

# Tværgående Samarbejde i Efterværnsindsatserne -

Et Kvalitativt Casestudie af grænseflader mellem Socialforvaltning og Beskæftigelsesforvaltning i Aarhus Kommunes Efterværnsindsatser

**AALBORG UNIVERSITET -SPECIALE PÅ KANDIDATUDDANNELSEN I SOCIALT ARBEJDE**

15. november 2017

Skrevet af: Cynthia Marie Nielsen

Studienr: 20150839

## Indholdsfortegnelse

<b>Kapitel 1 - Problemfelt</b> -----	<b>4</b>
1.1 Efterværn -Overgang fra ung til voksen -----	4
1.2 Problemformulering -----	6
1.3 Afgrænsning-----	6
1.4 Begrebsafklaring-----	7
1.5 Specialets struktur -----	8
1.6 Problemformuleringens relevans for socialt arbejde og min forforståelse-----	8
1.6.1 Problemformuleringens relevans for socialt arbejde-----	8
1.6.2 Eksisterende undersøgelser-----	9
1.6.3 Forforståelsen-----	10
<b>Kapitel 2 - Videnskabsteori, forskningsdesign</b> -----	<b>12</b>
2.1 Videnskabsteori-----	13
2.2 Hermeneutiske-----	13
2.2.1 Kritisk Hermeneutik-----	14
2.2.2 Filosofisk Hermeneutik-----	14
2.3 Dobbelt hermeneutik-----	16
2.3.1 Validitetskriterier -----	16
2.4 Forskningsdesign- Casestudiet-----	17
2.4.1 Forskningsstrategi-----	18
2.4.2 Casestudiets Typer g Design-----	20
2.5 Analyseenhed i grænseflader- Brændpunkter-----	22
<b>Kapitel 3 Casen -Aarhus Kommunes efterværnsindsatser</b> -----	<b>24</b>
3.1 Aarhus Kommunes organisatoriske rammer omkring Efterværnsindsatser-----	24
3.2 Magistraten for Social Forhold og Beskæftigelse (MSB)-----	25
3.3 Beskæftigelsesforvaltningen-----	26
3.3.1 Unge og Uddannelse-----	27
3.3.2 Ydelsescentret-----	28
3.4 Socialforvaltningen-----	29
3.4.1 Familier, Børn og Unge-----	30
3.4.2 Familiecenter-----	31
3.4.3 Ungdomscenter-----	32
3.5 Involverede aktører i everværnsindsatserne i Aarhus Kommune-----	33
3.5.1 Familiecenters aktører -----	37
3.5.2 Ungdomscenters aktører-----	37
3.5.3 Jobcenter Aarhus Uddannelse Team aktører-----	38

3.5.4 Virksomhedskonsulenter aktører-----	38
3.5.5 Opsamling-----	39
3.6 Virksomhedsplaner-----	39
3.6.1 Hvad er Virksomhedsplaner?-----	39
3.6.2 ROYE-----	40
<b>Kapitel 4 Metodeafsnit-----</b>	<b>41</b>
4.1 Kvalitativ metode-----	41
4.1.1 Den kvalitative metodes interview-----	41
4.1.2 Interviewformer-----	43
4.1.3 Semistrukturerede interviews-----	43
4.2 Interviewguides-----	44
4.3 Etablering af kontakt til Informanter-----	44
4.3.1 Overvejelser og refleksioner inden interview-----	45
4.4 Indsamling af Empiri-----	46
4.4.1 Valg af deltagere til interviewene-----	46
4.4.2 Afholdelse af interviewene-----	47
4.4.3 Transskribering-----	47
<b>Kapitel 5 Teoretisk Analytisk Framework-----</b>	<b>48</b>
5.1 Koordination-----	48
5.1.1 Administrativ Koordinering-----	50
5.1.2 Operationel koordinering-----	51
5.2 Konflikter i grænseflader- et teoretisk begrebsapparat-----	53
5.2.1 Grænseflader-----	53
5.3 Typer af grænseflader- Interaktionsmønstre-----	55
5.4 Browns definition af Konflikt-----	57
5.5 Konfliktmønstre-----	58
<b>Kapitel 6 Analysestrategi-----</b>	<b>61</b>
6.1 Analysedel 1 - Virksomhedsplaner-----	62
6.1.1 Virksomhedsplaner i Magistraten for Social Forhold og Beskæftigelse-----	63
6.1.2 Virksomhedsplaners beskrivelse af grænsefladerne-----	63
6.1.3 Fælles Strategi-----	63
6.1.4 Identitets formål-----	66
6.1.5 De juridiske rammer-----	67
6.1.6 Koordinering af områder-----	69
6.1.7 Målsætnings område-----	69
6.1.8 Effektivurdering/økonomi område-----	70

6.1.9 Opsamling-----	71
6.2 Analysedel 2- Afhængighederne mellem Socialforvaltning og Beskæftigelsesforvaltning--	73
6.2.1 Grænsefladerne mellem Socialforvaltning og Beskæftigelsesforvaltning-	74
6.2.2 Forvaltningernes afhængighed af hinandens kompetencer -----	74
6.2.3 Afhængighed på tværs af afdelinger-----	76
6.2.4 Tættere samarbejde i forbindelse med efterværnsindsatserne-----	79
6.2.5 Opsamling af afhængigheds punkter-----	81
6.3 Analysedel 3- Konflikt i grænsefladerne-----	82
6.3.1 Ressourcemæssige begrænsninger-----	82
6.3.2 Uenighed om indsatserne -----	84
6.3.3 Forvaltningsmæssige Forhold-----	85
6.3.4 Opsamling af konfliktpunkter-----	86
6.3.5 Hvad betyder det for grænseflader? -----	88
<b>Kapitel 7 Verificering, Konklusion og Perspektivering-----</b>	<b>89</b>
7.1 Reliabilitet-----	89
7.2 Intern Validitet-----	90
7.3 Ekstern validitet-----	90
7.4 Konklusion-----	91
7.5 Perspektivering-----	94
Litteraturliste -----	96
Bilag -----	102

## Kapitel 1. 0 Problemfelt

### 1.1 Efterværn - Overgang fra ung til voksen

Overgangen til voksenlivet kan for nogen unge byde på problemer med ustabile boligforhold, svagt eller intet netværk, ensomhed, dårligt helbred, højere risiko for misbrug, psykiske lidelser og lavt selvværd. Det er forskningsmæssigt veldokumenteret, at anbragte unge står med en række sociale behov, som de kan have svært ved at løse alene. Det drejer sig om behov for yderligere skolegang, uddannelse, bolig, penge, helbreds indsatser m.m, men også om netværksskabelse og praktiske færdigheder i at organisere og mestre et hverdagsliv. Overgangen til voksenlivet er et tidspunkt i anbringelsesprocessen, der systematisk karakteriseres som en sårbar fase, hvor unge har brug for en bred støtte i overgangen mellem anbringelse og et selvstændigt voksent liv (Egelund T, Hestbæk, AD. 2003: 10). De fleste unge har i overgangen fra ung til voksen familie og andet netværk, der støtter dem i udviklingen af nye kompetencer, der er nødvendige for at kunne leve et selvstændigt liv. Overgangen kan være vanskeligere for udsatte unge, der har været anbragt indtil det 18. leveår, uden hjælp. Disse unge mangler ofte netværk, og fælles for disse unge er, at de har oplevet mange svigt fra deres nærmeste relationer gennem deres opvækst (ibid). Disse unge har ofte anbragt med det formål, at anbringelse skal være beskyttende, således de unge kan opnå de "samme muligheder for personlig udfoldelse, udvikling og sundhed som deres jævnaldrende" (Webside 1). Her kommer efterværns tilbuddene ind i billedet. Efterværnsparagrafferne blev indført i serviceloven i år 2001, for at gøre det muligt for kommunerne at tilbyde disse tidligere anbragte unge støtte efter anbringelsen, frem til den unge fylder 23 år. Støtten består ofte af en forlængelse af et døgnophold, en kontaktperson eller andre former for støtte, som bidrager til en god overgang til en selvstændig tilværelse for den unge. Formålet med efterværn er at sikre, at tidligere anbragte unge får en lettere start på voksenlivet (Webside 1). På trods af ovenstående formål klarer unge, der har været anbragt udenfor hjemmet og derefter i et efterværnstilbud, "sig statistisk set dårligt som voksne, både når det gælder arbejdsliv, familieforhold og sundhed" (Anbringelsesreformen 2007).

I en analyse fra SFI omhandlende tidligere anbragte som voksen samt langtidseffekten på unge anbragte herunder også forlængelser under efterværnsbestemmelserne, ses det, at tidligere anbragte unge generelt oplever negative konsekvenser efter anbringelsen. Undersøgelsen tydeliggør at langt de fleste udsatte unge, der har været anbragt, ikke

opnår de samme muligheder for personlig udvikling og sundhed som deres jævnaldrende efter en anbringelse. Undersøgelsen viser, at unge i efterværn har udfordringer i årene efter anbringelsen især i forhold til uddannelse, arbejde, økonomi og boligforhold (Olsen et.al 2011:12). Dette understøtter Rockwool fondens rapport fra juni 2016, der viser at unge i efterværn fører med op til 5 procentpoint i forhold til kriminalitet og med op til 10 procentpoint mere i ledighed fra starten til midten af 20'erne end deres jævnaldrende (Andersen 2016:12-16).

Ovenstående udfordring for unge i efterværn er ifølge Næstformanden for Dansk Socialrådgiverforening, Niels Christian Barkholt, en kompleks opgave, da de unge i efterværn fortsat klarer sig dårligere i forhold til arbejdsliv, familieforhold og sundhed end deres jævnaldrende. Af den grund er efterværnsindsatserne vigtige i forhold til at give de unge et fundament, som de kan bruge senere til at søge en uddannelse, et job og i livet som helhed (Webside 1). Med afsæt i Hanne Katrine Krogstrups skelnen mellem vilde og tamme problemer, beskrive disse udfordringer som vilde problemer. Hvor forholdene omkring problemet ikke kan forudberegnes, og løsningen kan forekomme kompleks eller umulig, eksempelvis at hjælpe en ung i efterværn, der er psykisk ustabil eller/og har et massivt misbrug. Vilde problemer kan anvendes til at beskrive de udfordringer, der er i at hjælpe de unge i efterværn, hvor deres komplekse sociale problemstillinger og vanskeligheder kan være mere eller mindre umulige at løse (Krogstrup, 2003; Bundesen, 2015).

Der er desuden et andet element i forhold til samarbejde omkring de unge i efterværn som er beskrevet i SFI rapporten "Anbragte Unges Overgang til Voksenlivet" fra 2016. Rapporten beskriver udfordringer med efterværnsindsatsens effekt, herunder udfordringer med det tværgående samarbejde i efterværnsforløb/indsatsen. Kommuner har ofte opbygget og udviklet tværgående relationer mellem afdelinger i forvaltninger omkring efterværnsindsatsen, som ikke understøttes tilstrækkeligt i organisationen (Pejtersen m.fl. 2016: 9). Her ses hvad Krogstrup betragter som et tamt problem. Imodsætning til vilde problemer kan tamme problemer, løses ved for eksempel god planlægning, koordinering, godt samarbejde og den fornødne tid (Klausen & Mosgaard 2017:16).

I ovennævnte undersøgelse ses det, at effekten af efterværnsindsatserne ofte er knyttet til udfordringer i forhold til organisering af efterværnsindsatserne, det tværgående samarbejde og de juridiske rammer for efterværnsindsatserne. I forhold til organisering af efterværnsindsatsen er udfordringerne ofte knyttet til manglende overblik over, hvem der i kommunen sidder med efterværnssager. Det var ofte svært for rådgiverne at holde styr på, hvem de skal kontakte. Forvaltningernes opdeling kan også skabe komplikationer, hvis der er en manglende kultur for at samarbejde på tværs af forvaltninger (Pejtersen m.fl. 2016: 56). I større kommuner er afdelingerne i forvaltningerne ofte adskilt rent fysisk, hvilket kan være en yderligere barriere i det tværgående samarbejde. Medarbejdere skal ikke kun bruge tid på transport, men også på at lære hinanden at kende (Pejtersen m.fl. 2016:58). Ligeledes har de juridiske rammer en effekt på indsatsen, da en ung ofte oplever medarbejdere, der sidder med modstridende lovgivning (Pejtersen m.fl. 2016: 59).

Således kan efterværns opgaven betragtes både som et vildt problem i forhold til hjælpe en ung i efterværn, men det kan også betragtes som et tamt problem i forhold til hvordan det tværgående samarbejde omkring de unge i efterværn skal kommunikeres, koordineres eller organiseres (Klausen & Mosgaard 2017: 16). Alligevel er en del af socialt arbejde opgave med unge i efterværn kendetegnet ved at beskæftige sig med "vilde problemer". Hvor rådgivere "vil have forskellige 'bedste' løsninger, og vurderingen af hvorvidt den bedste løsning er opnået, vil være normativ, dvs. afhængig af øjnene der ser" (Krogstrup 1997:23-24). Det kan betyde, at valget af metoden i forbindelse med de unge i efterværn har en mere dynamisk karakter, fordi fagpersoner omkring de unge i efterværn hovedsageligt beskæftiger sig med vilde problemer. Hvor valget af metode, i forhold til hvordan der skal arbejdes med unge i efterværn, ofte ikke er fyldestgørende og afhængig af de enkelte fagpersoners erfaring og holdninger, og der er ikke en garanti for at det vil løse de unge i efterværns problemer (Thorsager m.fl. 2007:25).

Da ovenstående kan formodes at kræve et tværgående samarbejde i forhold til de unge i efterværn, er det her specialet vil have sit fokus. Specialet vil tage udgangspunkt i de problemer omkring efterværnsindsatserne, for at undersøge hvilke elementer der forhindrer succes i det tværgående samarbejde i efterværnsindsatserne, og hvilke

elementer ved det tværgående samarbejde i efterværnsindsatserne, der bør sættes mere fokus på? Og om det er muligt at forbedre disse aspekter med en objektiv løsning.

Undertegnede egen erfaringer fra feltet, og oplevelse af ovenstående i egen kommune, har ofte ført til tanker om, hvordan min egen kommune kunne gøre det bedre, og hvilke forhindringer der ligger i min egen kommunes organisatoriske opdeling. Herunder hvilke elementer i kommunens organisation der sætter en bremse for en effektiv indsats, og hvilke elementer ved efterværn, der bør sættes mere fokus på. Derfor finder jeg det interessant at analysere Aarhus Kommunes efterværnsindsats, med fokus på efterværnsindsatsens organisatoriske grænseflader i Magistraten for Sociale Forhold og Beskæftigelse. Herunder grænsefladen mellem Beskæftigelsesforvaltningen og socialforvaltningen, samt grænsefladerne mellem de relevante involverede aktører, for at undersøge, hvilke problemer og muligheder for efterværnsindsatsen, der kan identificeres i det tværgående samarbejde i Aarhus Kommunes efterværnsindsatser.

## 1.2 Problemformulering

Specialets formål er at identificere og analysere problemer og muligheder i samarbejdet om efterværnsindsatsen for tidligere anbragte børn og unge, med særligt fokus på de organisatoriske grænseflader på tværs af de involverede aktører i Aarhus Kommune.

Dette indebærer,

1. Identificere de involverede aktører i efterværnsindsatserne i Aarhus Kommune
2. En karakteristik af de organisatoriske grænseflader, samt indkredsning og en analyse af de kritiske og konstruktive samarbejdsrelationer.
3. Hvad fortæller udvalgte dokumenter om det tværgående samarbejde?
4. Hvad siger medarbejderne om det tværgående samarbejde i forbindelse med efterværnsindsatserne?

