitet i udførerdelen, og at den dominerende position, som myndigheden tidligere har haft i feltet, stadig er indlejret i agenternes habitus: *"Der tror jeg mere at myndighedsdelen også nogle gange ser os, som nogle, der skal levere til dem og ikke så meget dem, der skal levere til os." (I4)*

De historisk indlejrede strukturer, forståelser af hinandens roller og doxa i de to underfelter kommer her til syne. Dette kan være et udtryk for, at der i agenternes habitus og doxa stadig er en generel forståelse af, hvordan positionerne i socialt arbejde er, og hvordan kampene herimellem skal udspilles i feltet.

9.6.3 DELKONKLUSION – AT TILFØRE NYE RESSOURCER TIL SPILLET

Vi kan konkludere at det, at have tid til blandt andet at samarbejde på tværs og til at kunne involvere sig i TPF er blevet tillagt stor værdi i feltet. Uden denne ekstra tid, ville agenterne ikke have samme muligheder for at bidrage med deres kapitaler til udviklingen af socialt arbejde og dermed muligheden for at kæmpe om en bedre position i feltet socialt arbejde. Feltet og praksisserne heri er stadig i høj grad præget af tidligere praksisser og forståelser af hinandens roller, samt de koder og normer, der ligger heri. Med tilførslen af ressourcer i myndighedsdelen er det blevet legitimt for agenterne heri at bruge tid på at deltage i TPF og dermed det tværfaglige samarbejde. Med afsæt i overstående analyse, kan ressourcefordelingen, forstået som en objektiv struktur, være ekskluderende i forhold til udførerdelen agents handlen. Selvom det er tiltænkt, at alle i de to underfelter på lige fod, skal kunne bidrage med forslag til udvikling og løsninger på socialt arbejde og byde ind i det tværfaglige samarbejde, er denne struktur ekskluderende i forhold til, hvorledes agenterne i udførerdelen kan kæmpe om belønningen, der ligger i at være med til udvikle og skabe bedre vilkår for socialt arbejde samt indgå i de nye samarbejdsformer. Udførerdelen kan ikke i lige så høj grad som myndighedsdelen indgå i spillet TPF og kæmpe om belønninger og præmier.

9.7 TO HOLD, DER SKAL BLIVE TIL ET HOLD PÅ SAMME BANE

I og med at der er tænkt nye tværfaglige samarbejdsformer med TPF, betyder dette, at agenterne i feltet socialt arbejde, skal bevæge sig ind i hinandens underfelter, og som nævnt tidligere er de nye praksisser endnu ikke selvfølgelig indlejrede strukturer i agenterne og derved ej heller en del af deres habitus. Bourdieu argumenterer for, at der foregår kampe imellem etablerede og nyttilkomne agenter i et givent felt:

“But we know that in every field we shall find a struggle, the specific forms of which have to be looked for each time, between the newcomer who tries to break through the entry barrier and the dominant agent who will try to defend the monopoly and keep out competition” (Bourdieu 1995: 72).

Vi er opmærksomme på at begge parter, både udførerdelen og myndighedsdelen, skal bevæge sig ind i hinandens underfelter i de nye samarbejdsformer. I denne del af analysen, vil vi belyse hvordan der opstår kampe og hvordan de udspiller sig når myndighedsdelen skal indtræde i udførerdelens underfelt og når agenterne i udførerdelen derved skal være parate til at lukke nyttilkomne agenter ind på deres domæne.

Myndighedsdelen har som tidligere nævnt i afsnittet 9.2, været positioneret på en specifik måde og blevet pålagt en rolle, som værende dem, der dominerede i feltet og der har været en opfattelse af, at de var enormt travle, og at man ikke måtte forstyrre dem for meget. I de nye tværfaglige samarbejdsformer har ønsket været, at bryde nogle af de tidligere forståelser og roller i socialt arbejde, og netop gøre socialt arbejde til en fælles opgave, hvor alle skal kunne påtage sig en opgave, der ikke er dem vant. Dette har især udspillet sig ved at myndighedsdelen har skullet bevæge sig ud i udførerdelen og deltage i møder heri, og derved indtræde i udførerdelens underfelt, og at de samtidig i højere grad skal varetage og overtage opgaver for hinanden. De tidligere indlejrede strukturer i agenterne skaber imidlertid nogle udfordringer i forhold til at indgå i hinandens felter. Centerchefen for myndighedsdelen italesætter, hvordan hun nogle gange har oplevet modstand fra udførerdelen i forhold til at ændre måden, hvorpå deres praksisser allerede fungerer:

”Jeg tænker også til dels noget modstand for tænkningen fra institutionssiden, fordi vi går fra noget relativt stationært, rammet ind i nogle mursten i form af en pakkelsønst, som kunne jo nærmest alt må man antage, til lige pludselig at udfordre dem på, jamen i skal

lukke nye ind i institutionerne og i skal ligeledes arbejde ud og ind i hjemmene. Og der er måske for nogens vedkommende manglende motiv eller lyst til at tage den bevægelse.” (I1)

Og ligeledes fremkommer der et billede af, at de indlejrede forståelser, som udførerdelen har i forhold til myndighedens rolle i socialt arbejde, er svære at bryde med:

”Det er jo også fordi at sagsbehandleren jo er en myndighedsperson, og der må man tænke at alle tråde bliver samlet. Det er sagsbehandleren, der ligesom bliver knudepunktet eller tovholder på det hele, så det må også være hende eller ham, som sørger for så at give de relevante informationer videre til dem som det kan være relevant for.” (I5)

Med udgangspunkt i ovenstående vil vi argumentere for at myndighedsdelen kan have svært ved at indtræde i udførerdelens underfeltet, i og med at nogle af agenterne i dette underfeltet kæmper for, at bevare det ”monopol” de har som udførere på socialområdet. Dette kan skabe udfordringer for det tværfaglige samarbejde og for at agenterne fra myndighedsdelen kan opnå en legitim plads i dette underfelt.

En agent i udførerdelen italesætter, at det kan være stressende, hvis de som udførerdelen sætter sig sammen med myndighedsdelen, som det er tiltænkt med TPF. I nedenstående citat udtrykker I5, at TPF i hendes optik ikke har ændret på, hvorledes de på udførerdelen stadig er afhængige af myndighedsdelen og derved ikke har bemyndigelsen til at handle med det samme:

”vi så sætter noget i værk at nogen gange så møder vi alligevel den der mur hvor at der bare går lang tid før der sker noget i den anden ende. altså det vi står og lover nogen familier og nogle børn noget som vi arbejder på, men som vi ikke har kompetencer til at udføre herude fra, fordi vi jo ikke har hverken økonomisk kompetence eller myndighedskompetencen.. det kan være stressende.” (I5)

I de tværfaglige praksisser udspiller der sig et lignende scenarie i forhold til hvem, der kan tillade sig hvad, idet der foreligger en lovgivning vedrørende tavshedspligt i det sociale arbejde. Denne lovgivning, som er vedtaget i det overordnede magtfelt, er strukturerende i forhold til mulighederne for at få de nye tværfaglige samarbejdsformer til at fungere, i og med agenterne i begge underfelter er i tvivl om, hvor meget de må dele med hinanden, nu hvor de skal løse borgerens udfordringer i fællesskab:

"jeg tror ligesom at det nogle gange er sagsbehandlerne, der er bange for at komme til at tale over sig øøhh og sige for meget og at de bliver i tvivl om hvorhenne går grænsen for hvad vi må vide og ikke vide, hvad de må sige, hvornår bryder de deres tavshedspligt..og den burde der jo i bund og grund ikke være..fordi vi sidder i samme forvaltning ik?" (I5)

En anden agent i udførerdelen italesætter ligeledes denne udfordring, og pointerer, hvor let det vil være, at bryde med denne tidligere indlejrede struktur, der er i forhold til tavshedspligten, som synes at være en hindring i det tværfaglige samarbejde:

"det kunne være sagsbehandler i så i hvert fald sagde.. hov...vær lige obs på det her. For så kan vi jo selv gå ind og undersøge det, for det er jo ikke fordi at de selv skal holde et møde, hvor de skal formidle det, bare at vi skal være obs på det her, netop fordi at vi har det samme system, så vi kan faktisk gå ind og se det.."(I4).

Ovenstående kan være et udtryk for, at agenterne er i tvivl om, hvordan de skal agere i forhold til hinanden i forbindelse med lovgivningen vedrørende tavshedspligten. I princippet har de adgang til de samme oplysninger, men udførerdelen har opfattelsen af, at myndighedsmedarbejderne ikke lukker dem ind i deres domæne og informerer dem om ting, som de finder relevante i det tværfaglige samarbejde og for at kunne løse udfordringerne, der er med en ung borger. Dette kan endnu engang være et udtryk for, som Bourdieu pointerer, at det er svært at indtræde i hinandens underfelter og at det kan være udfordrende at afgive nogle af sine opgaver til andre, der indtræder i ens felt. Ligeledes kan lovgivningen vedrørende tavshedspligten argumenteres for, at være udfordrende i forhold til at skabe nye praksisser på tværs af myndighed og udførerdelen på baggrund af TPF, da lovgivningen er strukturerende for agenternes handlemuligheder. Det, at informationer tilbageholdes, vurderer vi kan være en indlejret struktur i agenterne i myndighedsdelen. Dette bliver strukturerende for samarbejdet, eftersom det skaber nogle begrænsninger, i og med at informationerne ikke er lige tilgængelige for alle i samarbejdet.

Et andet aspekt i samarbejdet, som er fremkommet i empirien er, at det er udfordrende for udførerdelen, at lukke myndighedsagenterne ind i deres felt, da de kan være usikre på hvad fremtiden bringer, hvis de afgiver for meget af deres monopol, her forstået som deres specifikke behandlingsopgaver. Ifølge Bourdieu kan de etablerede agenter i et felt kæmpe

for at bevare deres monopol og position eller for at holde konkurrenterne ude i forbindelse med nytilkomnes indtræden (Bourdieu 1995: 72).

En agent fra udførerdelen italesætter en bekymring for, at myndighedsdelen skal indtræde og overtage dele af deres område, samt at TPF's mål er færre anbringelser, og hvad dette kan betyde for udførerdelens fremtid: *"Jeg tror der er nogle institutioner, der er bange for at der ikke bliver brug for dem i fremtiden. Jeg ved også at der bliver lukket institutioner, ca. en om året."* (I3)

Dette bekræftes af centerchefen for myndighedsdelen, der opfordrer til, at agenterne skal benytte nogle nye strategier for at bevare deres position og ret til at være i feltet.

"Når vi lukker en institution og der er 10-15 socialpædagoger der, som så skal noget andet. Ja i kan jo godt søge et nyt job på en ny institution, men hvis det går som, det her foreskriver, så vil der ikke være ret mange institutioner i fremtiden, så man kunne også overveje, at prøve at geare sig til noget andet" (I1)

Dog anerkender han også, at det det kan være svært for udførerdelen, at skulle lukke andre ind i deres underfelt, da der sker mange ændringer og deres praksisser derved bliver ændret radikalt:

"Så jeg kan godt sætte mig ind i det. Det er jo ikke særlig rart at sidde på en institution og tænke, godt nu kører toget bare fuldstændig modsatrettet i forhold til hvad jeg gør, og nu havde jeg lige planlagt det næste i året skulle køre sådan her med fleksible arbejdstider og døgnvagter og så begynder der at komme en helt anden talestrøm" (I1)

Vi vurderer at ovenstående er et udtryk for, at nogle fra udførerdelen forsøger at holde konkurrenterne ude fra deres underfelt. Dette understreges af I7, der påpeger at myndighedsdelen har bedre forudsætninger for at forstå, hvad TPF bringer ind i feltet: *"at myndighedssagsbehandlerne, de er nok dem der er bedst klædt på til det. Og så er der foranstaltningen hvor det godt kan være mere diffust for dem"* (I7). Det diffuse i hvad formålet med TPF er, kan skabe usikkerhed i udførerdelen, der derved kæmper for at fastholde de strukturer, der allerede er i underfeltet. Dette bekræftes af en agent i udførerdelen: *"jeg kan godt være i tvivl om, hvor mange der kender til det helt i dybden og har forståelse for, hvad det egentlig er der er meningen med Tæt På Familien."* (I5).

Denne usikkerhed for, hvad TPF bringer i deres fremtidige praksisser og dermed jobsituation, skaber udfordringer i det tværfaglige samarbejde. Udførerdelen kan være skeptiske omkring, hvad det medfører at lukke myndighedsdelen mere ind på deres domæne. Derved bliver det vanskeligt for myndighedsdelen at opnå en legitim position i udførerdelens underfelt. Det er ikke kun i udførerdelen, at nogle agenter kan blive utrygge ved fremtidens praksisser hele tiden ændres og udvikles, dette kommer også til udtryk i myndighedsdelen. En koordinator i myndighedsdelen pointerer, hvorledes denne utryghed der ligger i TPF, og uvisheden i de fremtidige praksisser, kan vanskeliggøre udviklingen af det sociale arbejde:

"Det er måske mindre naturligt hvis du er sådan en der meget gerne vil sidde og skrive og føler sådan tryghed bag et skrivebord og det der med familierne uh, det kan godt være lidt farligt. Altså der er jo stadigvæk nogen der, altså de er glade for skrivebordsarbejdet, ikke, eller finder tryghed i det. Og det er svært ligesom at få dem skubbet ud over kanten. " (I7)

Som tidligere nævnt i analysen er der dog også myndighedsmedarbejdere, der anvender samarbejdet til at bringe deres kapitaler i spil og til at kunne udfolde kreativitet og turde at handle i det sociale arbejder. Ligeledes giver den ekstra tid mulighed for at fordybe sig i sagerne og derved forbedre samarbejdet på tværs. I nedenstående vil vi fremanalysere, hvordan en agent i udførerdelen har oplevet hvad det, at arbejde efter de nye tværfaglige samarbejdsformer har givet hende.

9.7.1 NÅR AGENTERNE SPILLER SAMMEN

En af agenterne i institutionen X, der har været med i 2 af de 12 prototyper, fandt det tværfaglige samarbejde positivt og helt essentielt for at kunne udføre et godt stykke arbejde på socialområdet. Hun ligger vægt på, at de som udførerdelen gerne vil tage yderligere ansvar og at de ønsker at bidrage for at samarbejdet skal fungere med myndighedsdelen:

"Vi tager hele koordinatordelen omkring når, der kommer en indsats ind og især med familier som bliver anbragt, fordi der er jo alt muligt, samarbejdspartnere, der er myndighed, så er der lige noget familie længere ude og der er også lige en familiebehandler, der har været på. Der vil vi meget gerne være et samlingspunkt og så skal vi nok holde fast i alt det der med indkaldelse til møde og sådan nogle ting. Det er sagsbehandlerne med på, de synes det er fantastisk, at vi påtager os den rolle." (I3)

Ved at indgå og tage yderligere ansvar i samarbejdsprocesserne konstruerer medarbejderne i denne institution et større mulighedsrum for dem selv i praksisserne omkring socialt arbejde. Hvor det tidligere har været myndigheden, der har siddet med beslutningskompetencerne, er dette et udtryk for at udførerdelen også får indflydelse på, hvordan praksisserne skal foregå.

I3 får derved mulighed for at gøre noget særligt i forhold til det sociale arbejde og mulighed for at få en større indflydelse end tidligere. I og med at TPF er blevet indført, er det legitimt for udførerdelen at varetage andre opgaver og I3 muliggør dette ved at indgå i det tværfaglige samarbejde. Her ses det, hvordan det tværfaglige samarbejde og de muligheder, der ligger i dette for agenterne, er en inkluderende praksis i og med, at medarbejderne har mulighed for selv at komme med ønsker til hvordan og hvad der skal ske i praksisserne vedrørende socialt arbejde:

"Det har fungeret på den måde, at vi har holdt en masse møder omkring, hvor også vi har fået defineret hvad de forskellige møder skal indeholde og hvad skal de bestå af. Hvordan kan vi få inddraget familien bedst muligt. Så vi ikke kommer til at sidde og tage beslutninger for dem." (I3)

I3 har gjort sig bemærket og vist at hun vil tage ansvar for de opgaver, der skal varetages i forbindelse med de nye praksisser i TPF. Dette kan anses at være strategi, at bruge det tværfaglige samarbejde i kampen om at ændre sin position i feltet. Ved indførslen af TPF har I3 skabt sig en mulighed for at positionere sig overfor agenterne i myndighedsdelen, da hun påpeger at det nu også er blevet legitimt for udførerdelen at stille krav til myndighedsdelen i forhold til praksisserne i socialt arbejde:

"Vi forventer at du, som sagsbehandler også arbejder videre på, hvad er det, der skal ske videre, at du møder op herude og vi får talt om at du kommer og holder samtale med et barn, og at vi får en handleplan og sådan nogle ting. Så det er ligesom blevet lidt mere lovligt, også for os, som udførere at stille nogle krav til myndighed og til dem omkring os." (I3)

Yderligere forklarer I3, hvad TPF har gjort for hendes selvopfattelse som fagperson:

"Jeg tror sgu at jeg er blevet meget mere bevidst som fagperson omkring hvor meget jeg skal samarbejde med familien og andre, hvor vigtig det er, at de personer, som det handler om, at de er med i hele processen og at der bliver talt sammen med andre om hvordan gør vi dette bedst." (I3).