## 1.3 Afgrænsning - målgruppen

I specialet har jeg valgt at begrænse målgruppen til at være tidligere anbragte udsatte unge, der er bevilget efterværn i Aarhus Kommune. Specialet har desuden begrænset



målgruppen yderligere til kun at omhandle unge som er tilknyttet til familiecentret, selvom jeg er bekendt med, at der er unge i efterværn i handicapcenter for børn. Specialet vil desuden gerne undersøge grænsefladen mellem socialforvaltningen og beskæftigelsesforvaltningen. Jeg har dermed valgt at fokusere på unge i efterværn som er tilknyttet til jobcentret og modtager uddannelseshjælp. I forhold til denne begrænsning har specialet taget udgangspunkt i Lov om en Aktiv Socialpolitik §25 stk 1, hvor der differentieres mellem folk under og over 30 år. Personer under 30 år kan modtage uddannelseshjælp under betingelse af, at de påbegynder en uddannelse inden for fastlagt tidsramme. Personer over 30 år kan modtage kontanthjælp (Webside 4).

#### **1.4 Begrebsafklaring**

For at besvare problemformuleringen skal nedenstående centrale begreber defineres;

**Efterværn** - Et tilbud til unge, der indtil det 18. leveår har haft en fast kontaktperson eller har været anbragt uden for hjemmet med eller uden samtykke. Formålet med efterværn er at bidrage til, at den unge får en bedre overgang til et selvstændigt voksentilværelse. Efterværn tilbydes, hvis støtten anses for at være af væsentlig betydning for den unges udvikling, og hvis den unge er indforstået hermed (Webside 3).

**Konflikt** - Her tager specialet udgangspunkt i Professor L. Davis Browns definition som inkluderer både interesser og adfærd i sin definition af konflikter, som en uforenelig adfærd mellem parter, hvis interesse er forskellige (Brown 1983:5). Dette vil uddybes i Kapitel 5.

**Magt** - Brown definerer det som evnen til at en part, kan få en anden part til at opføre sig på måder som er inkompatible med sidstnævntes interesser (Brown 1983: 118). Begrebet vil desuden uddybes i Kapitel 5.

**Koordination**- Specialet vil tage udgangspunkt i amerikanske Professorer Jerald Hage og Cathrine Alters koncept om koordinering. De definerer koordinering som kontrol, og refererer til metoder der regulerer arbejdsystemet indenfor organisationer (Alter & Hage 1993:86). Dette uddybes i kapitel 3.

## 1.5 Specialets struktur

Denne del vil bestå af en kort introduktion til, hvordan dette speciale vil være bygget op, og hvad de forskellige dele vil indeholde. Specialet er bygget op på følgende måde:

Efter præsentation af specialets problemstillinger samt specialets relevans for socialt arbejde og undertegnede egen forforståelse følger Kapitel 2. I kapitel to er der en præsentation af specialets videnskabsteoretiske position og forskningsstrategi. Kapitel 3 vil introducere Aarhus Kommune og danne et overblik over grænsefladerne i efterværnsindsatsen. Herefter vil Kapitel 4 præsenterer specialets metodeafsnit. Kapitel 5 vil tage afsæt i det teoretiske framework. Derefter vil Kapitel 6 afklarer, hvordan analysen af den indsamlede empiri bearbejdes, samt hvordan empirien kobles sammen med de valgte teoretiske rammer for at besvare problemformuleringen. Kapitel 6 vil ligeledes indeholde analysen af de 3 forskellige analysedele, som indebære analyse af udvalgte dokumenter, og den indsamlede empiri. Dette vil blive uddybet i kapitel 6. Specialets resultater vil findes i kapitel 7 på baggrund af analysen, med udgangspunkt i problemformuleringen og eventuelle anbefalinger samt verificering og perspektivering.

## 1.6 Problemformuleringens relevans for socialt arbejde og min forforståelse

Afsnittet indeholder argumentationen for specialets problemformulerings relevans for socialt arbejde, en skitsering af eksisterende undersøgelser og afsluttes med en præsentation af min egen forforståelse.

### 1.6.1 Problemformuleringens relevans for socialt arbejde

Er problemformuleringen relevant for det sociale arbejde? Ja, og i dette afsnit vil der derfor blive argumenteret for problemformuleringens relevans i forhold til socialt arbejde.

Efterværnsindsatserne spiller en vigtig rolle i at støtte udsatte unge i at komme videre i voksenlivet. Det er ifølge SFIs rapport *Anbragte unges overgang til voksenlivet et væsentligt emne for socialt arbejde* (Pejtersen 2016:8-10). Der er øget fokus ikke kun på

hvordan man kan styrke overgangen fra anbragt ung til et selvstændigt voksentilværelse, men desuden på, hvordan området bedre kan koordineres på tværs af de forskellige tværgående samarbejder (Webside 5). Forskningen peger på, at tidligere anbragte unge oplever betydelige vanskeligheder i forbindelse med overgangen til voksenlivet i forhold til deres jævnaldrende. Det er yderligere kompliceret i forhold til at de skal begå sig i flere ofte modstridende politisk definerede organisatoriske sammenhænge (Pejtersen m.fl. 2016:8-10). De udfordringer kan have betydning for efterværnsindsatserne. Dertil er det relevant at identificere og analysere problemer og muligheder i samarbejdet om efterværnsindsatsen, med særligt fokus på de organisatoriske grænseflader på tværs af de involverede aktører.

### 1.6.2 Eksisterende undersøgelser

Dette afsnit indeholder en skitsering af tidligere samt nuværende undersøgelser/forskningsprojekter, der har efterværn samt organisering i fokus. Skitsering skal ikke kun vise hvad specialet kan bidrage med, men ligeledes vise hvor dele af min forforståelse stammer fra.

Der er tidligere udarbejdet undersøgelser, som sætter fokus på efterværns indsatserne. En af dem er SFI undersøgelsen *Efterværn for tidligere anbragte unge*, som er udarbejdet af forsker Anne-Kirstine Mølholt, Jan Pejtersen og Sofie Stage. Projektet drøfter forudsætningerne for et godt efterværnstilbud til unge, og indeholder en række konkrete opmærksomhedspunkter (Mølholt m.fl 2012: 24-28).

SFI's rapport *Bedre Overgang for Udsatte Unge*, fra 2013 viser de vanskeligheder de tidligere anbragte unge har i forbindelse med overgangen fra anbringelse til et selvstændigt voksenliv. Rapporten finder muligheder for at skabe en bedre overgang til et selvstændigt voksenliv, og analysen koncentrerer sig om tre opmærksomhedspunkter som har betydning for efterværnsindsatserne; ledelsens opbakning, samarbejde og en fleksibel indsats og effekten på indsatserne i de forskellige projekter. (Pejtersen m.fl 2013:7-8).

Ovenstående rapport er en del SFI's afsluttende rapport, *Anbragte Unges Overgang til Voksenlivet*, fra 2016, som evaluerer fire efterværns initiativer som er igangsat af

Socialstyrelsen i forbindelse med satspuljeaftalen fra 2011-2014. Evalueringen har til formål at vise, om de forskellige initiativer var med til at forbedre tidligere anbragte unges overgang til voksenlivet. Hvor specialet peger på faktorer som er betydningsfulde for at styrke overgangen til et selvstændigt voksentilværelse: Organisering, ledelsens opbakning, medarbejderes motivation og fleksible støtte. (Pejtersen m. fl. 2013:7-8 & 135-137).

Af tidligere undersøgelser på området kan nævnes: *Anbragte børn og unge: En undersøgelse* fra 2009 som er en forskningsoversigt over anbragte børn og unge fra 2003-2008, som konkludere at anbragte børn, herunder unge i efterværn klarer sig dårligere på stort set alle målte parametre. Målet med oversigten har været at præsentere den eksisterende viden og dermed pege på, hvor der var behov for yderligere forskning herunder efterværns indsatserne (Olsen mfl. 2009: 9-10)

Tidligere og nuværende undersøgelser bidrager med at vise at unge i efterværn ofte ikke kun klarer sig dårligt, men ligeledes at indsatserne ikke virker optimalt. Der er peget på opmærksomhedspunkter i forhold til, hvordan man kan styrke disse indsatser. Specialet er dermed relevant for socialt arbejde, da det med udgangspunkt i nævnte undersøgelser, vil kigge på Aarhus Kommunes efterværnsindsatser for at finde hvad specialet vil kalde kritiske organisatoriske grænseflader/ relationer, for at se hvis eller hvordan Aarhus Kommune eventuelt kan forbedre efterværnsindsatserne.

### **1.6.3 Forforståelsen**

I forbindelse med problemformuleringens relevans for socialt arbejde, har jeg taget afsæt i min egen forforståelse, ikke kun fordi jeg er en socialrådgiver inden for området, men ligeledes fordi specialet tager udgangspunkt i den hermeneutiske tradition (se kapitel 2), som peger på, at man skal bruge sin forforståelse aktivt (Flemming & Robb 2002:116-119).

Forforståelsen er viden jeg har med mig og viden som vil være umuligt og urealistisk for mig at lægge bag mig. Det er den viden jeg skal bruge aktivt for at komme frem til en ny forståelse. Min erfaring danner grundlag, ikke kun for mine teoretiske valg, men desuden

for min forforståelse af hvor de kritiske organisatoriske grænseflader/relationer opstår (ibid).

Følgende er de væsentligste aspekter af min forforståelse:

### **Min faglige baggrund:**

Jeg har forud for kandidatuddannelsen i socialt arbejde, arbejdet som familierådgiver og leder i socialforvaltningen i Aarhus kommune, primært med unge mellem 16-23 år. Derigennem har jeg praksisorienteret erfaring, ikke kun med målgruppen, men også med organiseringen af Aarhus Kommune, og herunder de forskellige aktørers roller. Det har haft betydning for mit fokus og min forståelse af, hvor de kritiske organisatoriske grænseflader opstår i Aarhus Kommunes efterværnsindsatser.

### **Litteratur skitsering i forbindelse med kandidatstudiet og specialeskrivning:**

Gennem kandidatstudiet, og især i arbejdet med specialet har jeg desuden været opmærksom på, at litteraturen forskellige skitseringer ligeledes har haft betydning for mit fokus. Litteraturen har været med til at udvikle og uddybe min forståelse af efterværns indsatserne samt de faktorer i de organisatoriske grænseflader/relationer som kan påvirke indsatserne.

### **Erfaringer fra studieprojekt på kandidatstudiet:**

Gennem de forrige semesters projekter har mit fokus været på efterværns målgruppen, og herunder efterværnsindsatserne og de forskellige aspekter af de organisatoriske grænseflader i Aarhus Kommune. Jeg har desuden tilegnet mig viden omkring de kritiske organisatoriske relationer/grænseflader i Aarhus Kommunes arbejde med unge i efterværn, og efterværns indsatserne.

Dermed er ovennævnte viden en del af min forforståelse, som jeg inddrager i forbindelse med udarbejdelsen af mit speciale. Dette har givet mig en viden, som betyder at jeg har en god forudsætning for at forstå problemstillingerne i det tværgående samarbejde i de kritiske organisatoriske grænseflader i forhold til efterværnsindsatserne. Det er desuden vigtige at notere at mine erfaringer som praktiker i Aarhus Kommune med målgruppen,

kan betyde, at jeg har nogle fordomme holdninger til problemstillingen. Jeg vil med fremstillingen af min forforståelse prøve at undgå at ovenstående holdninger har en negativ indflydelse på specialet. Jeg har desuden været opmærksom på at være villig til at forandre forforståelsen med henblik på at opnå ny viden, som udvider forståelseshorizonten (Flemming & Robb 2002:116-120).

## Kapitel 2. Videnskabsteori og forskningsdesign

I nedenstående kapitel præsenteres specialets videnskabsteoretiske position, forskningsdesign, strategi samt analyseenhed af grænseflader.

### 2.1 Videnskabsteori

I dette afsnit uddybes specialets videnskabsteoretiske overvejelser med udgangspunkt i hermeneutikken. Hermeneutikken er en videnskabsteoretisk optik som tager afsæt i fortolkning og forståelse af de meningsfulde fænomener i menneskelige handlinger, adfærdsmønstre, mundtlige ytringer, normer og værdier (Gilje og Grimen 2002:166-167). Fortolkning og forståelse af aktørernes handlinger indebærer forståelse af den kontekst hvori de befinder sig, aktørernes egen forståelse af deres adfærd samt af meningen der ligger bagved handlingen. Herved ses handlinger som påvirket af både organisatorisk struktur og aktørerne. I specialet ønskes en dybere forståelse af de kritiske organisatoriske relationer/grænseflader i forbindelse med efterværns indsatserne og en beskrivelse af konfliktens mønstre, indhold og aktørernes adfærd/attitude i disse kritiske organisatoriske relationer/grænseflader. Forståelsen af dette vil opnås gennem fortolkning af den indsamlede empiri, der består af kvalitative interviews med medarbejdere i de identificerede kritiske organisatoriske relationer og grænseflader. Herved betragtes interaktion/handlinger mellem aktørerne i disse kritiske organisatoriske relationer /grænseflader som et meningsfuldt fænomen i en sådan grad, at der ønskes en forståelse og en fortolkning af synspunkter, værdier og normer for relationen, for at belyse om denne har en effekt på efterværns indsatserne (Gilje og Grimen 2002:166-176).

### 2.2 Hermeneutik

Der findes forskellige retninger i den hermeneutiske position. I specialet tages der udgangspunkt i den *filosofiske hermeneutik* og den *kritiske hermeneutik*. Kombinationen af den filosofiske og den kritiske hermeneutik kan benyttes til at identificere og analysere problemer og muligheder i samarbejdet om efterværnsindsatsen, i de organisatoriske grænseflader på tværs af de involverede aktører i Aarhus Kommune. Den filosofiske hermeneutik vil benyttes til, gennem fortolkning at opnå forståelse for medarbejdernes mening om det tværgående samarbejde i forbindelse med efterværnsindsatserne i Aarhus Kommune. Mens den kritiske hermeneutik benyttes til at analysere de organisatoriske

grænseflader, samt indkredse og analysere kritiske og konstruktive samarbejdsrelationer (Juul 2010: 49-50).

### **2.2.1 Kritisk Hermeneutik**

Specialet knytter sig til Jürgen Habermas' hermeneutiske tænkning af kritisk hermeneutik og den kritiske tilgang som kan bidrage til at frigøre mennesker ved at belyse undertrykkelse eller magtforhold. (Juul 2010: 49). Det kritiske perspektiv skelner mellem 'er' og 'bør' og beskriver virkeligheden på den ene side og moralske vurderinger på den anden. Specialet tager desuden udgangspunkt i den kritiske hermeneutik og 'bør' dimensionen, da specialet ikke kun undersøger det som 'er' i forbindelse med samarbejdet om efterværnsindsatsen i de kritisk organisatoriske relation /grænseflader men desuden også hvad der 'bør' være, hvis efterværnsindsatserne skal have effekt. Hermed har specialet i problemfeltet redegjort for moralske vurderinger af at disse kritiske organisatoriske relationer/grænseflader er problematiske, da de kan have en effekt på succesen af efterværnsindsatserne. Således vil specialet inddrage "bør" - dimensionen, ikke som et udtryk for undertegnede forforståelser, men til at analysere ved hjælp af specialets teoretiske analyseramme (Juul 2010: 48-50).