En anden agent i udførerdelen italesætter ligeledes, hvor vigtigt det er at inddrage de agenter, der er tæt på børnene i samarbejdet, da de har andre sociale og kulturelle kapitaler at bringe ind i samarbejdet:

"Det er meget papirbørn, fordi man læser på sagerne på papir.. herude kigger jeg dem i øjnene vi kan se børnene og det gør altså en forskel på hvordan at man arbejder...Ikke at sagsbehandlerne er dårlige i deres arbejde. De har bare sindssygt mange flere sager at sidde med, også selvom de har fået ekstra hænder, hvor vi også har mange sager her, men vi ser altså børnene og vi kan også hive fat i dem hvis vi skal snakke med dem, de er hele tiden lige uden for døren, det betyder altså noget." (I5)

I3 og I5 anerkender begge myndighedsdelens arbejde, men de differentierer og positionerer sig alligevel fra dem ved at de i ovenstående citater har fokus på, at de i praksis har andre muligheder, fordi de har tættere kontakt med de unge og familierne, og derved har mulighed for at handle anderledes i det sociale arbejde. Ligeledes vil vi argumentere for, at det kan være et forsøg på at legitimere udførerdelens ret til indflydelse i feltet og i samarbejdet.

Både I3 og I5 italesætter, at myndighedsdelen og udførerdelen har det samme fokus i det sociale arbejde, men praksisserne til hvordan udfordringerne i det sociale arbejde skal løses er nu til forhandling. I samarbejdet på tværs har begge parter mulighed for at bringe deres kapitaler i spil og sammen finde løsninger, der kan bringe agenterne på både myndigheds- og udførerdelen i en højere position, da det har stor værdi i feltet, at kunne lave bedre løsninger for socialt arbejde. I3 udtrykker således hvordan de via det, at deltage i det tværfaglige samarbejde har været medskabende til en positiv udvikling i det sociale arbejde.

"Så jo det har været meget positivt for os og jeg synes vi faktisk er blevet dygtigere til at køre sagerne bedre. Lave bedre sagsbehandling" (I3).

9.7.2 DELKONKLUSION – TO HOLD, DER SKAL BLIVE TIL ET HOLD PÅ SAMME BANE

Vi kan konkludere, at der med indførslen af TPF er skabt nye praksisser i det sociale arbejde, som kræver at agenterne fra de to underfelter må bevæge sig ind i hinandens felter, hvilket udtrykkes som både værende begrænsende og fordrende for samarbejdet. Indlejrede strukturer i feltet, såsom forståelsen af anvendelsen af tavshedspligten, og de gamle inkorporerede forståelser af hinandens roller og positioneringer, er svære at bryde, og skaber udfordringer for samarbejdet, da vigtige informationer tilbageholdes og eksisterende positioneringer mellem myndigheds- og udførerdelen fastholdes. Indtrædelsen i hinandens underfelter og overtagelsen af enkelte af hinandens opgaver, skaber en ængstelighed for nogle agenter i udførerdelen, som udtrykker en bekymring for, at de nye samarbejdsformer kan betyde, at de vil miste deres position i feltet og måske på sigt også deres job. Dog er der også agenter, der ser de nye samarbejdsformer, som en mulighed for i højere grad at kunne bringe deres kapitaler i spil i samarbejdet og herved opnå en højere position i feltet.

10 KONKLUSION

I dette speciale har vi været interesserede i at undersøge og belyse: *”Hvordan udvalgte strukturer i den organisatoriske omstilling TPF på indvirker på udvalgte medarbejderne, i henholdsvis udfører- og myndighedsdelen, og hvordan disse medarbejdere agerer i de nye samarbejdsformer og i medarbejderinvolveringen i udviklingen af nye innovative tiltag i socialt arbejde.”*

Resultaterne af vores analyse har givet et billede af, at medarbejderne både i myndigheds- og udførerdelen generelt kan se mening og værdi i, at skulle være med til at udvikle løsninger i det sociale arbejde, og at dette skal udspille sig i nye tværfaglige samarbejdsformer. Samtidig må vi også konkludere, at måden hvorpå TPF er udformet som omstillingsproces, har virket strukturerende og har resulteret i, at nogle medarbejdere bliver inkluderet ved medarbejderinvolveringen, mens andre er blevet ekskluderet.

Man har med denne omstilling ønsket, at den tidligere fysiske, men også psykiske opdeling mellem de to underfelter, myndigheds- og udførerdelen, skal tænkes nyt, som et samlet hele. Vi kan konkludere, at når to underfelter skal indtræde på hinandens domæner, kan der

opstå nogle kampe og udfordringer. Tidligere indlejrede forståelser af hinandens roller, positioner og praksisserne i socialt arbejde er til forhandling, og hvis to underfelter ikke kan se den samme værdi i den omstilling, der udspiller sig, kan medarbejderes modstand imod forandringen skabe nogle konflikter. At forstå værdien og kunne se meningen med omstillingen, vurderer vi hænger tæt sammen med, hvordan formidlingen og præsentationen af TPF har været i henholdsvis feltet, og i de to underfelter.

At formidle og præsentere en omstilling, som TPF, til alle agenter i en stor og kompleks organisation, og derved skabe en fælles forståelse af, hvad det er, denne omstilling skal og kan, har været udfordrende. Der, hvor TPF er blevet eller er på vej til at blive selvfølgheder i praksisserne, er der, hvor et underfelt enten har været valgt ud til at lave en prototype, eller hvor lederen har gået forrest og gjort TPF synligt. Dette gælder også der, hvor der har været tilført ekstra ressourcer og derved ekstra tid til at fordybe sig, være kreativ og engagere sig i TPF. I denne omstilling har ressourcefordelingen været strukturerende, da kun myndigheden har fået tilført en belønning, i form af tid, som gør det muligt for medarbejderne, at være mere inkluderende i udviklingen og fleksible i forhold til at deltage i samarbejdsformerne og udvikle løsninger i det sociale arbejde, end det har været muligt for udførersiden.

De medarbejdere, der er udvalgt til at deltage i prototyperne har haft en særlig position i feltet, idet de herved har fået mulighed for at kæmpe for en højere position i feltet, da de har kunnet sætte deres kulturelle og sociale kapitaler i spil, og dermed kæmpe om de værdisatte kapitaler, der ligger i medarbejderinvolveringen og de nye tværfaglige samarbejdsformer.

I denne forandringsproces vurderer vi, at det har haft stor betydning for agenterne, at der har været strukturerende strukturer, som har haft indflydelse på hvorledes nogle er blevet inkluderet og andre ekskluderet i TPF. Vi vil argumentere for, at dette har skabt et nyt "dem" og "os", ikke mellem myndigheds- og udførerdelen, men mellem dem, der har fået lov til det "sjove og fede" i at udvikle det sociale arbejde og dem, der er blevet valgt fra. Dette nye skel kan muligvis blive den nye barriere, der skal overvindes. De fravalgte har alle givet et udtryk for, at de gerne ville bidrage med deres kapitaler, da de har vurderet, at de kunne tilføje værdi i det fremtidige sociale arbejde. Vi kan konkludere, at denne type af omstilling bliver tillagt værdi af agenterne i feltet, i og med det netop er agenterne, der får

lov til at udvikle løsningerne og derved bringe sig selv og sine kapitaler i spil. Udfordringerne ligger dog specielt i at få udbredt kendskabet til TPF og få engageret alle medarbejdere, nu hvor den fase, der handler om medarbejderinvolvering i prototyperne er overstået, og hvor de nye praksisser nu for alvor skal implementeres.

11 DISKUSSION

11.1 EN NY ÅBEN BANE ?

TPF er en stor og omfattende omstillingsproces indenfor socialt arbejde, som medfører store ændringer i medarbejdernes arbejdsliv. At det er en proces med et sådant omfang er der taget højde for i planlægningen og udrulningen af TPF i feltet. Dette viser sig ikke mindst i forhold til det, som vi ser som de to afgørende strategier i omstillingen, henholdsvis medarbejderinvolveringen og ressourceindsatserne til udvikling af de nye samarbejdsformer med henblik på en optimering af sagsbehandlingen, som er det overordnede mål med omstillingen. Grunden til at vi har fundet denne omstilling særlig interessant er, at den så tydeligt lægger vægt på inddragelse af medarbejdere i ideudvikling, problemløsning og i implementering. Derved synes den at adskille sig fra andre reorganiseringer og forandringer i det offentlige, som i de seneste mange år har været styret af en New Public Management (NPM) tankegang. Mens NPM i høj grad er kendetegnet ved produktorientering og effektivisering af arbejdsgange og sagsbehandling, og hvor forandringer har været planlagt og styret af ledelsen, er TPF, med principperne fra Fair Proces, anlagt på helhedsorienterede løsninger, med en høj grad af involvering og inddragelse både af medarbejdere og andre aktører. Man giver medarbejderne et medejerskab til TPF, hvor der ikke er tale om en færdig manual eller et diktat men om en proces, hvor hver især af de involverede har en stemme. Med andre ord er TPF et udtryk for en bottom-up tankegang, hvor den faglige og personlige ekspertise hos de enkelte aktører bringes aktivt i spil.