### **2.2.2 Filosofisk Hermeneutik**

Specialet har desuden knyttet sig til den filosofiske hermeneutik, som er en anerkendelse af, at man som forsker har fordomme og forforståelse i mødet med forskningsfeltet, hvilket der er bevidsthed om. Den filosofiske hermeneutiks ontologi handler om den menneskelige væren. Hvor den ontologiske antagelse er, at mennesker handler på bestemte måder, afhængigt af deres situation og hvilken relation de indgår i. Man kan således benytte den hermeneutiske cirkel til at beskrive forholdet mellem forskeren og objektivet (Juul og Pedersen 2012:121). Dette betyder, at forskeren ikke kan være en neutral observatør, da denne altid vil være en del af den verden der fortolkes, og altid vil møde fænomener med fordomme og forforståelser skabt af tidligere erfaringer (Juul og Pedersen 2012:122). Derfor er det vigtigt at fordomme og forståelser sættes i spil i fortolkningen af fænomenet ved aktivt at bruge dem til at stille relevante spørgsmål og reflektere kritisk i forskningsprocessen. Jeg er som forsker en del af den verden aktørerne



i de kritiske organisatoriske relationer/grænseflader befinder sig i, og ud fra min forforståelse og fordomme, der blandt andet kommer fra mine erfaringer og eksisterende litteratur, påvirkes den måde, hvorpå jeg går ind i mødet med aktørerne i de kritiske organisatoriske relationer/grænseflader (Ibid.).

Jeg er selv praktiker i Aarhus Kommune, og arbejder med efterværnsindsatserne og de forskellige afdelinger, hvilket har haft indvirkning på min forståelse af forskningsfeltet inden specialets start. Jeg var i forbindelse med mit arbejde velbevandret i nuværende og tidligere forskning og praksis om emnet. Dermed gik jeg til fænomenet med en *forståelseshorisont*, der er dannet af min forforståelse og fordomme. Forståelseshorisonten blev brugt i udarbejdelsen af hypoteserne, valg af teori og udformning af interviewguide. Min forståelseshorisont bringes i spil ved brug af den hermeneutiske cirkel, i interviewene med medarbejdere i disse kritiske organisatoriske relationer/grænseflader, hvorefter jeg får en ny forståelse af relationens/grænsefladernes betydning for efterværns indsatserne, og min forståelseshorisont revurderes dermed.

Resultaterne er et nyt udgangspunkt for forståelsen af disse kritiske organisatoriske relationer/grænseflader. Disse nye forståelser og erfaringer danner en ny forforståelse, som igen kan revurderes ved fortolkningen af empirien, og på denne måde kan bevægelsen i princippet fortsætte (Berg-Sørensen 2012:223). Når forforståelser holdes op mod empirien kaldes det applikation. I interaktionen mellem del og helhed finder en horisontsammensmeltning sted, hvormed ny erkendelse opstår. I fortolkningen indgår disse *meningshorisonter* i en dialog og derfor forandres de. I horisontsammensmeltningen opstår der altså en ny forståelse, hvor begge meningshorisonter indgår. Dette kræver ikke enighed, men en åbenhed fra forskeren, der får udvidet sin horisont. Specialet vil søge at forstå aktørernes meningshorisont, hvilket vil revurdere min egen forforståelse af problemstillingen. På denne måde vil aktørernes udsagn, mit indblik i tidligere forskning og praksis samt min fortolkning af aktørernes udsagn bidrage til mine konklusioner. Dermed kan jeg ved hjælp af delene få et indblik i helheden, og dermed de kritiske organisatoriske relationer /grænsefladers betydning for efterværnsindsatserne (Juil og Pedersen 2012: 125-126).

## 2.3 Dobbelthermeneutik

I fortolkningen og forståelsen af min empiri er det vigtigt at tage hensyn til, at mennesker tilknytter egne handlinger og fænomener betydning, hvilket betyder at for at danne et helhedsbillede af aktørernes handlinger, skal jeg forstå og fortolke noget, som allerede er fortolket af aktørerne i de kritiske organisatoriske relationer/grænseflader. Det er derfor nødvendigt at få indsigt i aktørernes holdninger og den måde de fortolker og reflektere over verden på, førend det er muligt at forklare deres handlinger /adfærd og få en alsidig skildring af det der undersøges (Gilje og Grimen 2002:168).

Samfundsvidenskaberne bygger på en dobbelt hermeneutik, hvor aktørerne i de kritiske organisatoriske relationers/grænsefladers opfattelser af sig selv og verden skal genskabes ved hjælp af teoretiske begreber. Begrebet benyttes til at forklare og beskrive et fænomen fra en videnskabelig vinkel, hvilket teoretiske begreber er et eksempel på (Gilje og Grimen 2002:170). I specialet hvor indholdet af konfliktens mønstre og aktørernes adfærd identificeres i disse kritiske organisatoriske relationer/grænseflader, finder jeg det relevant at forsøge at danne et helhedsbillede af grænsefladerne. Det har jeg gjort ved spørge ind til aktørernes forståelse af godt tværgående samarbejde og hvad aktørerne hver især vægter i det gode tværgående samarbejde, for dermed at kunne fortolke på deres udsagn med den på forhånd opstillede teori.

### 2.3.1 Validitetskriterier

Alle videnskabens positioner kommer med overvejelser eller betydninger. Herved har den hermeneutiske position betydning for specialets validitetskriterier. Forståelse opnås gennem fortolkning, og bliver hermed specialets epistemologiske princip. Mennesker kan aldrig stå udenfor den verden, de er en del af. Det betyder at mine fortolkninger ikke skal opfattes som objektive sandheder. De skal i stedet ses i forståelse af den hermeneutiske cirkel, hvor mine forforståelser revideres i mødet med empirien. Dermed er målet i specialet at fortolke på aktørernes udtalelser, handlinger og fortolkninger for at belyse om konfliktens mønstre og indhold og i disse kritiske organisatoriske relationer/grænseflader har betydning for efterværnsindsatserne (Juul og Pedersen 2012: 121).

## 2.4 Forskningsdesign - Casestudiet

Der kan være flere faktorer, der kan påvirke de kritiske organisatoriske grænseflader og dermed efterværnsindsatsen. Derfor er der behov for et forskningsdesign der ikke kun kan rumme mange faktorer, men som desuden kan medvirke til at afdække kompleksiteten i forklaringen. Robert K. Yin beskriver (Yin 1994;19):

*"[... a research design as a plan that] guides the investigator in the process of collecting, analyzing and interpreting observations. It is a logical model of proof that allows the researcher to draw inferences concerning causal relations among the variables under investigation. The research design also defines the domain of generalizability, that is, weather the obtained interpretations can be generalized to a larger population or to different situations (ibid)"*

Et casestudie er en analytisk metode som kan benyttes i de tilfælde, hvor det der ønskes belyst er fænomener i deres naturlige omgivelser, hvor det er vanskeligt at lave en klar adskillelse af fænomenet, der ønskes undersøgt og omgivelserne fænomenet er en del af (Yin 2003:13).

*"..... an empirical inquiry that; investigate a contemporary phenomenon within its real-life context when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident." (ibid)*

I tilfældet med undersøgelse af de kritiske organisatoriske relationer og grænseflader i forbindelse med efterværnsindsatsen i Aarhus Kommune ses denne metode at være oplagt. Det er oplagt fordi ovenstående valgte fænomen i høj grad er vanskeligt at analysere uden at inddrage konteksten, samt de søjler og afdelinger i magistraten for Sociale forhold og Beskæftigelse befinder sig i. Således vil det være muligt at betragte problemstillingen ud fra en helhedstankegang og anskueliggøre/illustrere kommunens efterværnsindsats ud fra den helheds kontekst de indgår i. Dermed opnås en mere nuanceret forståelse af de kritisk organisatoriske relationer/grænseflader i det tværgående samarbejde i efterværnsindsatsen mellem de involverede parter i Aarhus Kommune (Yin 2003: 12).

Casestudie designet adskiller sig fra andre designs, da det søger at opnå mere komplekse forklaringer på et givent fænomen, end andre typer designs. Et casestudie design må

derfor have en teoretisk dimension, så det kan benyttes til både at afprøve og pege frem mod teoretiske teser, på samme måde som man kan bruge eksperimenter. Hvor praksis og teori, deduktion og induktion kommer til at udtrykke sig sammen med og mod hinanden ud fra de givne omstændigheder. Udgangspunktet er at bruge teorier til at forklare/fortolke et bestemt fænomen. Eksempelvis bruger jeg i specialet David L. Browns teorier om grænseflader og Professor Jared Hage og Cathrine Alters teori om organisationers samarbejde til at forklare/fortolke de kritiske organisatoriske grænseflader mellem socialforvaltningen og beskæftigelses forvaltningen i forbindelse med efterværns indsatserne. Hvor det antages/fortolkes, at med bestemte karakteristika i de kritiske organisatoriske grænseflader /relationer, vil der være en bestemt effekt (Yin 2003: 11-13) & (Maaløe 1999:77-80).

#### **2.4.1 Forskningsstrategi**

Som skrevet kan casestudiet have enten en teoritestende eller en teori byggende tilgang:

*"The difference between the theory testing and the theory building approaches is that in the former we begin with a set of quite specific propositions and then see if these work in the real world situations. In the theory building model we begin with only a question and perhaps a basis proposition, look at real cases and end up with a more specific theory or set of propositions as a result of examining actual cases" (de Vaus 2001: 223)*

Det teoritestende casestudie knytter sig til en deduktiv strategi, idet man tager sit udgangspunkt i teori og afprøver, om den kan bekræftes i de empiriske data. Hvor det teoribyggende casestudie knytter sig til den omvendte, induktive strategi, og tager udgangspunkt i empiri. I praksis er forskningsprocesserne en kombination af induktiv og deduktion, en mellemform som hedder abduktion. Således bliver analysestrategien i specialet abduktion, præget af en bevægelse mellem datastyret-induktiv og teoristytet-deduktiv analyse (Maaløe 1999:64-66).

Specialet har desuden inddraget nedenstående koncept om kvalitative casestudier;

*Tabel 1: Fire typer af kvalitative casestudier*

	Videnskabelig tolkning har afsæt i empirisk viden og data.	Videnskabelig tolkning har afsæt i teoretisk viden.
Formål: At generere ny empirisk viden	<i>Ateoretisk casestudier.</i>	<b><i>Teorifortolkende casestudier.</i></b>
Formål: At generere ny teoretisk viden.	<i>Teorigenerende casestudier.</i>	<i>Teoritestende casestudier<sup>8</sup>.</i>

Kilde: Antoft & Salomonsen 2007:34

Casestudiet i specialet kan karakteriseres som teorifortolkende, da specialet vil tage udgangspunkt i de teoretiske rammer til at analysere og fortolke den indsamlede empiri ved at benytte David L. Browns teorier om grænseflader og Professor Jared Hage og Cathrine Alters teori om organisationers samarbejde for at identificere, analysere og fortolke problemer og muligheder i samarbejdet om efterværnsindsatsen. (Antoft & Salomonsen 2007:34)

## 2.4.2 Casestudiets Typer og Design

Et casestudie kan desuden have nedenstående inddelinger ifølge Associate Professor Erik Maaløe (Maaløe 1999:69).

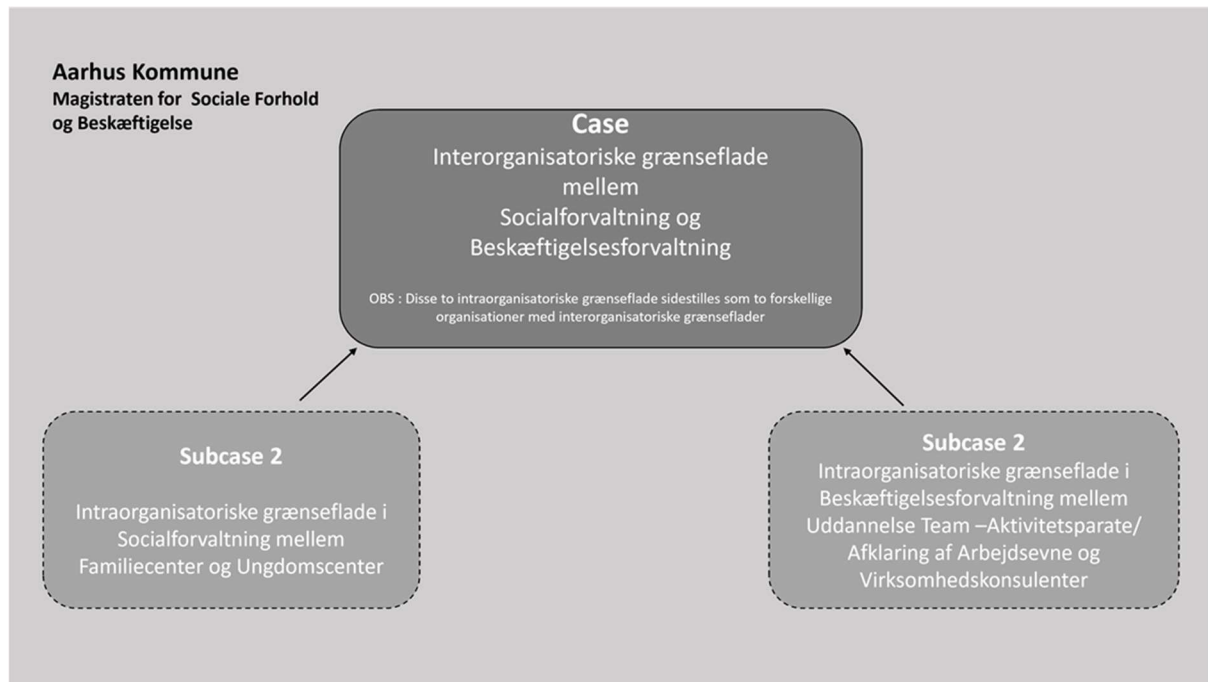
Tabel 1: Fire typer af kvalitative casestudier

	Single case-design	Multi case-design
Temaet man har valgt at studere: En analyseenhed	1 Type OH One Holistic. Studium af én alt sammenhængende enhed	3 Type OM One Multi. Studier af mange af "samme" "type" af felter eller personer på tværs af tid og /eller sted
Flere indlejrede analyse enheder	2 <b>Type EH Embedded holistic.</b> <b>Et felt, men med selektivt fokus på indlejrede del-felter og /eller personer</b>	4 Type EM Embedded Multi. Multi case-design med fokus på udvalgte indlejrede del-felter og/eller personer

Casestudiets typer i specialet er ifølge Associate Professor Erik Maaløe en *single case embedded holistic (EH)* design. Embedded holistic design er eksempelvis studiet af en organisation som en helhed (case), som undersøger udvalgte afdelinger (subcases) måde at fungere. Ofte påvirkes alle afdelinger ikke ens, af eksempelvis en ny produktionsform. I sådanne tilfælde kan interessen samle sig om de afdelinger der er særligt berørt. Forudsætningen for at fastholde et studie af en organisation, er at måden hvorpå medarbejderne i de udvalgte afdelinger reagerer og handler, ses ud fra organisationens helhedssituation (Maaløe 1999: 69-70).

Ovenstående relateres til specialet, da formålet med specialet er at undersøge de kritiske organisatoriske relationer/ grænseflader i forbindelse med efterværns indsatserne ud fra relevante dokumenter, og de involverede aktørers erfaring og syn. Specialet har valgt at undersøge grænsefladerne i forbindelse med efterværnsindsatserne i Aarhus Kommune. Ud fra den indledende undersøgelse af den organisatoriske struktur i Aarhus Kommune (i Kapitel 3), blev det tydeligt at efterværnsindsatserne kræver et tværgående samarbejde mellem de primære aktører Socialforvaltningen og Beskæftigelsesforvaltningen. Ligeledes kræver det et tværgående samarbejde mellem de sekundære aktører i de interne afdelinger i socialforvaltningen og beskæftigelsesforvaltningen. Således at i dette speciale er de *intraorganisatoriske* grænseflader mellem Socialforvaltning og Beskæftigelsesforvaltning udvalgt som case, hvilket konstituerer et single casestudie. Desuden er der i gennemgangen af den organisatoriske struktur (i Kapitel 3) beskrevet en fælles topledelse, herunder er der to parallelle ledelsesstrukturer. Således kan de to forvaltninger sidestilles som to forskellige organisationer med interorganisatoriske grænseflader, dermed kan konflikter imellem de to forvaltninger være afhængige af de interne konflikter i de forskellige forvaltninger. Derfor vil specialet benytte to subcases til at forklare, og skabe forståelse for den samlede case. Herunder de kritiske organisatoriske relationer/grænseflader mellem socialforvaltningen og beskæftigelsesforvaltningen. Hvor den ene subcase vil undersøge Socialforvaltningens interne kritiske organisatoriske grænseflader/relationer mellem aktørerne i familiecentret og ungdomscentret. Den anden subcase vil undersøge de kritiske organisatoriske grænseflader/relationer mellem aktørerne i Beskæftigelsesforvaltning myndighedens rådgiver i Uddannelse Team - Aktivitetsparate/Afklaring af Arbejdsevne og Virksomhedskonsulenter. Specialets anvendelse af subcases er med til at indkredse og strukturere empiriindsamlingen samt vise praksis (Yin 1994:38-39) (Maaløe 1999: 69-70). Nedenstående diagram er en illustration af mit kvalitative embedded casestudie;

Diagram 1. Illustration af casestudie



## 2.5 Analyseenhed i grænseflader- Brændpunkter

Specialet vil benytte Professor Janne Seemans koncept om *Brændpunkter* til at operationalisere den valgte case mellem socialforvaltningen og beskæftigelsesforvaltningen. Brændpunkter vil give mulighed for at analysere disse grænseflader. Seemanns interorganisatorisk koncept anvendes til de intraorganisatoriske grænseflader i Aarhus Kommune, der kan være påvirket af de samme typer konflikter, som påvirker den interorganisatoriske grænseflade. Brændpunkter i de organisatoriske grænseflader beskriver de kritiske relationer, hvor samarbejdet er karakteriseret af gentagende problemer og konflikter (Seemann & Antoft 2002:26). Dermed identificerer brændpunkter i de kritiske organisatoriske relationer /grænseflade, hvor der er:

1. Uenighed om arbejdsfordeling eller domæne konflikter, hvor der typisk er en uklar arbejdsfordeling. Herunder uenighed i former samt relationens udformning.
2. Uenighed om arbejdsmetoder, principper eller teknologi. I forhold til specialet kunne det være den ydelse, som de unge skal tilbydes.
3. Forskelle i de involverede aktørers interne strukturer, kulturer og processer som gøre det vanskeligt at "nå" hinanden. Det kan eventuelt ses i Aarhus Kommunes



Magistrat for Sociale Forhold og Beskæftigelse, Socialforvaltningens og Beskæftigelsesforvaltningens forskellige organisatoriske strukturer og kulturer.

4. Uenighed om mål/effekt i vurderingskriterier; hvor uenigheder eksempelvis kan handle om, hvorvidt der er progression i en sag, ser forvaltningen en effekt eller skal den unges indsats stoppes eller ændres.
5. Forskelle i samarbejdsform eller mødehyppighed; stram eller ad hoc udformet tværgående mødestruktur. I specialet kan det eksempelvis ses i socialforvaltningens og beskæftigelsesforvaltningens juridiske rammer, og ressourcefordeling som kan effektivisere /diktere samarbejdsformen, og møde hyppigheden (Seemann & Antoft 2002:26-27)

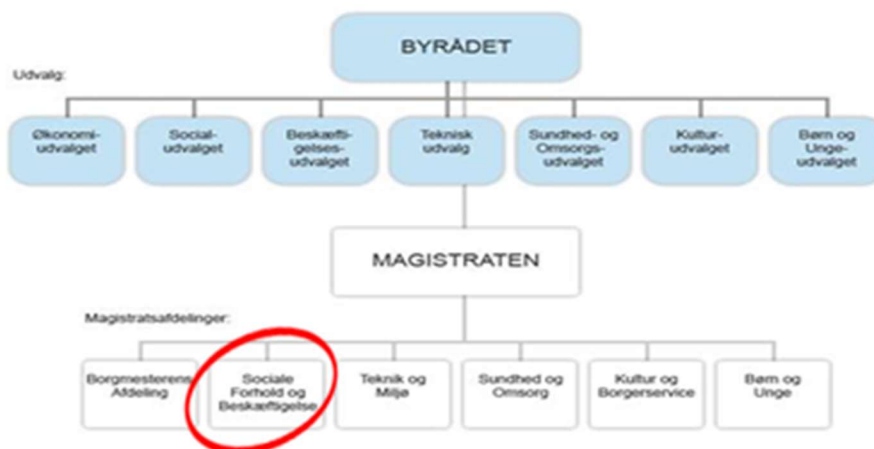
Før analysen af de kritiske organisatoriske relationer/grænseflader er det nødvendigt at afklare og beskrive de involverede aktører i efterværnsindsatserne i Aarhus Kommunes magistrat for Sociale Forhold og Beskæftigelse. Afklaring og beskrivelse af de aktører, der er involveret i efterværnsindsatsen, vil fremgå i kapitel 3. Derefter vil brændpunkter anvendes i empiriindsamling fra både udvalgte dokumenter og aktørerne i forbindelse med undersøgelse af de intraorganisatoriske grænseflader mellem Socialforvaltningen og Beskæftigelsesforvaltningen. Det vil desuden benyttes til at give en forklaring på karakteristika af de organisatoriske grænseflader i forhold til de kritiske og konstruktive samarbejdsrelationer. Det kan på den måde svare på underspørgsmål 2 (ibid).

## **Kapitel 3.0 -Case Aarhus Kommunes efterværnsindsatser**

I dette kapitel vil der dannes et overblik over grænsefladerne i Aarhus Kommunes efterværnsindsatser. Kapitlet er baseret på min indledende gennemgang af Aarhus Kommunes magistrat for Sociale forhold og Beskæftigelses organisatoriske struktur og vil identificere og præsentere de forskellige aktører, der er involveret i efterværnsindsatserne. Kapitlet vil indledningsvist præsentere Aarhus Kommunes Magistrat for Sociale Forhold og Beskæftigelse, med inddragelse af illustrationer af forskellige organisatoriske diagrammer over de involverede aktører i efterværnsindsatserne. På den måde skabes et helhedsbillede af de organisatoriske rammer, og herunder grænsefladerne. Derefter vil kapitlet præsentere de tre udvalgte centre, som er involveret i efterværnsindsatserne samt anvende Seemanns koncept om brændpunkter til at identificere, hvor konflikter i samarbejdet kan opstå og dermed præcisere, hvilke aktører der skal inddrages som interviewpersoner for at besvare problemformuleringen.

### **3.1 Aarhus Kommunes organisatoriske rammer omkring Efterværnsindsatserne**

Aarhus Kommune er magistratsstyret, som illustreret i nedenstående magistrats diagram. Det betyder, at kommunen i det daglige arbejde ledes af magistraten. Magistraten består af borgmesteren, fem rådmænd og tre magistratsmedlemmer. Borgmesteren og de fem rådmænd har ansvaret for hver deres magistratsafdeling. Specialet vil fokusere på Magistraten for Sociale Forhold og Beskæftigelse, og magistratens arbejde i forhold til efterværnsindsatsen (Webside 6).



Kilde: [www.aarhuskommune.dk](http://www.aarhuskommune.dk)

### 3.2 Magistraten for Sociale Forhold og Beskæftigelse (MSB)

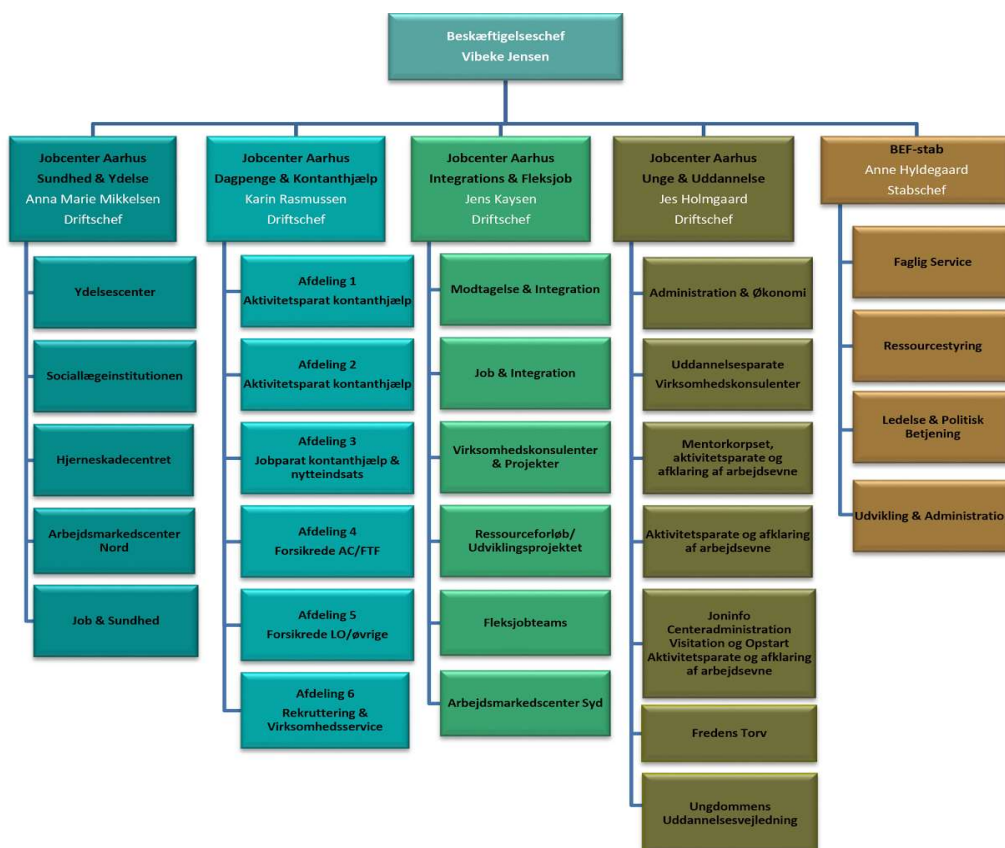
I Magistraten for Sociale Forhold og Beskæftigelse er der to søjler med flere centre, hvilket er illustreret i nedenstående diagram. Unge, der er omfattet af efterværnsindsatserne er ofte tilknyttet begge forvaltninger (Webside 6).



Kilde: [www.aarhuskommune.dk](http://www.aarhuskommune.dk)

### 3.3 Beskæftigelsesforvaltningen

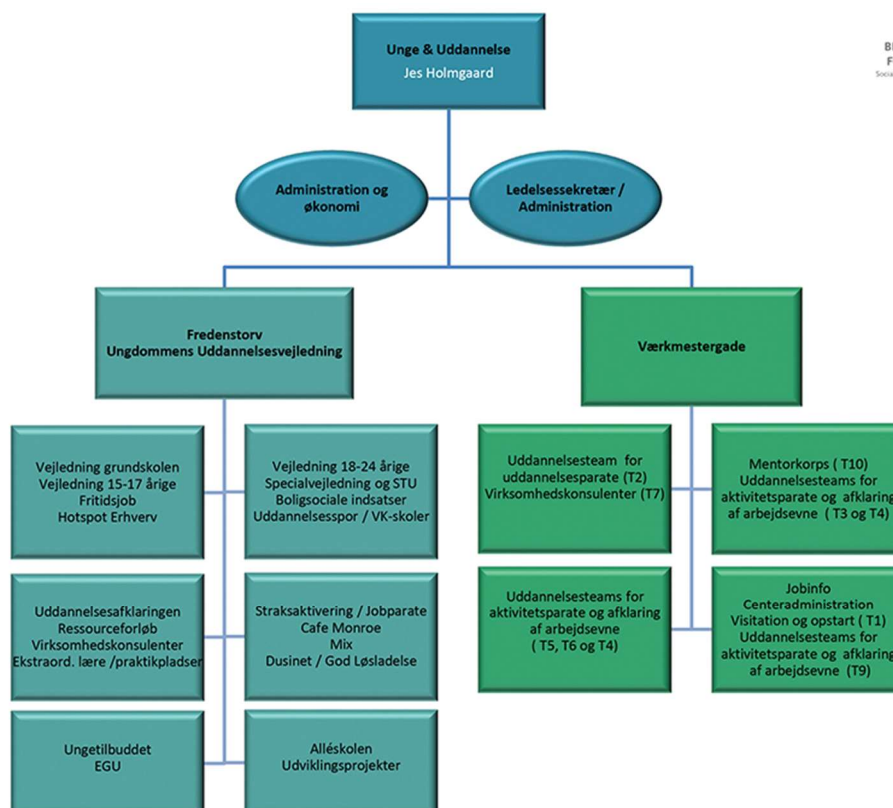
Beskæftigelsesforvaltningen er ansvarlig for tilbud til borgere, der står udenfor eller er i risiko for at miste tilknytningen til arbejdsmarkedet. Beskæftigelsesforvaltningen er organiseret i fire driftsområder. Unge i efterværn kan være tilknyttet flere driftsområder, men specialet vil kun inddrage driftsområdet Unge & Uddannelse, da det er her der primært arbejdes med de unge, der er bevilget efterværn (Webside 7).



Kilde: [www.aarhuskommune.dk](http://www.aarhuskommune.dk)

### 3.3.1 Unge og Uddannelse

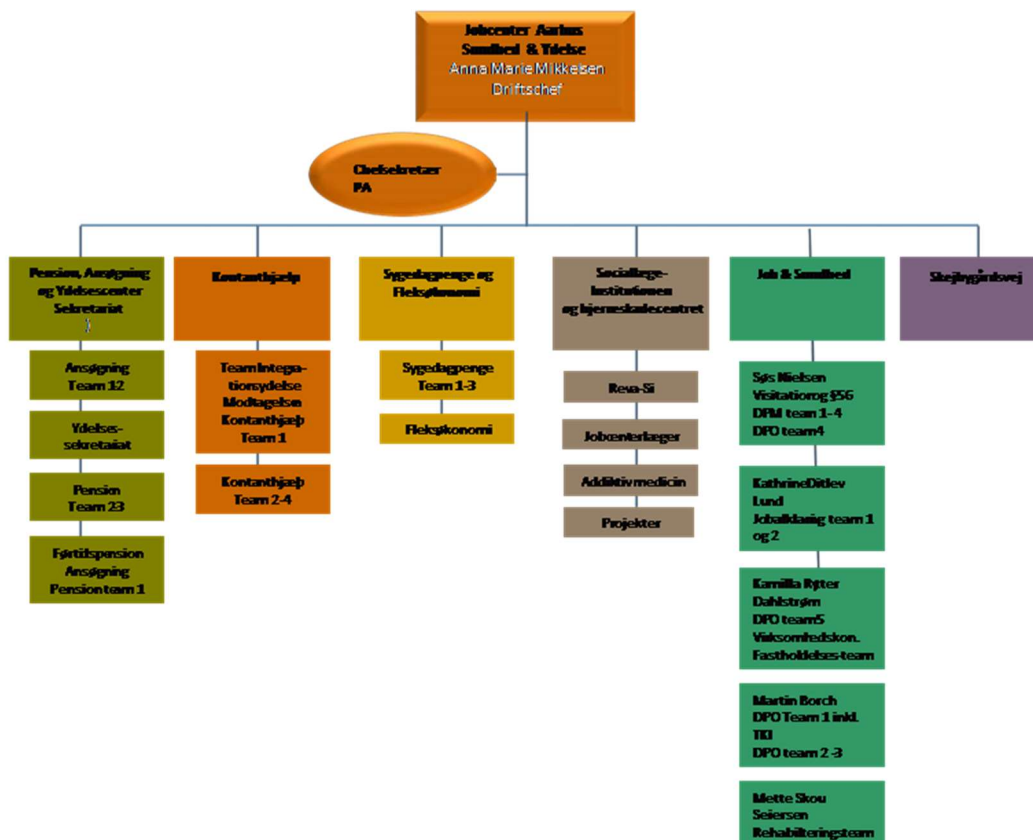
Unge og uddannelse Driftsområde varetager den beskæftigelses- og uddannelsesrettede indsats for borgere under 30 år. Er den unge ikke jobparat på grund af fx. sociale eller helbredsmæssige årsager, laver Unge & Uddannelse en helhedsorienteret indsats, der kan bringe den unge tættere på arbejdsmarkedet. Unge & Uddannelse er organiseret med en opstartsafdeling, en opfølgings afdeling og Ungdommens Uddannelsesvejledning (UU). Drift området formål er, at alle unge under 30 år, der kan tage en uddannelse, skal i uddannelse. Dermed er en del af deres opgave at vurdere, om den unge kan gå i gang med en uddannelse inden for en kortere periode, eller om den unge har brug for en særlig indsats inden vedkommende starter på en uddannelse. Nedenstående er en illustration af Unge & Uddannelses organisations diagram, hvor en ung som er bevilget efterværn ofte er tilknyttet til en eller flere af de forskellige centre og afdelinger (Webside 8).