Man kan dog spørge om TPF nu også virkelig markerer et paradigmeskifte indenfor offentlig forvaltning. Er TPF virkelig nytænkende? Hvor reel sker medinddragelsen? Og hvor åben er den nye bane egentlig?

For os at se, er der en tydelig strategi helt fra øverste ledelse, til ledelse på afdelingsniveau, som har satset og investeret stort i projektet. Strategien er, at italesætte TPF, som noget nyt og ganske unikt for på den måde at motivere medarbejderne til at ville investere deres kapitaler i TPF. Medarbejderne skal kunne se meningen med aktivt at indgå i forandringsprocessen, for at tage de nye roller og opgaver på sig, som ligger i de nye samarbejdsformer. TPF er en fortælling om en ny avantgarde indenfor feltet socialt arbejde, som vil sætte nye standarder indenfor velfærdstankegangen. TPF er iscenesat og hypet i form af de mange events, såsom udviklingslabs med entertaineragtigt setup, et væld af pjecer, nyhedsmails mv. Som det fremgår af vores interviews er det et langt stykke af vejen lykkes for ledelsen, at overbevise medarbejderne om TPF som noget nyt og attraktivt. Enkelte medarbejdere stiller dog spørgsmålstejn ved, hvorvidt TPF nu også er så revolutionerende nyt eller om det blot er endnu et omstillingstiltag blandt mange tidligere. Denne reaktion kommer typisk fra de medarbejdere, som ikke har været inddraget i processen, og på sigt vil den overvejende del af medarbejderne i fremtiden formentlig opleve TPF, som endnu en forandringsproces, som har karakter af diktat, som ikke står til yderligere diskussion.

Som det også fremgår af markedsføringen er det særligt nye, at man direkte i den konkrete udformning involverer medarbejderne, men for det første er der kun udvalgt et udsnit af medarbejderne, hvilket er en følge af logistiske grunde, og for det andet og i denne sammenhæng det væsentlige, er udvælgelsen foretaget ud fra ganske bestemte kriterier. Den er sket med det klare mål at vælge medarbejdere, som man i forvejen ved er disponeret til forandring og fleksibilitet, og som derfor allerede er motiverede til omstillingsprocesser og som ikke først skal overbevises om værdien af den slags tiltag. Således er vi fra ledelsens side også primært blevet henvist til informanter, der har givet udtryk for tilslutning og for en positiv holdning til TPF. Man kan spørge om dette har været tilfældigt eller om det blot er endnu et udtryk for ledelsens strategi.

Valget af prototyperne kan også ses som et udtryk for en ledelsesstrategi, for så vidt at de, som forbilleder har afgørende betydning for den nye praksis, hvori agenterne kan spejle sig i og identificere sig med. Vores undersøgelse er et øjebliksbillede, hvor TPF er ved tage form, men endemålet for omstillingen er en velstruktureret model, som skal kunne udrulles til alle dele af feltet. Derfor får prototyperne en meget stor vægt og opmærksomhed fordi

de sådan set skal bære den fulde omstilling igennem og virke som inspiration i feltet. På et eller andet tidspunkt i den proces får TPF mere og mere karakter af et dekret, hvor tiden for udvikling og involvering ophører.

Her kunne man stille spørgsmålet, om det ikke havde været vigtigt at inddrage nogle medarbejdere i selektionen af prototyperne, og således på dette afgørende niveau, at have involveret medarbejderne. Netop i forhold til den omtalte selektion, hvori ledelsen har været så bestemmende, som den har, kan man sætte spørgsmålstegn ved, hvor åben en bane TPF egentlig har været og hvor meget indflydelse medarbejderne egentlig har haft.

En af udfordringerne i en så omfattende forandringsproces er, at skabe en ny habitus hos den enkelte medarbejder. En sådan ændring kan opnås på forskellig måde, men i vores case søges det virkeliggjort igennem den bottom-up orienterede medarbejderinvolvering. Målet er, at TPF skal blive det nye regelsæt eller med programchefens ord ”nye mindset”, som skal definere fremtidens sociale arbejde, altså at doxa i feltet ændres.

Set fra vores perspektiv er det nye og interessante ved TPF, at der så bevidst arbejdes med medarbejderinvolvering, og at der er skabt en ”åben bane”, hvor tilsyneladende alle på lige fod kan spille med. Ved et kritisk eftersyn viser TPF sig imidlertid, at være særdeles styret og nøje planlagt med noget, der ligner en drejebog for processen. Således kan man betragte TPF, som blot en ny styringsform indenfor offentlig forvaltning. TPF har ifølge medarbejderne stor værdi og muligvis har Københavns Kommune, ved valget af Fair Proces, som det bærende i omstillingen, fat i det helt rigtige. Men som vi ser det, indeholder TPF også en række udfordringer.

I en så omfattende omstillingsproces ligger der også en hel række konfliktpotentialer. Sådanne konflikter er imidlertid ikke udførligt udfoldet i vores materiale, men alligevel har vi kunne afdække en bevidsthed om, hvor modsætninger, interessekonflikter og mulige magtkampe kan opstå. Det centrale i TPF er udviklingen af nye samarbejdsformer og en ny rollefordeling, både imellem myndighed og udfører, og imellem professionelle og brugere og andre aktører. Det forventes, at man aktivt lytter til og er åben både overfor andres fagligheder, og overfor brugergruppens viden og forståelse om eget liv. Det fordrer en parathed til at afgive faglig autoritet og inddrage andres ekspertise. De etablerede agenter i

feltet må således acceptere de nyankomnes kapitaler, som havende værdi i sig selv og på lige fod med deres. Ingen har længere absolut monopol på den rette sagsbehandling og det medfører, at der kan opstå interne magtkampe, hvor de gamle magtpositioner står for fald og nye skal tilkæmpes. Mest udfordret vil nok være medarbejderne på udførerdelen, ved det, at de nu skal forholde sig til en direkte involvering fra myndighedsdelen og til et øget fokus på brugeren, familien og frivillige aktører. Her står der arbejdspladser på spil, eftersom de institutioner, som ikke formår at løfte disse nye opgaver formentlig vil være lukningstruede.

En anden effekt af TPF synes at være et ny modsætningsforhold, nu ikke længere den klassiske modsætning mellem ledelsen på den ene side og medarbejderne på den anden, men mellem forskellige grupper af medarbejdere, det vil sige de privilegerede udvalgte og de ekskluderede medarbejdere, som ikke har fået muligheden for at deltage i prototyperne. De privilegerede udvalgte har nu fået en funktion, som tidligere lå hos ledelsen med hensyn til innovation, ideudvikling og iværksættelse med alle de positive værdier, der ligger heri. På den måde er en gruppe medarbejdere blevet ambassadører for ledelsen, og står på samme side som ledelsen. På den anden side står en anden gruppe medarbejdere, de, som ikke har fået indflydelse. Med TPF sættes der sådan set et nyt skel ned midt i medarbejdergruppen og skaber et nyt ”dem” og ”os”. Om dette skel også er strategisk tænkt fra ledelsen er vanskeligt at afgøre, men udelukkes kan det ikke. Sikkert er det i hvert fald, at det er langt svære at forholde sig kritisk til noget, der kommer fra en kollega end hvis det kom direkte fra ledelsen.

11.2 EN BRIK I SPILLET ?

Som tidligere omtalt har vi en formodning om at udvælgelsen af informanter fra ledelsens side er alt andet end tilfældig. I forhold til den styrede proces, som vi har et stærkt indtryk af at TPF er, kan man også spørge om vi har været en brik i ledelsens promovning af TPF. Centerchefen var begejstret for vores interesse for TPF og for vores specialeprojekt. Formentlig fordi, for det første at kunne få noget kvalificeret feedback på processen, og for det andet, fordi han udadtil har kunne promovere TPF ved at vise, at TPF har interesse som forskningsobjekt. Muligvis har centerchefen også kunne bruge vores speciale som en god fortælling, til en promovning og positionering af sig selv i feltet socialt arbejde, dette særligt overfor andre centerchefer i kommunen.

Det, at agenterne er udvalgt af ledelsen og dermed ikke af os, har vi efterfølgende diskuteret og reflekteret over kan have påvirket agenternes udsagn i interviewene. De enkelte informanter har været bekendte med vores tilknytning til ledelsen i myndighedsdelen, og ligeledes at ledelsen og de ansvarlige for TPF får mulighed for at læse en 5 siders artikel om specialets resultater.

Af samme årsag valgte vi at tydeliggøre, at vi ville anonymisere agenterne i specialet. Dette var dog for agenterne underordnet. Vi har efterfølgende overvejet og diskuteret om dette synspunkt kan være et udtryk for enten, at agenterne føler, at de frit kan give deres mening til kende og hermed få en stemme og blive synlige agenter i TPF, eller om det kan tænkes, at mere kritiske udtalelser er blevet tilbageholdt for os, fordi de har været bevidste om deres status, som særligt udvalgt af ledelsen. Vi bemærkede, at agenterne overordnet set var positivt indstillede i forhold til de visioner, der ligger bag TPF. Samtidig italesatte mange af agenterne, at der var andre, der var mere kritiske og skeptiske omkring TPF. Med udgangspunkt i Bourdieu kan dette være et udtryk for at de udspurgte agenter forsøger at udstille nogle agenter, som værende negative i forhold til TPF og derved at positionere sig i forhold til deres kollegaer, ved deres egen begejstring for TPF. Det kan forstås som et forsøg på, at stå i et godt eller bedre lys hos ledelsen og dermed muligvis at kunne opnå en højere position i feltet ved at vise velvillighed overfor TPF. Derfor har vi stillet os selv spørgsmålet om medarbejderne har deltaget i vores interviews for, at synliggøre sig selv i et felt, hvor dette til tider kan være vanskeligt. Dette er svært at svare på, men det kan givetvis have været med til at forme vores agenteres udsagn i en mere positiv retning, end hvis de var udvidende om at vi var tilknyttet ledelsen.

Det kan derfor diskuteres, om vi også er blevet strategisk positioneret i TPF og om vi har været en brik i det store spil, der foregår og udspiller sig i TPF.

12 VALIDERING AF SPECIALET

Vi har gennem hele specialet forsøgt at være transparente af vores undersøgelse. Vi er bevidste om at de mange valg og fravalg i processen er afgørende for det blik man anlægger i undersøgelse, og i sidste ende også for, hvilken udsigelseskraft det færdige produkt har. Dette afsnit tjener til at afdække vores kritiske refleksioner og overvejelser af

udvalgte dele af specialeprocessen samt vores undersøgelsesdesign.

12.1 REFLEKSION OVER TILGANGEN TIL FELTET

Vi har valgt at tilgå specialet i en vekselvirkning mellem at være induktive og deduktive. Med denne tilgang har vi søgt at være åbne og nysgerrige i vores undersøgelse, for på den måde at lade så mange perspektiver, som muligt fremtræde for os i empirien uden at lade os styre af en på forhånd bestemt teoretisk begrebsramme. De fremkomne empiriske fund har vi dog løbende diskuteret med forskellige teoretiske perspektiver, for at få en forståelse af det undersøgte. Dette har gjort specialeprocessen tidskrævende, udfordrende og til tider frustrerende. Det har i sig selv været udfordrende, at undersøge en stor kompleks omstilling i et felt, der for os var fremmed. At finde fokus samt at skulle begribe og strukturere de mange aspekter, som blev tydelige for os under empiriindsamlingen, var således udfordrende, eftersom vi ikke havde lagt os fast på en teori fra start. Vi har derfor efterfølgende overvejet om det kunne have været en fordel, at have arbejdet mere deduktivt fra start og dermed være mere styret af vores teorivalg. Vi har i kodningen af vores empirimateriale erfaret, at det kunne have kvalificeret vores analyse yderligere, hvis vi havde haft et analytisk blik med udgangspunkt i Bourdieus prakselogi under indsamlingen af vores empiri, da vi på den måde kunne have udfoldet og arbejdet mere dybdegående med Bourdieus begreber under vores interviews. Modsat kan vi argumentere for, at en fastlæggelse på Bourdieus begrebsramme fra start muligvis ville have udelukket andre spændende og nyttige perspektiver og informationer.

Vores valg af fremgangsmåde i vores undersøgelse kan argumenteres for, at have været mest adækvat i projektet, idet vi arbejder indenfor det strukturalistiske konstruktivistiske paradigme og derfor ikke forsøger at finde en sand viden og ej heller søger at teste en specifik teori. Ved denne tilgang har vi ladet empirien tale, hvilket kan siges at være i tråd med Bourdieus tanker om at man, for at forstå et felt, skal undersøge feltet og feltets forståelse af sig selv, før man med teoretiske begreber kan belyse og forklare, hvordan agenterne handler i dette felt (Bourdieu & Wacquant 2002: 144-146).

12.2 ANVENDELSE AF HABITUS BEGREBET

Vi har som beskrevet i det ovenstående, hverken ladet empirien eller teorien være determinerende, men derimod forsøgt at skabe en vekselvirkning mellem de to dele. Undervejs i vores analysearbejde har vi dog diskuteret, at det kunne have været gavnligt, at

vi under interviewsituationen havde indtænkt Bourdieus begrebsapparat, så vi eksempelvis kunne have spurgt mere ind til Bourdieus begreb *habitus*. Vi har i vores analyse konkluderet, hvilke strategier agenterne anvender. Ved et større kendskab til agenternes habituelle dispositioner, kunne vi muligvis have udfoldet og kvalificeret vores forståelser for og forklaringer på, hvad der ligger bag agenternes ubevidste strategier i feltet, ved indførslen af TPF, da agentens habitus hænger nært sammen med disse. Dette kunne vi for eksempel have udfoldet ved at spørge dybere ind til, hvordan tidligere praksisser har været i feltet og hvordan agenterne tidligere har ageret under forandringer.

I det følgende vil vi diskutere, hvordan vi ydermere kunne have udfoldet Bourdieus begreber ved at have inddraget længerevarende observationer i feltet.

12.3 LÆNGEREVARENDE OBSERVATION

Med udgangspunkt i Bourdieus prakseologi har vi drøftet, hvad det kunne have betydet for specialets analyse, hvis vi havde lavet længerevarende observationer i de to underfelter. Ved at lave et længere observationsstudie kunne vi have konstrueret en mere dybdegående viden om, hvordan feltet var struktureret, og derved, dels et større kendskab til de strukturer og særlige logikker, der er indlejret i feltet, dels en større indsigt i agenternes praksisser vedrørende TPF. Modsat kan man argumentere for, at et længerevarende observationsstudie ville have influeret på vores konstruktioner af feltet, da vi kunne risikere at blive præget af den dominerende forståelse af TPF. Dette ville indebære at vi, som undersøgere, i endnu højere grad skulle være bevidste om at bryde med den dominerende forståelse, der herskede om TPF i feltet, for herved at kunne se bag om de selvfølgeligheder, der er indlejret i feltet.

Som tidligere nævnt i afsnit 4.3 havde vi et ønske om at deltage i et eller flere netværksgruppemøder, som afholdes mellem myndigheds- og udførerdelen. Vi forsøgte flere gange, at anmode om lov til at deltage på et sådan møde, men vi fik desværre aldrig denne mulighed. Vi havde en forhåbning om, at vi igennem et netværksgruppemøde kunne observere agenterne i deres naturlige omgivelser og derved i højere grad få et indblik i nogle af de praksisser, der var i feltet.

Vi har en overbevisning om at observationer af netværksgruppemøderne ville have bidraget til en større forståelse af hvilke kapitaler, der fremstår som havende værdi i disse

to underfelters samarbejde, samt hvilke strategier agenterne anvender i deres kamp for enten at bevare eller ændre deres position i feltet. Det ville have været interessant at observere, hvordan de forskellige agenter fra henholdsvis udfører- og myndighedsdelen relaterer og positioner sig i forhold til hinanden i samarbejdet i praksis. Herved kunne vi formentlig have fået et større indblik i, hvilken betydning det har for agenternes ageren, at de nu i langt højere grad skal bevæge sig ind i hinandens domæner og dermed også skal afgive og påtage sig opgaver, som tidligere har været meget afgrænsede for hvert underfelt.

Hvis vi havde haft muligheden for at opholde os mere i feltet, kunne vi selv have udvalgt agenter på baggrund af den måde, de italesatte og agerede i omstillingen. Dette kunne have givet os mulighed for at lave en analytisk udvælgelse af informanter til vores interviews, hvilket potentielt kunne have resulteret i et mere nuanceret udvalg af informanter. I vores speciale er informanterne i højere grad tilfældigt udvalgt af ledelsen på baggrund af vores ønsker om variation. Betydningen af denne tilgang til udvælgelse af informanter har vi udfoldet i diskussionen. Vi har en formodning om at en analytisk udvælgelse kunne have skabt friere tale, i og med det ville være ukendt for ledelsen, hvilke medarbejdere, der deltog.

12.4 UDSNIT AF INFORMANTER

I udvælgelsen af informanter har vi søgt en stor variation af medarbejdere, for at få et nuanceret et billede af forståelsen og erfaringerne af TPF. Vi har således søgt at få kontakt til medarbejdere i de to underfelter, der har været involveret i en prototype og ligeledes medarbejdere, der ikke har haft denne mulighed. For at nuancere billedet yderligere har vi haft et ønske om at inddrage ledelsesperspektivet fra de respektive underfelter, da vi er blevet bevidste om at udbredelsen af visionerne for TPF i høj grad afhænger af ledelsen, eftersom vidensdeling og informationer omkring TPF tilgår dem først. Vi har således forsøgt at skabe kontakt til institutionsforstanderne, men det har desværre ikke kunne realiseres at interviewe disse. Det har således kun været muligt at få ledelsesperspektivet fra myndighedsdelen. Vi valgte at inddrage centerchefen, da vi har erfaret hvor dominerende hun er i feltet, dels gennem hendes status som leder, dels gennem hendes engagement til og begejstring for, at få TPF til at blive en succes. Lederne har som beskrevet tidligere haft en stor indflydelse på udvælgelsen af både prototyperne og medarbejdere, der skulle involveres heri, og vi fandt det derfor relevant, at interviewe

centerchefen for at få en forståelse af, hvordan denne udvælgelse var sket og en generel forståelse af hendes italesættelse af TPF.