Kilde: [www.aarhuskommune.dk](http://www.aarhuskommune.dk)

### 3.3.2 Ydelsescentret

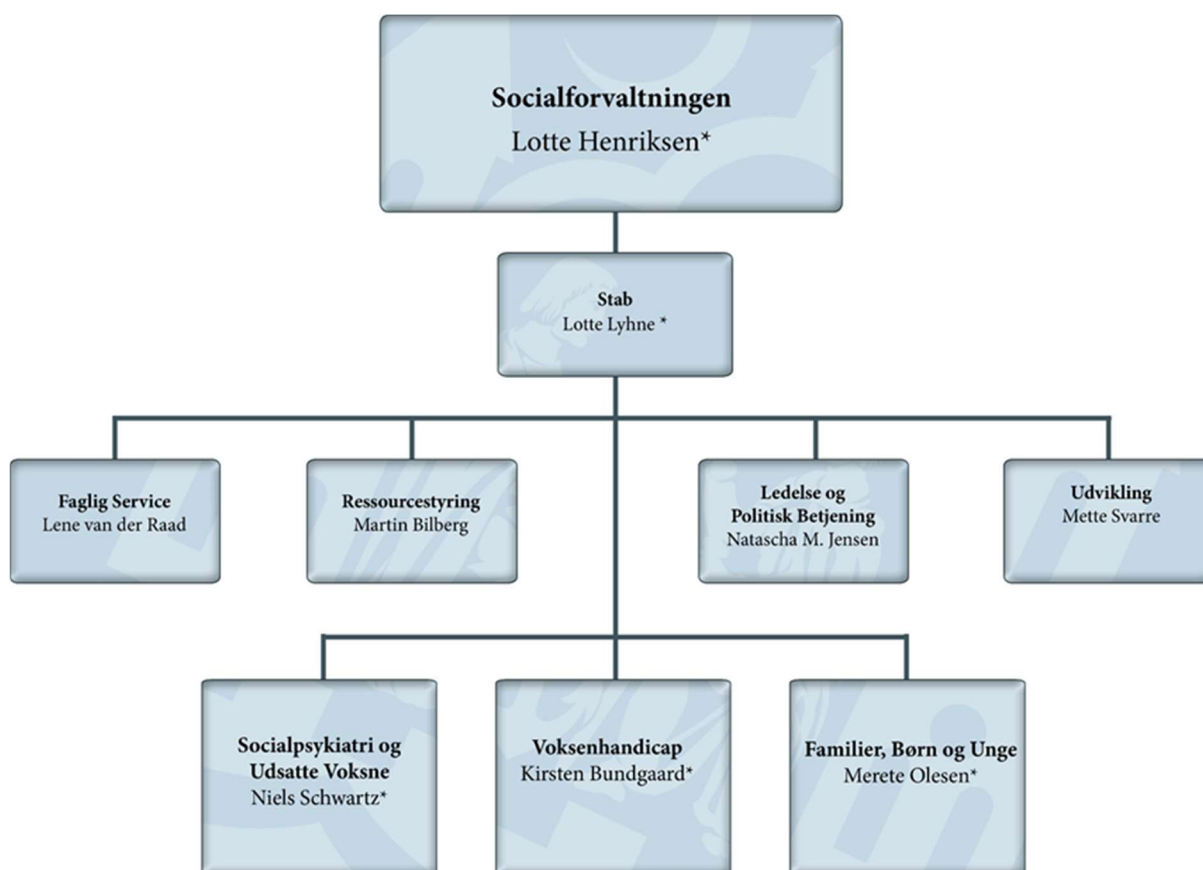
Ydelsescentret er placeret under Driftsområdet Sundhed & Ydelse og giver råd og vejledning om offentlig forsørgelse til borgerne. Ydelsescenter Aarhus tager sig af opgaver med at udbetale midlertidige forsørgelsesydelse i form af uddannelsesydelser, kontanthjælp, revalideringsydelse, syge- og barsels dagpenge samt enkeltydelser som alle er juridisk funderet i Lov om en aktiv socialpolitik (Webside 9).



Kilde: [www.aarhuskommune.dk](http://www.aarhuskommune.dk)

### 3.4 Socialforvaltningen

Socialforvaltningen varetager opgaver i forhold til børn og unge og deres familier samt voksne mellem 18 og 66 år. Socialforvaltningen varetager opgaver af forskellig art og ydelser. Det er i forhold til personer med handicap eller sindslidelse, misbrugere, hjemløse, særligt socialt udsatte samt udsatte børn og unge. Socialforvaltningen er organiseret i en stab og tre områder: Familier, Børn og Unge, Socialpsykiatri og Udsatte Voksne og Voksenhandicap. Hvor efterværns indsatsene er tilknyttet familier, Familie, Børn og Unge (Webside 10).

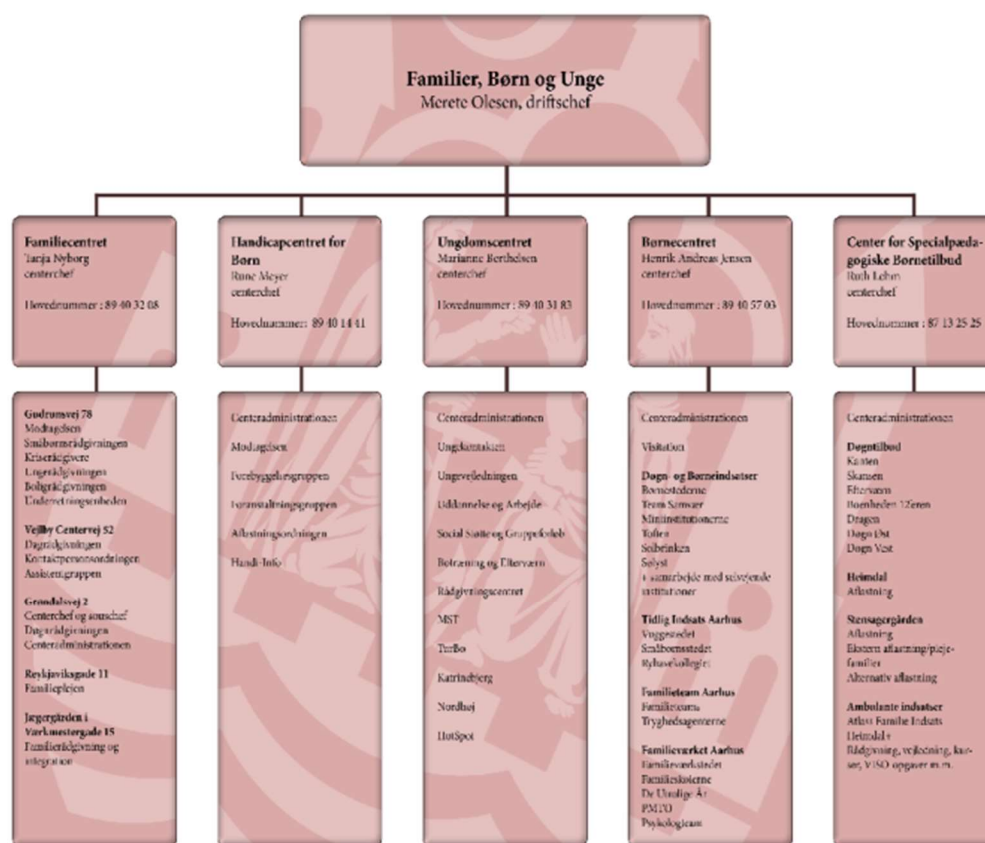


Kilde: [www.aarhuskommune.dk](http://www.aarhuskommune.dk)

### 3.4.1 Familier, Børn og Unge

Familier, Børn og Unge er organiseret i fem søjler, hvor specialet vil inddrage familiecenteret og ungdomscentret, da det er disse områder som primært arbejder med udsatte unge i efterværn (webside 11).





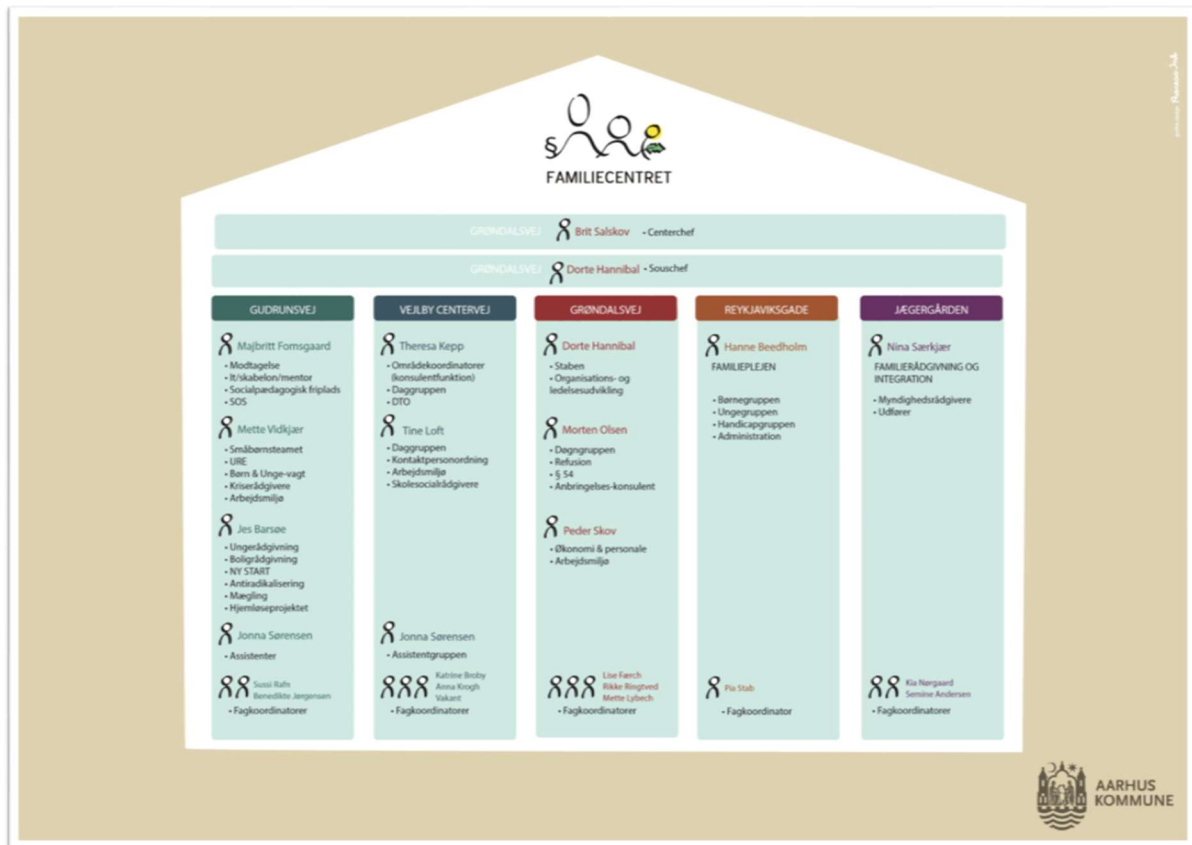
december 2016

**Kilde: [www.aarhuskommune.dk](http://www.aarhuskommune.dk)**

### 3.4.2 Familiecenter

Familiecentrets formål er at yde støtte og vejledning til udsatte børn, unge og familier i problemer, og iværksætte dag- og døgnforanstaltninger. Familiecentret er primært myndighedsenheden som er forankret i serviceloven og består af tre lokale familiekontorer, der er placeret i Aarhus nord, syd og vest. De lokale familiekontorer er organiseret med følgende samlede enheder: Modtagelsen, der modtager alle nye henvendelser fra borgere. Daggruppen, der udarbejder en undersøgelse og derefter visiterer til de passende dagforanstaltninger. Døgngruppen, der arbejder med unge anbragt udenfor hjemmet. Den sidste afdeling er Unge-Kriminalitet, der varetager kontakten til udsatte unge, hvor hovedproblematikken vedrører kriminalitet. Efterværnsindsatsen findes i flere afdelinger, og det er myndighedsrådgiverne i familiecentret som har kompetence til at bevilge efterværn til unge. Specialet vil

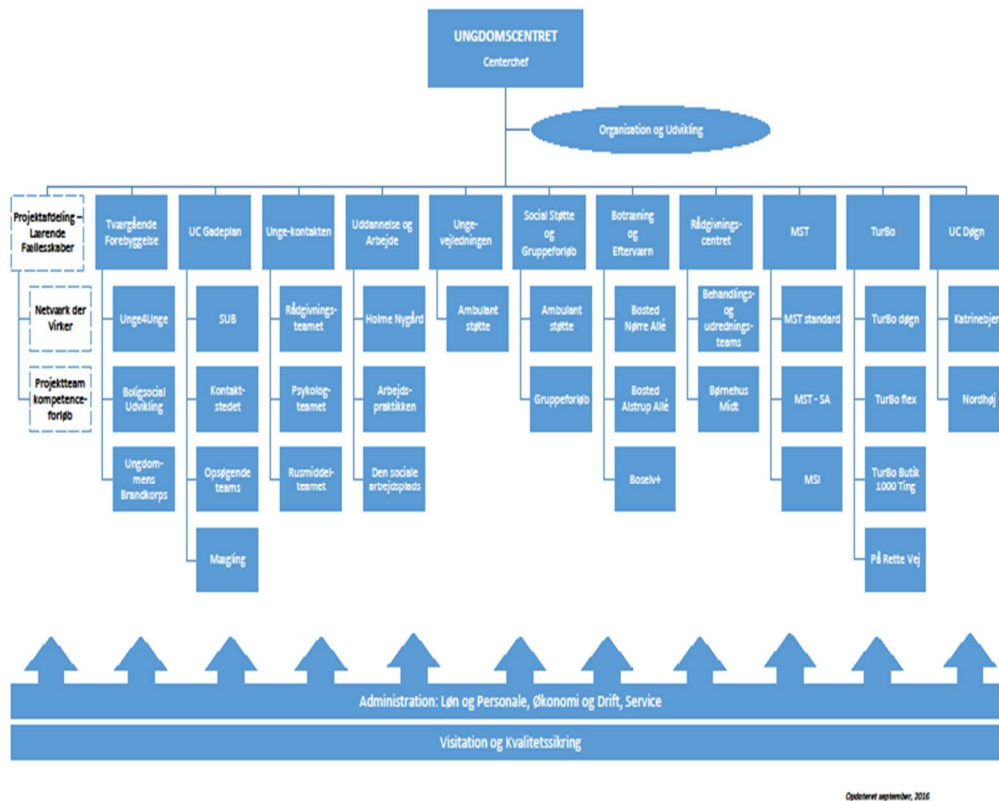
inddrage døgngruppen, som primært arbejder med de unge i efterværn som tidligere har været anbragt, hvilket er illustreret i nedenstående organisatoriske diagram (Webside 12).