Vi har efterfølgende reflekteret over, hvad dette har betydet for resultatet af undersøgelsen. Ved at inddrage ledelsesperspektivet fra de respektive underfelter, kunne vi herigennem have fået et indblik i deres erfaringer med TPF, og derved fået en forståelse af hvilke kapitaler, der tillægges værdi af ledelsen, samt i hvor høj grad TPF anses som værdi i feltet. Ydermere kunne det have været interessant, at undersøge om lederne anvender TPF, som en strategi for at positionere sig i feltet socialt arbejde, og derved også undersøge om der, ved indførslen af TPF, er skabt kampe mellem lederne om enten at bevare eller forbedre deres position i feltet socialt arbejde.

13 PERSPEKTIVERING

Den store satsning i Københavns Kommune, som TPF repræsenterer, synes at indeholde vidtrækkende perspektiver. For det første søges TPF gjort til et forbillede for, hvorledes andre kommuner kan udvikle det sociale arbejde på en lignende måde. For det andet, som fremhævet af fagkonsulenterne, rækker målet med TPF langt udover vores case, og helt ind i en gentænkning af eksempelvis uddannelserne indenfor det socialpædagogiske område. Det vil derfor på sigt være interessant at følge, om TPF bliver en succes indenfor det socialfaglige felt og om omstillingen i fremtiden bliver den nye eksemplariske model for forandringer i det offentlige, ikke kun på det socialfaglige felt, men i mange andre offentlige forandringsprocesser.

Eftersom ønsket med TPF og de nye praksisser i socialt arbejde er, at de skal spredes ud i samfundet generelt, kunne det have været relevant og spændende, at udfolde vores speciale yderligere, ved at belyse om der sker en reel udvikling i organisationen. Dette kunne have givet en bredere forståelse af, om der opstår muligheder for organisatorisk læring i denne anderledes form for omstilling, eller om udviklingen alene ligger i prototyperne og derfor ikke for alvor bliver til nye praksisser i organisationen.

Det ville således have været spændende, at fremanalysere om og hvor i denne omstilling, der opstår muligheder for, at læring i organisationen forekommer. For at belyse dette kunne man inddrage et nyt analytisk perspektiv ved organisationspsykolog Karl Weick,

ved at undersøge og analysere de læringsøjeblikke, der opstår når der forekommer en juxtaposition, en modsætning. Derved havde vi kunnet fremanalyseret om disse læringsøjeblikke bliver udnyttet eller forkastet i processerne, og derved fået et indblik i, hvorledes der handles i disse øjeblikke og om de læringspotentialer, der ligger i denne omstilling bliver udnyttet. Dette kunne have givet et billede af om der opstår organisatorisk læring og udvikling i en anderledes forandringsproces, som TPF har visioner om at være, og om at målet med at forbedre det sociale arbejdet egentlig bevæger sig i nogen retning. Vi må dog også erkende, at for at kunne udfolde Weicks organisatoriske læring, skulle vores undersøgelse være grebet anderledes an. Weick hævder, at man skal opholde sig længe i organisationen for at sanse den, for at frembringe valid empiri og kunne analysere på den organisatoriske læring. (Weick & Westley, 1996 s. 441). Graden af hvor meget vi har kunnet opholde os i SOF være ude og sanse kulturen i SOF, har været begrænset. Hvis vi havde fået muligheden for at lave konkret feltarbejde og vores speciale skulle udfoldes yderligere, finder vi dette perspektiv relevant og interessant at undersøge.

14 LITTERATURLISTE

Bason, C. (2007): *Velfærdsinnovation. Ledelse af nytænkning I den offentlige sektor*. Børsens Forlag.

Bourdieu, P. (1994): *Af praktiske grunde*. 2. oplag. Hans Reitzels Forlag, København.

Bourdieu, P. (1995): *Sociology in Question*. Sage Publications

Bourdieu, P. & Wacquant, L.J.D. (2002): *Refleksiv sociologi – mål og midler*. 3. oplag. Hans Reitzels Forlag, København.

Bourdieu, P. (1998): Symbolsk rum og symbolsk magt. I Callewaert, S. et al. (red.): *Pierre Bourdieu. Centrale tekster inden for sociologi og kulturteori*. 1. udgave, 4. oplag. Akademisk Forlag A/S.

Bourdieu, P. (2007): *Den praktiske sans*. 1. udgave, 1. oplag. Hans Reitzels Forlag.

Bourdieu, P. (2010): *Statens venstre hånd og statens højre hånd*. I Praktiske Grunde. Nordisk Tidsskrift for kultur- og samfundsvidenskab. Nr. 1-2, 2010. S. 113-120.

Brinkmann, S. (2014): *Stå fast – et opgør med tidens udviklingstvang*. 1. udgave, 5. oplag. Gyldendal Business, København

Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010): Interviewet: Samtalen som forskningsmetode. I Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (red.): *Kvalitative metoder*. 1. udgave, 3. oplag. Hans Reitzels Forlag, København.

Buch, A., Andersen, V. & Sørensen, O.H. (2009): *Videnarbejde og stress – mellem begejstring og belastning*. 1. Udg. 1. Oplag. Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Callewaert, S. (1998): Indledning. I Callewaert, S. et al. (red.): *Pierre Bourdieu. Centrale tekster inden for sociologi og kulturteori*. 1. udgave, 3. oplag. S. 52-69. Akademisk Forlag A/S.

Christensen, J.F. (2005): *Produktinnovation – proces og strategi*. Handelshøjskolens Forlag.

- Ejrnæs, M. (2004): *Faglighed og tværfaglighed*. Vilkaarene for samarbejdet mellem pædagoger, sundhedsplejersker, lærere og socialrådgivere. Akademisk Forlag, København
- Esmark, K. (2007): Bourdieus uddannelsessociologi. I: Bourdieu, P. & Wacquant, L.J.D (1996): *Refleksiv sociologi - mål og midler*. Hans Reitzels Forlag, København.
- Flyvbjerg, B. (2010): Fem misforståelser om casestudiet I: Brinkmann & Tanggaard (2010): *Kvalitative metoder*. 1. Udgave, 5.oplag, Hans Reitzels Forlag, København
- Grant, R. (2005): *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell.
- Hammerslev, O. & Hansen, J. A. (2009): Indledning. I Hammerslev, O., Hansen, J. A. & Willig, I. (red.): *Refleksiv sociologi i praksis*. 1. udgave, 1. oplag. S. 11-34. Hans Reitzels Forlag, København
- Hansen, C.Y. (1999): *Nu trækker vi på samme hammel!* 1.udgave, 1.oplag, Socialministeriet, København
- Højholdt, A. (2009): *Den tværprofessionelle praktiker*. 1.udgave, 1.oplag, Hans Reitzels Forlag, København
- Jensen, K.E., Jensen, J. P., Digmann, A. & Bendix, H.W. (2011): *Gul bog*. 1. udgave, 4. oplag, Børsens Forlag, København
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009): *Interview. En introduktion til et håndværk*. 2. udgave, 5. oplag. Hans Reitzels Forlag, København
- Kristiansen, S. & Krogstrup, H.K. (1999): *Deltagende observation, introduktion til en forskningsmetodik*. 1.udgave, 6. oplag. Hans Reitzels Forlag, København
- Larsen, K. (2009): Observationer i et felt. I Hammerslev, O., Hansen, J. A. & Willig, I. (red.): *Refleksiv sociologi i praksis*. 1. udgave, 1. oplag. Hans Reitzels Forlag, København
- Lauvås, K. & Lauvås, P. (2004): *Tværfagligt samarbejde*. 2. udgave, 3. oplag Forlaget Klim, Aarhus

- Lindholm, M. (2006): *Innovationens DNA*. I Digmann, Annemette & Mårup, Tom (red.): *Ledelse med udsigt. Nye horisonter via nye metoder*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Mathisen, A. & Højbjerg, H. (2004): Sociologiske feltanalyser – om at anvende Bourdieus feltbegreb i historisk konkrete analyser. I Lars Fuglsang & Poul Bitsch Olsen (red.): *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*. Roskilde Universitetsforlag.
- Nørholm, M. (1998): Det dobbelte brud. I Callewaert, S. et al. (red.): *Pierre Bourdieu. Centrale tekster inden for sociologi og kulturteori*. 1. udgave, 4. oplag. S. 109-111. Akademisk Forlag A/S.
- Prieur, A. & Sestoft, C. (2006): *Pierre Bourdieu – en introduktion*. 1. udgave, 3. oplag, Hans Reitzels Forlag, København
- Ramian, K. (2012): *Casestudiet i praksis*. 2. Udgave, 1. oplag, Hans Reitzels Forlag, København
- Rasborg, K. (2009): Socialkonstruktivismen i klassisk og moderne sociologi. I: Fuglsang & Olsen: *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*. 2. Udgave, 4. oplag, Roskilde Universitetsforlag, Frederiksberg
- Sørensen, E. & Torfing, J. (2011): *Netværksstyring – fra government til governance*. Roskilde Universitetsforlag.
- Twiss, B. (1992): *Managing Technological Innovation*. Pearson Higher Education.
- Vestergaard, B. (2013): *Fair Proces – fra upopulære forandringer til medarbejdere, der udvikler løsninger*. 1. udgave, 2. Oplag 2013, Forlaget FAIR PROCES og Bo Vestergaard, Viborg
- Weick, E., K. & Westley, F. (1996): *Organizational learning: Affirming an Oxymoron in studying Organizations, Theory and Method*. Sage Publications, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC.
- Yin, Robert K. (2011): *Applications of case study research*. 3. Edition. Sage Publications, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC

WEB

Web1: Greve, C. (2002): *New Public Management – af Carsten Greve*. Carsten Greve & Nordisk Kultur Institut 2002. Publikationen indgår i forskningsprojektet ”Nordisk Kulturpolitik under Forandring”. Lokaliseret på: <http://overlund.dk/samf/NPC.pdf> d. 20. juli 2016

Web2: Qvortrup, L. (2014): *Fra offentlig service til kærlig kommune*. Lokaliseret på: www.denoffentlige.dk/fra-offentlig-service-til-kaerlig-kommune-et-paradigmeskift-i-de-danske-kommuner d. 20. juli 2016

Web3: Offentligt ansattes organisationer (2014): *Principper for samarbejde mellem parter på det offentlige arbejdsmarked om modernisering*. Lokaliseret på: http://www.oao.dk/fileadmin/user_upload/aktuelle_temaer/TILLID/7_principper_om_modernisering.pdf d. 20. juli 2016

Web4: Holmgaard, A. (2015): *Paradigmeskift fra service til selvstændighed*. Lokaliseret på: <http://offentligekonsoleter.dk/paradigmeskift-fra-service-til-selvstaendighed/> d. 24. juli 2016

Web5: Torfing, J. (2015): *Bombe under 30 års styringstænkning: Hood og Dixon lægger New Public Management i graven*. Lokaliseret på: <http://www.denoffentlige.dk/bombe-under-30-aars-styringstaenkning-hood-og-dixon-laegger-new-public-management-i-graven> d. 20. juli 2016

Web6: Andersen, T. K. & Reiermann, J. (2013): *Velfærdssamfundets næste fase*. Lokaliseret på: <http://www.mm.dk/velf%C3%A6rdssamfundets-n%C3%A6ste-fase/> d. 20. Juli 2016

Web7: Thorsteinsson, H. G. (2015): *Husk pædagogerne i ‘den svenske model’*. Lokaliseret på: <http://www.socialpaedagogen.dk/da/Arkiv/2015/21-2015/Synspunkt-Husk-paedagogerne-i-den-svenske-model.aspx> d. 20. Juli 2016

Web8: Københavns Kommune, A (2016): *Socialforvaltningens retning og mål*. Lokaliseret på: <http://www.kk.dk/artikel/socialforvaltningens-retning-og-mal> d. 20. Juli 2016

Web9: Københavns Kommune, B (2016): *Borgercenter Børn og unge*. Lokaliseret på:
<http://www.kk.dk/bbu> d. 20. Juli 2016

Web10: Landsforeningen For Socialpædagoger (2015): *Socialforvaltningen vil 'Tæt på Familien'*. Lokaliseret på: <https://www.lfs.dk/10370> d. 20. juli 2016

Web11: Mathiasen, S.H., Madsen, L.B. & Eriksen, M. (2012): *Tæt på en svensk kommune*. PDF-dokument. Lokaliseret på: http://www.kora.dk/media/275811/boras-rapporten_120312.pdf

Web12: Programbeskrivelsen (2015): *Tæt På familien – en omstilling på ungeområdet*. PDF- dokument. Lokaliseret på:
http://www.kk.dk/sites/default/files/Tæt_på_Familien_Programbeskrivelse_2015.pdf d. 20. Juli 2016

Web13: Forsknings- og Innovationsstyrelsen (2016): *Strategi for styrket innovation i den offentlige sektor*. Lokaliseret på:
<http://www.ft.dk/samling/20081/almdel/uvf/bilag/45/610521.pdf> d.20. juli 2016

Web14: Regeringen (2007): *Nytænkning og konkurrence. En innovativ offentlig sektor, der giver mere kvalitet til borgerne og bedre arbejdspladser for medarbejderne*. Regeringens debatoplæg til møde om kvalitetsreformen. Lokaliseret på:
http://www.stm.dk/multimedia/Temaopl_Nytaenkning.pdf d. 20 juli 2016

Web15: Finansministeriet (2006): *På vej mod en kvalitetsreform. – En debatpjece om udfordringerne*. Lokaliseret på: <https://www.fm.dk/publikationer/2006/paa-vej-mod-en-kvalitetsreform--debatpjece-om-udfordringerne> d. 20. juli 2016

Web16: Wihlmann, T., Hoppe, M., Wihlmann, U., Sandmark, H. (2014): *Employee-driven Innovation in Welfare Services*. Lokaliseret på:
<http://rossy.ruc.dk/ojs/index.php/njwls/article/view/3869> d. 21. juli 2016

Web17: LO (2006): *Undersøgelse af medarbejderdrevet innovation på private og offentlige arbejdspladser*. Dokumentationsrapport. Lokaliseret på:
https://www.lo.dk/upload/LO/Documents/D/Dokumentationsrapport%20Innovation_3273.pdf d. 21.7.2016

BILAGSOVERSIGT

Alle bilag er vedlagt på USB

Bilag 1. Interviewguide 1

Bilag 2. Interviewguide 2

Bilag 3. Observationsnoter

Bilag 4. Interview med I1

Bilag 5. Interview med I2

Bilag 6. Interview med I3

Bilag 7. Interview med I4

Bilag 8. Interview med I5

Bilag 9. Interview med I6

Bilag 6. Interview med I7

Bilag 7. Interview med I8 og I9

Bilag 9. Programbeskrivelsen for Tæt på Familien

15 ARTIKEL

Karen Moe Rasmussen & Nikita Thiesen Volqvartzen
Stud.mag. i Læring og Forandringsprocesser
Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi
Aalborg Universitet

Abstrakt

Denne Artikel tager afsæt i en kvalitativ undersøgelse, i forbindelse med vores specialeafhandling. Undersøgelsen er funderet i Socialforvaltningen i Københavns Kommune, hvori vi undersøger en omfangsrig omstilling kaldet Tæt På Familien. En forandringsproces der med afsæt i medarbejderinvolvering, skal skabe udvikling i det sociale arbejde og ændre i de nuværende praksisser. Undersøgelsen er teoretisk funderet i den franske filosof, antropolog og sociolog Pierre Bourdieus perspektiv, da vi ønskede at belyse og afdække, hvad og hvorfor menneskelig handlen udspiller sig som den gør i en social verden præget af strukturer. Formålet med undersøgelsen er, at belyse hvordan nogle udvalgte strukturer i TPF, indvirker på medarbejdernes muligheder til at indgå i nye tværfaglige samarbejdsformer og til at involvere sig i udviklingen af nye løsninger. Undersøgelsens fund, belyser en forandringsproces præget af nogle strukturer, som fremstår af inkluderende og ekskluderende art for medarbejderne, i forhold til deres mulighed for at involvere sig både i udviklingen af løsningerne af udfordringerne i det sociale arbejde, men også de nye tværfaglige samarbejdsformer.

Casestudie

Empirien i specialet er indsamlet hen over forår og sommer 2016 i form af observationer i feltet og interviews med 10 medarbejdere i Socialforvaltningen i Københavns Kommune, på børn- og ungeområdet. Vores interviews har været semistrukturerede og opbygget med emner vi ville undersøge i forhold til TPF, samt en øvelse vi udførte under interviewene, som var inspireret af Buch et al.'s analyser fra bogen 'Videnarbejde og stress – mellem begejstring og belastning' (2009). Vi valgte at inddrage denne øvelse for at kunne belyse, hvad der belaster, såvel som begejstrer medarbejderne i forbindelse med implementeringen af TPF, og heraf udlade, hvad der blev tillagt værdi og hvad der ikke gjorde. Vi gik til undersøgelsen med en hypotese om, at medarbejderne ville finde endnu en forandring i den offentlige sektor belastende. Denne hypotese er bundet i vores egne erfaringer med tidligere forandringer og ligeledes inspireret af Svend Brinkmanns udlægning af individets modstand på den udviklingstvang, der hersker på arbejdsmarkedet. Vi har fundet casestudiet relevant som metodisk fremgangsmåde til at forstå vores udvalgte problemstilling i TPF. Vurderingen af metoden, som anvendelig til specialet, er blandt andet sket på baggrund af Bent Flyvbjergs argumentation for at en af værdierne ved et casestudie er at man herved kan *'se nærmere på enkelttilfælde - ikke i håbet om at bevise noget, men snarere i håbet om at lære noget!'* (Flyvbjerg i Brinkmann et al. 2010: 468). Vores undersøgelse tager afsæt i to udvalgte enheder, der er underlagt TPF; myndigheds- og udførerdelen. Disse har vi udvalgt da de er de to størst repræsenterede i det sociale arbejde.