Kilde: [www.aarhuskommune.dk](http://www.aarhuskommune.dk)

### 3.4.3 Ungdomscenter

Ungdomscentret udbyder tilbud til udsatte unge ud fra servicelovens bestemmelser. De unge kan have en eller flere ungdomsproblematikker, misbrug eller omfattende sociale, psykiske og/eller adfærdsmæssige problemer. Deres aldersgrupper er primært de 14-18-årige, og unge fra 18-23 år, der er bevilget efterværn. Ungdomscentret består af et bredt spekter af indsatser med åben rådgivning, en række ambulante dagbehandlingstilbud samt døgntilbud, som er illustreret i det organisatoriske diagram (Webside 13).



Kilde: [www.aarhuskommune.dk](http://www.aarhuskommune.dk)

### 3.5 Involverede aktører i efterværnsindsatserne i Aarhus Kommune

Gennemgangen af organisationsdiagrammerne har dannet et billede af de mange forskellige organisatoriske niveauer i Aarhus kommune. Desuden har gennemgangen identificeret, hvilke forvaltninger, søjler, centre og afdelinger, der kunne arbejde med unge i efterværns indsatserne.

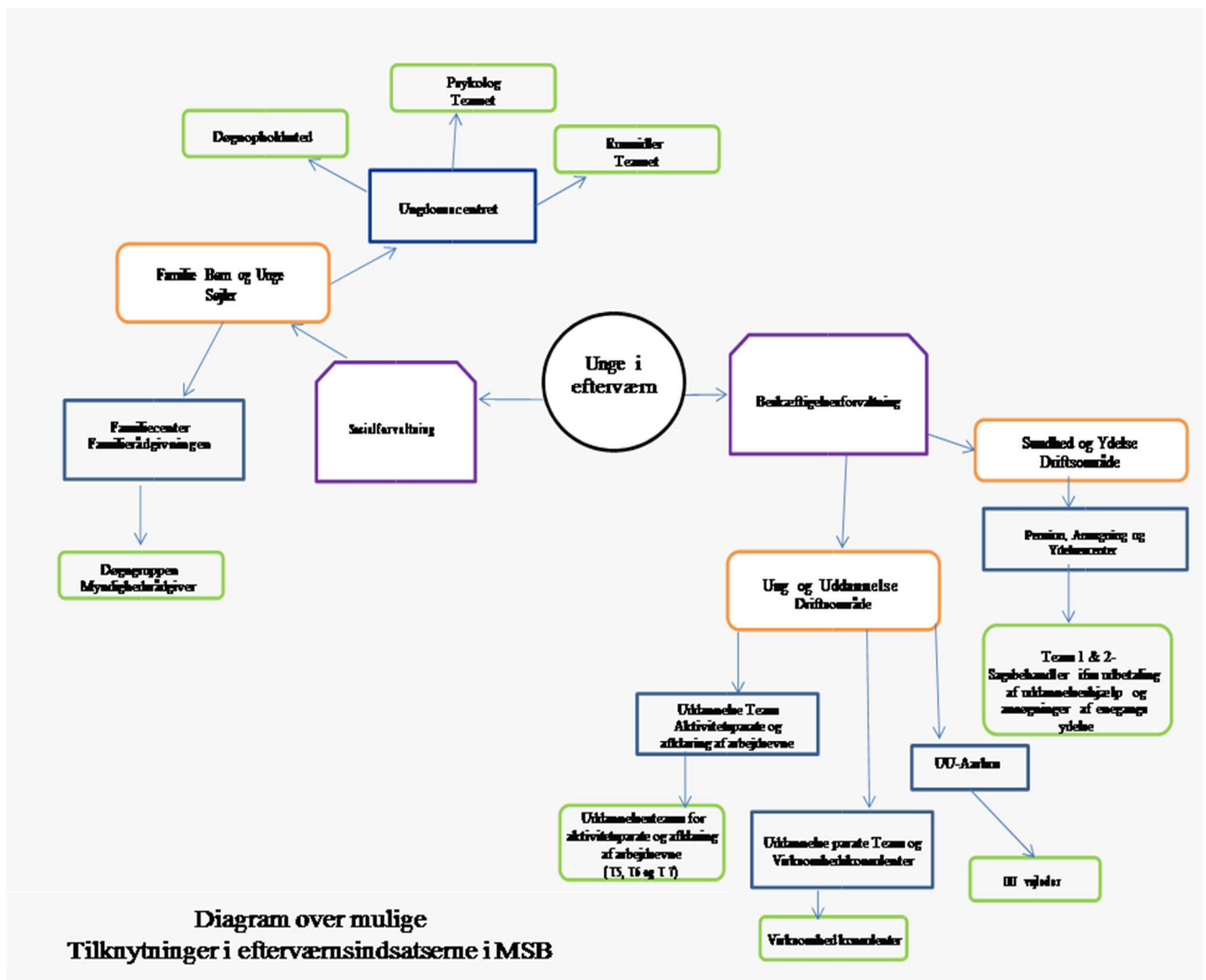
Socialforvaltningen og Beskæftigelsesforvaltningen er de primære niveauer, og kan begge være involveret i efterværns indsatserne (Webside 6). De sekundære niveauer er de resterende søjler/driftsområder. I Socialforvaltningen er det udelukkende børn, unge og familier der er involveret i indsatserne, da social udsatte voksne og voksenhandicap er tilbud til unge over 18 år, som ikke er omfattet af efterværnsbestemmelsen. I beskæftigelsesforvaltningen er det hovedsageligt to driftsområder, de i unge i efterværn er tilknyttet til; Ydelse og Sundhed, der udbetaler ydelser, og Unge og Uddannelse som

har myndigheden. De andre driftsområder er målrettet for borgere over 30 år, og er derfor ikke relevant i nærværende speciale. Niveau tre er betragtet som center niveauer. Det er her det kan være vanskeligt at overskue, hvor en ung i efterværn er tilknyttet, og hvem der er de involverede aktører (Webside 7 & 10). Som beskrevet på Aarhus kommunes hjemmeside er indsatsen på niveau 3 afhængig af de unge i efterværns tilstand og behov. Dette gør at det er svært at overskue, hvem de involverede parter er, da det er forskelligt fra ung til ung, hvad deres behov er og dermed hvilken indsats, de har behov for.

Specialets målgruppe er udsatte unge i efterværn, der i socialforvaltningen vil være tilknyttet til Familiecentret. Handicapcentret for børn har ligeledes unge i efterværn, men i dette speciale vil de ikke blive inddraget. En ung i efterværn kan eksempelvis være tilknyttet til ungdomscenteret, da det som skrevet i Kapitel 4, er ungdomscenteret der udbyder tilbud til udsatte unge fra 14 til 23 år. De to andre centre er ligeledes udfører enheder, men har tilbud til unge med særlige behov og børn mellem 0-14 år. I Beskæftigelsesforvaltningen kan en ung i efterværn være tilknyttet til et eller flere af disse centre. Det vil være vanskeligt ud fra den organisatoriske struktur at analysere sig frem til hvor en ung i efterværn er tilknyttet i Beskæftigelsesforvaltningen, samt de mulige andre involverede aktører uden en forforståelse for området eller yderligere empiri/oplysninger (Webside 8 & 11).

Det er her min forforståelse kommer på spil, da mine erfaringer fra området betyder, at jeg kan have et bud på, hvad de forskellige behov kunne være. Nedenstående diagram vil i afsnittet bruges til at illustrere og danne et helhedsbillede af de forskellige forvaltninger, søjler og afdelinger som kunne være involveret i en efterværns sag.

Diagram 2.



Diagrammet beskriver en ung som er på uddannelseshjælp. Den unge er anbragt på en døgninstitution og har desuden et misbrug og modtager et psykologtilbud. Det danner et helhedsbillede, der viser, at der er tilknytning til både socialforvaltning og beskæftigelsesforvaltning, 3 forskellige søjler/driftsområder, 6 forskellige centre og 8 forskellige afdelinger. Dette helhedsbillede giver anledning til at forestille sig, at det tværgående samarbejde foregår på flere forskellige niveauer og på tværs af afdelinger. Den organisatoriske struktur kan betyde, at efterværnsindsatserne kræver et tværgående samarbejde, ikke kun mellem Socialforvaltning og Beskæftigelsesforvaltning (markeret med lilla), men desuden mellem de involverede aktører i de forskellige afdelinger (markeret med grøn).

Diagrammet kan desuden være behjælpelig til at give et indblik i de forskellige aktører, som kan være involveret i efterværnsindsatserne i Aarhus kommune. Det er med den anledning specialet vil fokusere på de involverede aktører i efterværnsindsatserne fra Socialforvaltnings, Familiecenter, Ungdomscenter og Beskæftigelsesforvaltnings Jobcenter Aarhus Uddannelse Team –Aktivitetsparate/ Afklaring af Arbejdsevne og Virksomhedskonsulenter, som er dem, der primært yder støtte til specialets målgruppe. Aktørerne vil derfor være pædagoger fra Ungdomscentrets døgninstitutioner, myndighedspersoner fra Familiecentret, Døgnrådgivningsafdeling og myndighedspersoner fra Jobcenter Aarhus Unge & uddannelse, afdeling for aktivitetsparate, samt Virksomhedskonsulenter som kan ses samlet i Tabel 1.

Tabel 1. Aktørerne involveret i efterværn indsatserne i Aarhus Kommune

Niveau - Primær	Sekundær	Tredje	Fjerde
Socialforvaltning	Familie Børn Unge Søjler	Familiecenter Myndighedsenhed <hr/> Ungdomscenter Udføres enhed	Døgngruppen Familierrådgiver/ socialrådgiver/ socialformidler <hr/> Døgninstitution el. og kontaktperson
Beskæftigelsesforvaltning	Jobcenter Aarhus Unge og Udd. Driftsområde	Uddannelse Team- Aktivitetsparate og afklaring af arbejdsevne <hr/> Uddannelse Team Virksomhedskonsulent	Unge og Udd. Team 5/6/7 Socialrådgiver <hr/> Virksomhed Konsulenter

Indsatserne i forhold til de unge i efterværn er delt op i mellem Socialforvaltningen og Beskæftigelsesforvaltningen. De to forvaltninger har den samme overordnede ledelse, men derudover har de hver deres organisatoriske struktur, lovgivning, budgetter osv. Indsatserne er delt mellem de to forvaltninger hvor myndigheds opgaverne ligger i Familiecenter og Jobcentret, og udføre opgaverne ligge i Ungdomscenter og ved Virksomhedskonsulenter (Webside 8 & 10).

### **3.5.1 Familiecenters aktører**

Familiecentret er en myndighedsenhed, hvor aktørerne hovedsageligt er socialrådgivere. Familiecentret er organiseret under Socialforvaltningens søjle Familie, Børn og Unge og varetager opgaver af forskellig art og ydelser. Familiecentret har i deres organisatoriske rammer den juridiske kompetence til at bevillige efterværn jf. Serviceloven §76 til unge, som tidligere har været anbragt eller har haft en kontaktperson til og med det 18. leveår (Webside 12). Det er kun Familiecentret, der har kompetencen til at bevilge efterværn, samt beslutte omfanget af et muligt tilbud i socialforvaltning. I forbindelse med varetagelsen af opgaven, kan familiecentrets myndighedspersoner bevilge støtte i form af anbringelse, kontaktperson, vejledning eller andre former for støtte, der kan sikre en god overgang til voksenlivet (Webside 12 & 13). Der ses en organisatoriske opdeling mellem Ungdomscentret og Familiecentret, hvor Familiecentret er har rollen som bestiller og Ungdomscentret har rollen som udfører(ibid). Familiecentrets afdelinger er placeret på flere adresser, ligeledes er aktørerne i ungdomscentrets afdelinger og jobcentrets afdelinger placeret på forskellige adresser (Webside 8, 12 & 13).

### **3.5.2 Ungdomscenters aktører**

Ungdomscentret er en udførerenhed som organisatorisk hører under søjlen Familier, Børn og Unge i Socialforvaltning. Ungdomscentrets opgave er, at hjælpe de unge med at blive aktør i eget liv og i stand til at udøve "kvalificeret selvbestemmelse."

Ungdomscenter tilbyder hjælp til udsatte unge, som kan have en eller flere ungdomsproblematikker, såsom misbrug eller sociale, psykiske og/eller

adfærdsmæssige problemer. Aldersgruppen er primært unge mellem 14-23 år. Ungdomscentret består af et bredt spekter af indsatser med åben rådgivning, en række ambulante dagbehandlingstilbud samt døgntilbud placeret på flere forskellige adresser. Indsatserne er fleksible og tager altid udgangspunkt i den unges individuelle situation. I Ungdomscentret, er aktørerne i afdelingen som arbejder med unge i efterværn en blanding af faggrupper, afhængig af hvilken afdeling den unge er tilknyttet. Det kan være pædagoger, psykologer, socialrådgivere, ergoterapeuter eller andre faggrupper (Webside 13).

### **3.5.3 Jobcenter Aarhus Uddannelse Team aktører**

*Jobcenter Aarhus Uddannelse Team, Aktivitetsparate og Afklaring af Arbejdsevne*, (herefter refereret til som Jobcenter), er en myndighedsenhed, som er organiseret under Beskæftigelsesforvaltningens, Driftsområde Unge & Uddannelse. Uddannelse Team varetager den beskæftigelsesrettede og uddannelsesrettede indsats for borgere under 30 år. Hvor de juridiske rammer er funderet i Lov om en aktiv beskæftigelsesindsats. Jobcenter har desuden i deres organisatorisk rammer den juridiske kompetence til at vurdere, om den unge i efterværn kan gå i gang med en uddannelse inden for en kortere periode, eller om den unge har brug for en særlig indsats inden start på en uddannelse. Hvis en ung ikke er parat på grund af fx sociale eller helbredsmæssige grunde, vil de bevilge indsatser, der kan bringe den unge tættere på uddannelse eller arbejdsmarkedet. Det er kun jobcentret, som kan vurdere om en ung i efterværn kan gå i gang med en uddannelse inden for en kortere periode, eller om den unge har brug for en særlig indsats inden start på en uddannelse og bevilge disse indsatser. Afdelingerne er ligeledes placeret på flere adresser og aktørerne i afdelinger som arbejder med unge i efterværn er hovedsagelige uddannet socialrådgivere og socialformidlere (Webside 8).

### **3.5.4 Virksomhedskonsulenter aktører**

Virksomhedskonsulenter er en udførerenhed, der bygger på samarbejdet mellem de unge og arbejdsmarkedet. Deres opgaver er at motivere og afklare, hvordan de unge kan komme i uddannelse eller på arbejdsmarkedet ved at tage udgangspunkt i de unges ressourcer og finde hvilken job/uddannelse, der passer til dem.



Virksomhedskonsulenterne er organiseret under Beskæftigelsesforvaltningens, Driftsområde Unge & Uddannelse. De er placeret på forskellige adresser og er ofte en blanding af forskellige faggrupper.

### **3.5.5 Opsamling**

Gennemgang af de organisatoriske strukturer fremhæver, at det kan være svært at overskue hvem de involverede aktører er, da det er forskelligt fra ung til ung, hvad deres behov er og dermed hvilken indsats de har behov for. Det kan være yderligere kompliceret, idet de involverede er placeret på forskellige adresser og derved har forskellige juridiske og organisatoriske rammer

Desuden har gennemgangen dannet et billede af, at udfordringerne i samarbejdet kan opstå ved frontmedarbejderne, fordi der ikke kun er to forskellige forvaltninger som skal samarbejde omkring de unge, men desuden, flere forskellige afdelinger både på myndigheds og udfører området. Derfor vil det være relevant at inddrage aktørerne fra de forskellige afdelinger. Specialet har derfor valgt at inddrage to aktører fra Familiecentrets døgngruppe, to aktører fra en af Ungdomscentrets døgninstitutioner og 1 aktører fra Jobcenter Aarhus Uddannelse Team aktivitetsparate og 1 Virksomhedskonsulenter som interviewpersoner til at besvare problemstillingen.

### **3.6 Virksomhedsplaner**

Gennemgangen af de organisatoriske strukturer fra Aarhus Kommunes webside viser, at det kunne være relevant at inddrage yderligere dokumenter. Derfor inddrager specialet Aarhus kommunes virksomhedsplaner for at identificere, hvilke typer konflikter der kan opstå. Hvilke dimensioner og indhold disse konflikter har og til sidst hvordan disse konflikter kommer til udtryk, og hvilke aspekter der kan have en effekt på efterværnsindsatsen.

#### **3.6.1 Hvad er Virksomhedsplaner?**

Det er beskrevet i Magistraten for sociale forhold og beskæftigelses (MSB) virksomhedsplan om tværgående målsætninger og strategier, at formålet er at danne udgangspunkt for alle medarbejderes arbejde/samarbejde og skelne mellem effekt, ydelser, organisering og ressourcer. Virksomhedsplaner er et redskab til overordnet

styring og planlægning (Webside 6). I magistraten for Sociale forhold og Beskæftigelse er arbejdsområdet stort og komplekst. Derfor bruger magistraten virksomhedsplaner for at:

*At sikre et strategisk ledelses- og arbejdsværktøj der kombinerer den enkelte enheds prioritering og indsats ved løsning af de daglige driftsmæssige opgaver med den lang- og kortsigtede udvikling af organisation enhedens evne til - som en del af helheden - at imødegå fremtidens udfordringer (Webside 10)".*

Det er Aarhus kommunes forventning at virksomhedsplanerne skal:

- *Sikre en strategisk linie i målfastsættelsen af overordnede opgaver.*
- *Skabe grundlag for prioritering af ressourcer og målfastsættelse inden for egne opgaver.*
- *Sikre intern opfølgning på fastsatte mål.*
- *Give overblik over målopfølgning og resultater.*
- *Synliggøre og skabe intern afgrænsning af snitflader.*
- *Give status over periodens aktiviteter og resultater (ibid).*

Hver forvaltning og de enkelte centre skal udvikle deres egne virksomhedsplaner om, hvordan forvaltningens fælles målsætninger og strategier omsættes til konkrete prioriteringer på alle niveauer i forvaltningen (Webside 10). De forskellige forvaltninger benytter ROYE-modellen.

### **3.6.2 ROYE**

Virksomhedsplaner er udviklet baseret på ROYE-modellen, der er et hjælperedskab brugt i virksomhedsplaner. ROYE står for Ressourcer, Organisation, Ydelser og Effekt – og er et analytisk hjælperedskab, der blandt andet hjælper til at klarlægge, hvilke typer af mål, der er tale om. Samtidig med at målene formuleres, opstilles succeskriterier og det angives, hvordan og hvornår målene evalueres (Webside 6).

### **Arbejdsfordeling og mål**

Aarhus Kommunes virksomhedsplaner beskriver de enkelte søjler, centre og afdelingers arbejdsopgaver og målsætninger for arbejdet de kommende to år. Det er en samlet beskrivelse af det strategiske niveau, lovgrundlaget, samt Aarhus Kommunes overordnede principper (fx værdierne og visionen). Dermed er det en beskrivelse af forvaltningens ressourcer, herunder mål og særlige indsatsområder (rækkefølgen af Ressourcer-Organisering-Ydelser-Effekt) (Webside 10).

### **Ydelse og Ressourcer**

Aarhus kommunes virksomhedsplaner danner grundlag for arbejdet med udvikling af målsætninger og tilbudte ydelse i relation til budgettet og er den enkelte forvaltnings interne, strategiske arbejdsplan. Dermed udgør virksomhedsplaner en vigtig informationskilde om søjler, centre og afdelingers mål, prioriteringer og hvordan ressourcerne er fordelt. Det er desuden en samlet beskrivelse af det kommunikative niveau og samarbejdes niveauet: Hvorledes håndteres ekstern og intern kommunikation (i forhold til brugere, samarbejdspartnere, medarbejdere og andre interessenter) og hvorledes understøtter kommunens informationssystemer dette (Ibid).

## **Kapitel 4.0 Metodeafsnit**

I metodeafsnittet redegøres og argumenteres der først for den kvalitative metode. Dernæst forklares valget og brugen af den semistrukturerede interviewform, efterfulgt af en præsentation af hvordan interviewguides er operationaliseret. Herefter findes et afsnit omkring kontaktetableringen til Aarhus Kommune med etiske overvejelser.

### **4.1 Kvalitativ metode**

Specialets problemformulering og feltet fordrer en tilgang, der vil give mig mulighed for at opnå viden om og en dybere forståelse af de kritiske organisatoriske relationer/grænseflader i forbindelse med efterværnsindsatserne, samt en beskrivelse af konfliktens mønstre, indhold og aktørers adfærd/attitude i disse kritiske organisatoriske relationer/grænseflader. For at belyse ovenstående finder jeg det relevant at benytte en kvalitativ metodetilgang. Formålet med denne tilgang, er at skabe dybdegående og beskrivende materiale om det problemfelt, der ønskes undersøgt. Hvor fokus er på udsagn, fortolkning, holdninger osv. og aktørernes egne fortællinger. (Kvale og Brinkmann 2009:35).

#### **4.1.1 Den kvalitative metodes interview**

Den kvalitative metodes interview har til formål at: "At forstå temaer i den oplevede dagligdag ud fra interviewpersons egen perspektiver" (Kvale og Brinkmann 2009:41). Formålet er at give en nuanceret beskrivelse af aktørernes oplevelser og erfaringer. Interviewerens primære rolle er at stille spørgsmål, der får aktøren til at svare og fortælle (Riis 2005:99). Strukturen vil være delvist planlagt, idet centrale temaer er udvalgt på forhånd, hvilket betyder at interviewet er specifikt og fokuseret. Dermed er metodikken relevant, da kvalitative interview kan skabe forståelse for oplevede temaer i aktørens daglig verden, hvilket er nærværende projekts formål, idet specialet ønsker at få beskrivende data af konfliktens mønstre, indhold og aktørers adfærd/attitude i de kritiske organisatoriske relationer/grænseflader i forhold til efterværns indsatserne. (Kvale og Brinkmann 2009:35)

### 4.1.2 Interviewformer

Der er to typer interviewformer, det sonderende og det dybdegående interview. Det sonderende interviews formål er at indsamle viden om et emne, hvor der eksisterer begrænset data. Det dybdegående interviews formål er at producere detaljeret data om et specifikt emne. I specialet har jeg valgt at kombinere de to interviewformer. Viden om konfliktens mønstre, indhold og aktørens adfærd/attitude i de kritiske organisatoriske relationer/grænseflader er sparsom, hvorfor det er nødvendigt for mig at interviewe de relevante aktører. Samtidig er jeg interesseret i en deskriptiv beskrivelse af det tværgående samarbejde i de kritiske organisatoriske relationer/grænseflader og på den måde er det dybdegående interview relevant. De dybdegående og undersøgende interviews i specialet er begge semistrukturerede, hvilket gør det muligt at overholde det hermeneutiske krav om at sætte min forforståelse i spil og derved opnå en ny forståelseshorisont (Kristensen:2007:282).

### 4.1.3 Semistrukturerede interviews

Interviewene er semistrukturerede, hvilket betyder at interviewerens har en fastlagt dagsorden og en spørgeramme, der er baseret på de emner, der ønskes berørt. Derfor er det vigtigt, at interviewet ligner en hverdags samtale, så aktørerne føler sig trygge, og ikke udstillet i interviewsituationen (Kvale og Brinkmann 2009:41-42). Intervieweren skaber forbindelseslinjer gennem interviewet, for at bevare dagsorden med en vis struktur og for at informanten har mulighed for at henvise til tidligere besvarede spørgsmål (Riis 2005:109-111). I specialet skabes disse forbindelseslinjer gennem en interviewguide til de valgte aktører. Interviewguiden har til formål at skabe overblik og struktur igennem interviewet ved brug af temaer. I interviewguiden har jeg opstillet de temaer, der er relevante for at belyse problemstillingen og som muliggør en opsamling på spørgsmål, der kan være blevet forbigået, hvis informanten i løbet af interviewet bevæger sig væk fra temarammen (Bilag 1). Dermed kan samtalen flow bevares uden at gå på kompromis med interviewets primære fokus. Interviewguiden bruges ikke stringent i interviewet da interviewene vil være semistrukturerede, som medfører at jeg lader aktørerne tale frit ud fra mine åbne spørgsmål. Dermed vil jeg som interviewer have mulighed for at stille opfølgningsspørgsmål, og komme nærmere en fuld

besvarelse, som ikke nødvendigvis er skrevet ind i interviewguiden med plads til opfølgende spørgsmål.

## 4.2 Interviewguide

Interviewguiden er delt op i 6 centrale temaer. Interviewguiden er en guide, der skal sikre, at jeg spørge ind til de centrale temaer. Derfor følges interviewguiden ikke stringent, men netop som en guide med åbne spørgsmål for at understøtte mine behov for at holde fokus, give aktørerne mulighed for at tale frit og bringe andre temaer i spil. Desuden gives der på den måde mulighed for at bevæge sig på interessante eller uventede spor (Kvale 1997:44). Interviewguiden indeholder en introduktion til specialet og praktisk information om interviewet og de følgende 6 temaer: Aktørens baggrund, magistratens organisatoriske struktur i forbindelse med efterværnsindsatserne, karakteristik af de organisatoriske grænseflader, brændpunkter, koordinering og professioner samt en afslutning.

Temaerne reflekterer min problemstilling og er baseret på specialets teoretiske rammer, mine egne antagelser og har fokus på at undersøge de kritiske organisatoriske relationer/grænseflader i forbindelse med efterværnsindsatserne. Jeg har derfor udarbejdet forskningsspørgsmål som er relateret til specialets problemstilling og som desuden er baseret på specialets teoretiske rammer som vil være behjælpelig i forbindelse med kodning som vil blive uddybet i Kapitel 6. (Bilag 1).

Disse forskningsspørgsmål kan ikke anvendes direkte i interview situationen, da de kan være uforståelige uden kendskab til det teoretiske begrebsapparat. Derfor er der udarbejdet *dynamiske* interviewspørgsmål til at tage udgangspunkt i interviewene. De dynamiske interviewspørgsmål er i hverdagsprog for at inddrage og operationalisere de teoretiske begreber anvendt i forskningsspørgsmålene (Kvale 1997:133-135).

## 4.3 Etablering af kontakt til informanter

Jeg er ansat i socialforvaltningen i Aarhus Kommune og har gennem mit arbejde kendskab og kontakt til aktørerne i de kritiske organisatoriske relationer/grænseflader. Jeg har i forbindelse med fremlæggelse for ledelsen af anbefalinger i min tidligere opgave

vedrørende efterværn, drøftet mine ønsker om at studere fænomenet af det tværgående samarbejdes effekt på efterværnsindsatsen i Magistraten for Sociale Forhold og Beskæftigelse. Jeg har på dette tidspunkt fået accept, men i mellemtiden har to af de tidligere centerchefer i Socialforvaltningen forladt Aarhus Kommune, og dermed har undertegnede valgt at genfremsende en beskrivelse af min interesse og ønsker, og på daværende tidspunkt en uddybelse af problemstillingen til den nye ledelse. Centercheferne har dagen efter bekræftet via mail, at Ungdomscentret og Familiecentret var interesseret i at deltage i spicalet og var åben for alle former for empiriindsamling fra spørgeskema til interviews. Jeg har haft nogle etiske overvejelser i forbindelse med, at jeg i forvejen, gennem mit arbejde, har kontakt med aktørerne i disse kritiske organisatoriske relationer/grænseflader. Jeg har ved den oprindelige kontakt brugt min arbejds-mail, men derefter har jeg i forbindelse med projektskrivning brugt min skolemail til at tage kontakt og til at blive kontaktet på, men der var en tendens til, at jeg stadig blev kontaktet via min arbejds-mail.

Jeg har desuden overvejet, hvilke etiske problemstillinger der kunne være forbundet med, at jeg ikke kun har kendskab til, men også samarbejder med aktørerne i de kritiske organisatoriske relationer/grænseflader, da det kan have indflydelse på interviewsituationerne og min analyse af interviewene. De etiske problemer kan i høj grad opstå på grund af de komplekse forhold, der er forbundet med at studere menneskers private holdninger og adfærd. Derfor er det nødvendigt at tage højde for, at "det menneskelige samspil i interviewet påvirker interviewpersonerne" (Kvale og Brinkmann 2009:80). I tidligere lignende situationer har jeg valgt ikke at være en del af interviewsituationen, for ikke at påvirke det menneskelige samspil, og for at imødegå at svarene fra eksempelvis pædagogerne kunne blive påvirket af, at de sidder overfor en kollega frem for en fremmed studerende. I dette projekt skriver jeg alene og dermed er det nødvendigt at gøre det selv, men med løbende overvejelser og refleksioner som vil beskrives i nedenstående afsnit.

#### **4.3.1 Overvejelser og refleksioner inden interview**

Jeg har yderligere foretaget nogle overvejelser omkring interviewsituationen. Herunder magtforholdet mellem interviewer og informant og hvordan det kvalitative interview, er som beskrevet en form for dialog, men ikke kan betragtes som "en fuldstændig åben og fri

dialog mellem ligestillede partnere” (Kvale og Brinkmann 2009:51). Herunder har jeg haft to overvejelser. Først var det vigtigheden af at fortælle aktørerne, hvad specialet går ud på for at skabe gennemsigtighed og tydeliggøre, hvordan analysen vil blive bearbejdet og eventuelt brugt til anbefalinger i området. Jeg har valgt ikke at anonymisere interviewene, da jeg selv er en del af denne organisation og selvom jeg har tavshedspligt vil specialets design pege på de aktører som eventuelt deltager i interviewene og dermed er det aldrig helt anonymt. Jeg har i stedet valgt at skrive vilkårene i en samtykkeerklæring (Bilag 2), hvor aktørerne har muligheden for at fravælge interviewet eller bede om at være anonym. Den anden overvejelse er i forhold til det asymmetrisk magtforhold mellem interviewer og informant, idet intervieweren definerer interviewsituationen, interviewformen, hvilke svar, der skal følges op på, samt hvornår interviewet er slut. Jeg har desuden som interviewer et monopol på at fortolke interviewet og hvad informanten mener (Kvale og Brinkmann 2009:51). Dermed har jeg besluttet, at inden interviewets begyndelse vil jeg informere informanterne om, at de ikke skal svare på spørgsmål, de ikke har lyst til og at de skal sige til, hvis de har brug for en pause undervejs eller ikke ønsker at interviewet skal fortsætte. Derudover lod jeg informanterne tale ud og fortælle mig ting, der ikke nødvendigvis var relevante for problemstillingen, for at imødekomme et mere symmetrisk magtforhold.

#### **4.4 Indsamling af Empiri**

I dette afsnit vil jeg uddybe hvordan deltagere blev udvalgt, hvordan interviewene blev afholdt og til sidste transskribering af empiri.