Videnskabsteoretisk ståsted og anvendt teori

Undersøgelsen er teoretisk funderet i den franske filosof, antropolog og sociolog Pierre Bourdieus prakseologi. Metodisk har vi vekslet mellem at tilgå vores undersøgelse induktivt og deduktivt. Valget af Bourdieu blev truffet endeligt under vores bearbejdning af empirien. Vi valgte Bourdieu, som teoretisk ramme for vores speciale, da vi gerne ville undersøge, hvorfor den menneskelige handlen udspillede sig som den gjorde i TPF, og som kan anses som værende i en social verden præget af strukturer. Han hævder at objektivisme og subjektivisme ikke kan adskilles, og gensidigt påvirker hinanden. Med afsæt i dette giver hans begrebsapparat en måde, hvorpå vi har kunnet undersøge nogle udvalgte

strukturer i omstillingen TPF, og hvordan disse indvirker på medarbejdernes handlen heri, men ligeledes også hvordan medarbejderne kan indvirke på strukturerne.

Socialt arbejde i et nyt velfærdsparadigme

Dette speciale tager afsæt i en omstilling i den offentlige sektor og bevæger sig ind i et felt om offentlig innovation, som en nødvendighed for at få økonomien til at række.

"Velfærdssamfundet står over for massive forandringer - manglen på arbejdskraft, ressourcepresset på sundhedsvæsenet, integrationsproblematikken og voksende krav fra borgene, for blot at nævne nogle af de væsentligste." (Bason et al 2009: 13). Inden for velfærdsområdet er der sket et paradigmeskift. Paradigmeskiftet ligger i, hvorledes praksisserne og forståelsen af velfærd er ændret. Hvor den offentlige sektor tidligere har været betragtet som leverandør af forskellige færdigpakkede serviceydelser, og borgerne som aftagere af disse, er det nye syn på velfærden, at betragte begge parter, som aktører og samarbejdspartnere i en fælles, samlende og fokuseret proces, hvor borgeren er i centrum (Web1, Holmgaard 2015). Visionerne for TPF udspringer af denne nye forståelse i måden, at drive velfærd på. I TPF skal løsningerne af hvorpå dette skal gøres i praksis, skabes via medarbejderinvolvering og i nye tværfaglige samarbejdsformer.

Generel positiv tilgang til TPF og de værdier, der ligger heri

I undersøgelsen, der tager afsæt i myndigheds- og udførerdelen, var den generelle italesættelse af TPF, af positiv karakter. Informanterne tillagde det værdi, at visionerne ville give dem mulighed for at udvikle nye løsninger i det sociale arbejde. Visionen om dette kunne give dem muligheden for at bruge deres faglighed og have tid til den unge, fremfor dokumentering og skrivebordsarbejde. Ligeledes blev det tillagt værdi at kunne indgå i nye samarbejdsformer, hvori løsningerne skulle skabes sammen. Vores undersøgelse viste dog, at medarbejdernes forsøg på at efterstræbe og udleve disse visioner ikke altid har været lige til i omstillingen.

En åben bane at spille på

Forandringen TPF udlægges og promoveres på, at det er en innovativ medarbejderinddragende omstilling, og det er blev udtalt som værende en åben bane, hvori medarbejdere kan afprøve nye løsninger på udfordringerne i det sociale arbejde. Vores

resultater af undersøgelsen viser at strukturerne i feltet er medvirkende til, at der opstår en selektion mellem dem, der bliver inkluderet og ekskluderet i TPF, hvilket er imod visionerne om at få alle inkluderet i forandringsprocessen. De strukturer vi har belyst, har på hver deres måde indvirket på medarbejderne i forhold til i hvor høj grad deres muligheder har været for at involvere sig i udviklingen af nye løsninger og i de tværfaglige samarbejdsformer.

Formidling og præsentation af omstillingen Tæt På Familien

I omstillingen TPF er der lagt stort fokus på og energi i formidlingen og præsentation af visionerne for TPF, i ønsket om at skabe synlighed og nå ud til alle medarbejdere. Vores resultater har vist at på trods af, at der har været gjort store tiltag i præsentationen, i form af workshobs og udviklingslabdage, har forståelsen af hvad TPF er, og hvordan det skal udspille sig, været meget forskellig og det italesættes som forvirrende af agenterne. Vi kan vurdere at der er en kausalitet imellem om medarbejderne har været placeret i en enhed, der har været involveret i en prototype, hvor meget lederne har bragt visionerne videre, og om medarbejderne har følt sig involveret i udviklingen og har kunnet skabe en forståelse af TPF.

Frigivet tid til at kunne udvikle socialt arbejde

En anden struktur, er i forhold til hvordan de ressourcer, der er tilført med implementeringen er blevet placeret og hvordan dette har påvirket medarbejdernes muligheder for at handle i forhold til TPF's versioner. De ressourcer, der er blevet tildelt, er blevet placeret i myndighedsdelen i form af 25 nye ansatte sagsbehandlere, og har derfor resulteret i frigivet tid heri. Dette har været særligt inkluderende, i og med medarbejdere i myndighedsdelen har kunnet bruge den ekstra tid på at involvere sig, være kreative, innovative og risikovillige, med fagligheden i fokus. På udførerdelen har dette ikke været tilfældet og grundet, at de er bundet til et skoleskema eller dagligdagen med børnene, kan det være udfordrende og ekskluderende for dem i forhold til både at skulle involvere sig i udviklingen af det sociale arbejde, men i lige så høj grad også i forhold til at skulle indgå i det nye hyppigere tværfaglige samarbejde.

Når medarbejdere skal indtræde på hinandens domæner

Undersøgelsen fremviser yderligere, at det kan være udfordrende for myndigheds- og udførerdelen at indgå i de nye tiltænkte samarbejdsformer, der er i TPF, i og med de skal indtræde på hinandens domæner, og derved også skal afgive opgaver til hinanden. I dette opstår der nogle kampe, da der tidligere har været en både fysisk og mental opdeling imellem disse to enheder. At skulle udvikle fælles nye praksisser på tværs af to enheder, har været udfordret af tidligere indlejrede forståelser og praksisser i feltet socialt arbejde, som har været svære at bryde med. Ligeledes har det aspekt, at ingen ved hvad fremtiden bringer med TPF, givet modstand for nogle i forhold til at samarbejde. Dette er specielt kommet til udtryk i udførerdelen, da der med TPF ønskes færre anbringelser og derved lukning af institutioner.

Medarbejderinvolvering til udvikling eller bare en ny måde at styre en forandring på?

Efter vores fund i analysen, har vi efterfølgende diskuteret om den bane, der er omtalt, egentlig er så åben, som der gives udtryk for, eller om TPF med medarbejderinvolvering egentlig kan siges bare at være en ny måde, at drive og styre en organisationsforandring på. Vi kan ikke give et entydigt svar på dette, dog er grunden til, at vi diskuterer dette, at vi stadig finder en høj grad af styring til stede i forhold til, hvordan man udlægger forandringen for medarbejderne og os som specialestuderende. Vi har til tider også følt os, som en brik i spillet om promoveringen af TPF.

LITTERATUR

Bason, C., Knudsen, S., Toft, S. (2009) *Sæt borgeren i spil - sådan involverer du borgere og virksomheder i offentlig innovation*. 1. Udg. 1. Oplag Gyldendanske Boghandel, Nordisk forlag A/S København

Bason, C. (2007): *Velfærdsinnovation. Ledelse af nytænkning I den offentlige sektor*. Børsens Forlag.

Buch, A., Andersen, V. & Sørensen, O.H. (2009): *Vidensarbejde og stress – mellem begejstring og belastning* 1. Udg. 1. Oplag. Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Flyvbjerg, B. (2010): Fem misforståelser om casestudiet I: Brinkmann & Tanggaard
(2010): *Kvalitative metoder* 1. Udgave, 5. oplag, Hans Reitzels Forlag, København

Web4: Holmgaard, A. (2015): *Paradigmeskift fra service til selvstændighed* Lokaliseret på:

<http://offentligkonsulenter.dk/paradigmeskift-fra-service-til-selvstaendighed/>

Antal tegn i artiklen: 9.822 (max. 12.000)