##### **4.4.1 Valg af deltagere til interviewene**

Den organisatoriske gennemgang i kapitel 3, koblet med min egen erfaring har givet mig indblik i de afdelinger og aktører i Aarhus Kommune som var involveret i efterværns indsatserne. Jeg har valgt aktørerne fra Beskæftigelse og Socialforvaltningen. Mit kriterium var at de skulle være frontmedarbejdere, ansat i myndigheds stillinger i Familiecenter eller uddannelse teamet, som arbejder med unge i efterværn og hvis muligt have længere tids erfaring. Jeg har desuden valgt aktører fra en af socialforvaltningens døgninstitutioner og virksomhedskonsulenter i udfører området, da de til daglig samarbejder med ovenstående myndighedsafdelinger i socialforvaltningen og beskæftigelsesforvaltningen.



#### **4.4.2 Afholdelse af interviewene.**

Interviewene er afholdt i et lokale på aktørernes arbejdsplads uden forstyrrelser. Dermed kunne aktørerne bruge mindst mulig tid på interviewene, samt skabe en mere afslappet og tryk ramme for at øge koncentration og åbenheden. Interviewene blev gennemført som en dialog mellem aktøren og interviewer, som en hverdagssamtale om et fælles emne, hvor der udspørges på kryds og tværs. Det har betydet at aktørerne har været åbne og beskrivende i deres interview, og har udtrykt at det var et behageligt og fagligt stimulerende interview. De syv interviews har taget mellem 45-70 minutter. I alle interviewene har jeg taget en neutral tilgang for at bevare min nysgerrighed og åbenhed, da jeg i forvejen har forhåndskendskab til Aarhus Kommunens organisation og efterværnsindsatser. Det har jeg gjort, for at sikre mig, at jeg ikke i forvejen var fastlåst i mine egen forhåndsantagelser/ forforståelse.

#### **4.4.3 Transskribering**

Interviewene er blevet transskriberet i deres fulde længde, inklusive pauser, grin og andre elementer. Disse følelsesudtryk var noteret eksempelvis (tænkepause), hvis der var en pause uden der siges noget, og der var lavet retningslinjer i forbindelse med transskribering (Bilag 3). Informanterne har fået en kopi af de transskriberede interviews, hvor de har haft mulighed for at uddybe eller rette i interviewet, hvis jeg har hørt eller skrevet noget forkert eller noget i transskriberingen var uklart. Der var ingen kommentarer eller rettelser til transskriberingen. (Bryman 2004:274-275).

## Kapitel 5.0 Teoretisk Analytisk Framework

Specialet vil identificere og analysere det tværgående samarbejde i de kritiske organisatoriske relationer/grænseflader i forbindelse med efterværns indsatserne i Aarhus Kommune. Nærværende kapitel vil tage afsæt i de amerikanske Professorer Jerald Hage og Catherine Alters' værk "Organizations Working Together" fra 1993. Herunder koordinering, kooperativ adfærd og samarbejde mellem afdelinger, og de betingelser der producerer en effektiv koordinering. Konceptet vil blive brugt til at analysere karakteristikken ved de kritiske organisatoriske relationer/grænseflader som beskrevet, af både de udvalgte dokumenter og aktørerne. Kapitlet tager ligeledes udgangspunkt i den amerikanske organisationsteoretiker L. David Browns og hans værk "Managing Conflict at Organisational Interfaces" fra 1983. Herunder teoriens abstrakte og generelle teoretiske applikationer i organisatoriske grænseflader. Ligeledes inddrages den del af Browns teori, der fokuserer på de forskellige afdelinger (departments) og niveauer (levels) i de organisatoriske grænseflader som eksempelvis mellem Socialforvaltningen og Beskæftigelsesforvaltningen i Magistraten for Sociale forhold og Beskæftigelse i Aarhus Kommune. Det skal bemærkes at ovenstående interorganisatoriske teori, vil blive anvendt på de intraorganisatoriske grænseflader i Aarhus Kommunes Magistrat for Sociale Forhold og Beskæftigelse, da deres grænseflader har lignende udfordringer som findes i de interorganisatoriske grænseflader. Eksempelvis er der forskellige juridiske rammer for de forskellige afdelinger samt en manglende fælles ledelse, der kan problematisere løsningen af fælles opgaver omkring unge i efterværn.

### 5.1 Koordination

Specialet har taget udgangspunkt i Hage og Alters koncept om koordinering og afhængighed og hermed *klient flow* til analysen af grænsefladernes karakteristika mellem Socialforvaltning og Beskæftigelsesforvaltning.

Hage og Alter definerer koordinering som kontrol og refererer til metoder, der regulerer arbejdsystemet indenfor organisationer. Herunder kooperativ adfærd, samarbejde mellem afdelinger og de betingelser, der producerer en effektiv koordinering. De angiver, at koordination på tværs af grænseflader kan være vanskelig, især mellem organisationer, eksempelvis Socialforvaltning og Beskæftigelsesforvaltning, fordi

organisationer er præget af gensidig afhængighed i forhold til at levere en ydelse eller producerer et positivt outcome til/med en ung i efterværn. Afhængigheder mellem Socialforvaltningens og Beskæftigelsesforvaltningens grænseflader kan, selvom de tilhører den samme magistrat og har en fælles topledelse, alligevel forestilles at være præget af udfordringer omkring opgaveløsningen. Dette kan skyldes, at opgaveløsningen omkring efterværnsindsatsen kræver samarbejde og er afhængig af aktørernes villighed til at samarbejde. Her er de normale mekanismer som eksempelvis belønning og straf, som ofte styrer vores adfærd i dagligdagen ikke til stede. Grunden til dette er en manglende fælles ledelse på eksempelvis frontmedarbejderniveau, som bevirker at en leder fra den anden forvaltning kan være uenig i en beslutning, men så længe frontmedarbejderens egen leder er enig bekymrer man sig ikke om det. På den måde risikeres det, at man arbejder i forskellige retninger frem for at samarbejde og arbejde i samme retning (Alter & Hage 1993:81-83).

Hage og Alter beskriver desuden koordinering som kvaliteten af forholdet mellem de menneskelige aktører i et arbejdssystem, og ligestiller det med samarbejde. Adfærd og attitude er vigtige komponenter i samarbejdet i grænsefladerne, hvor samarbejdet omfatter både en adfærds kompetence (vilje til at arbejde sammen) og en attitude (manglende egoisme). Dermed vil samarbejde i de kritiske organisatoriske relationer/grænseflader defineres som kvaliteten af relationer mellem aktørerne i Magistraten for Sociale forhold og Beskæftigelse i Aarhus Kommunes efterværnsindsatser, der består af gensidig forståelse, fælles mål, værdier og evnen til at arbejde sammen om en fælles opgave. Konflikt er ikke nødvendigvis dårligt, men for megen konflikt kan være uforenelig med koordination af opgaverne eksempelvis i efterværnsindsatserne (Alter & Hage 1993:86).

Alter og Hage differentierer mellem to typer af koordinering; administrativ og operationel koordinering. Administrativ koordinering defineres som koordinering på ledelses- eller administrationsniveau (koordinering af aktørerne). Operationel koordinering (koordinering af borger eller deres indsatser) er den koordineringsaktivitet, der sker mellem de personer, der er involverede i den praktiske opgaveløsning (Alter & Hage 1993:90). I specialet vil den administrative koordinering være den koordinering, der foregår mellem eksempelvis Socialforvaltningen

og Beskæftigelsesforvaltningen i Magistraten via eventuelle virksomhedsplaner. Den operative koordinering vil være det der sker mellem aktørerne i de kritiske organisatoriske relationer/grænseflader i Aarhus Kommune, som arbejder med efterværensindsatserne.

### 5.1.1 Administrativ koordinering

Administrativ koordinering er en vigtig dimension, der er afhængig af officielle måder at kommunikere på, eksempelvis planlagte møder, skriftlige politikker og regler for feedback og information (Alter & Hage 1993:91).

Hage og Alter definerer to metoder til brug ved administrativ koordinering (koordinering af aktørerne): *koordinering ud fra planer* og *koordinering ud fra feedback*. Forskellen mellem de to er i hvilken grad, aktiviteterne er standardiserede og graden af arbejdsdeling eller specialisering. Jo mere opgaverne er standardiserede, desto større grad af kompatibilitet fordi opgaverne er forudsigelige grundet eksempelvis virksomhedsplaner. Dermed jo mindre opgaverne er standardiseret, desto mindre grad af kompatibilitet fordi opgaverne eller aktiviteterne er mere uforudsigelige og dermed skal standardiseringen koordineres via feedback.

Alter og Hage argumenterer for, at velfærdsservices som eksempelvis Magistraten for Sociale forhold og Beskæftigelse fordrer feedback, fordi det er svært at forudsige "outcomes" i eksempelvis serviceniveauer eller fordi indsatserne ikke kan standardiseres. Der er undtagelser, men et flertal af de unge, der er knyttet til velfærdsservice, eksempelvis familiecentrets efterværensindsatser, har multiple og komplekse problemstillinger, hvor der er behov for tilbud fra flere forskellige afdelinger/professioner i MSB. Dette gør, at det er umuligt at standardisere ud fra planer i forhold til et fælles serviceniveau og i forhold til indsatserne, da de unges behov kan ændre sig (Alter & Hage 1993:92). I relation til specialet kunne det forestilles, at der er behov for en høj grad af koordinering via feedback, fordi de forskellige indsatser tilknyttet til efterværn i Aarhus Kommune ligger i forskellige forvaltninger, søjler og afdelinger, hvorfor de ikke nødvendigvis kan standardiseres via eksempelvis virksomhedsplaner eller interne regler.

Der findes desuden nedenstående tre metoder til koordinering af aktørerne. I forhold til specialet, kan det forestilles, at koordineringen ses i en gennemgang af dokumenter, herunder virksomhedsplanerne. Disse tre metoder vil blive inddraget, da de kan give et mere beskrivende og nuanceret billede af de karakteristika, der kendetegner de kritiske organisatoriske grænseflader i efterværnsindsatserne i Aarhus Kommune.

- Koordinering ved hjælp af personlige metoder - brug af planer, regler, kontrakter eller andet, der fjerner skøns beføjelsen fra de individuelle aktører og kræver minimalt feedback.
- Koordinering ved hjælp af personlige metoder - brugen af person til person kontakt mellem organisationer eller afdelinger med brugen af eksempelvis en koordinator for at fremskynde planlægning af beslutningstagning på tværs af de organisatoriske grænseflader.
- Koordinering efter gruppemetode - brugen af feedback opnået via ansigt til ansigt kommunikation til at planlægge og træffe beslutninger ved konsensus (Alter & Hage 1993:94).

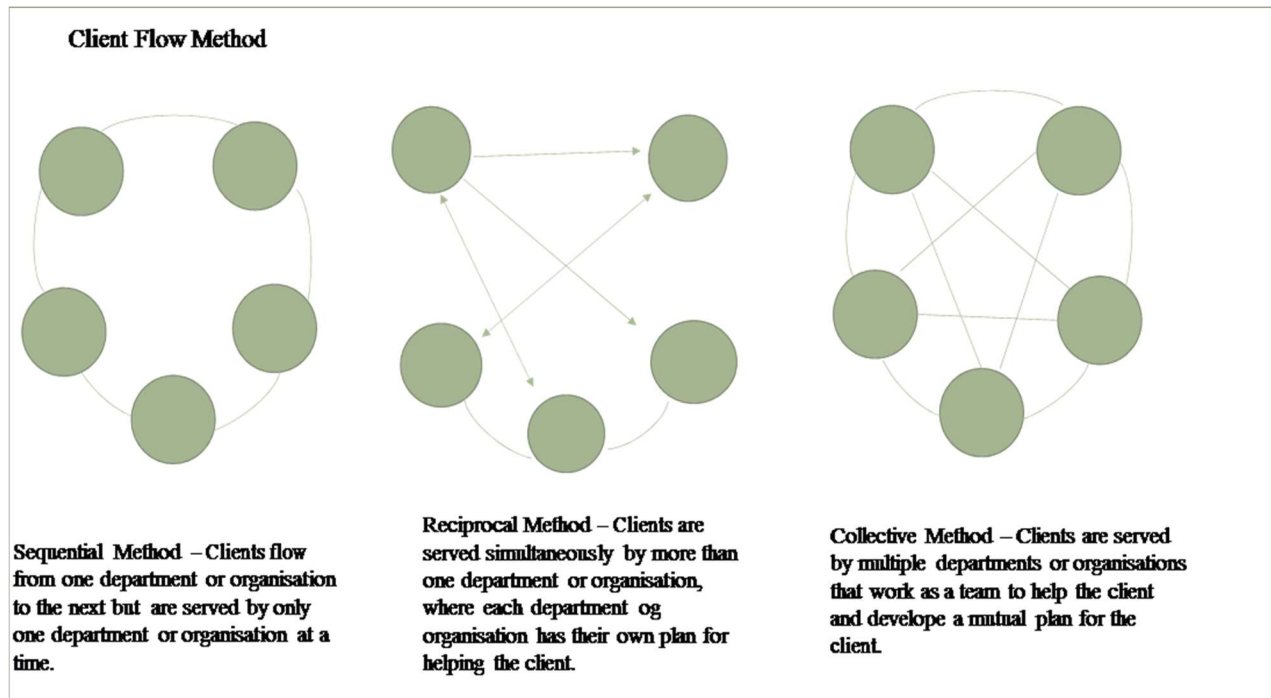
### 5.1.2 Operationel koordinering

Operationel koordinering (koordinering af borger eller deres indsatser), også kaldet opgave integration, er en produktions strøm der stiger, hvorved unge bevæger sig fra afdeling til afdeling, eller fra forvaltning til forvaltning i et system, for eksempel Magistraten Sociale Forhold og Beskæftigelse. Operationel koordinering anvender både formelle og uformelle metoder, men der bygges i højere grad på de uformelle koordinationsmetoder: Opgaveløsningen finder eksempelvis sted i de forskellige afdelinger, der arbejder med efterværnsindsatserne (Alter og Hage 1983: 95). I henhold til specialet kan det forestilles, at de anbragte unge både er tilknyttet familiecenter, ungdomscenter og jobcenter.

Der er desuden tre mønstre, som kan anvendes til yderligere analyse af de kritiske organisatoriske relationer/grænseflader:

- Sekventiel klient flow - Den unge behandles af en afdeling/forvaltning, og henvises derefter videre til den næste afdeling/forvaltning eller tilbud for eventuel hjælp eller støtte.

- Gensidig klient flow - Den unge behandles samtidigt af mere end en afdeling/forvaltning.
- Kollektiv klient flow - Den unge behandles samtidigt af flere afdelinger/forvaltninger, som udvikler planerne sammen og systematisk deler opgaver (Ibid).



Kilde: Alter & Hage 1993: 97

Alter og Hage peger på, at den kollektive metode er en mere effektiv måde at koordinere på når det er i forbindelse med klienter i forhold til tid og samarbejde. Alter og Hage peger desuden på, at i omgivelser hvor der er høj afhængighed af ressourcerne, er der mindre autonomi og ofte en mindre effektiv måde at koordinere klienter samt medarbejdere (Alter og Hage 1993:99-104). I specialet er omgivelserne de organisatoriske rammer, som er bemyndiget af det organisatoriske hierarki, der kan påvirke, hvor meget tid der er med klienten og til at samarbejde.

Operationel og administrativ koordinering vil anvendes til at diskutere og beskrive, hvordan det tværgående samarbejde koordineres. Dermed vil det ikke kun kunne hjælpe med at give et nuanceret billede af de karakteristika, der kendetegner de kritiske

organisatoriske grænseflader i efterværns indsatserne i Aarhus Kommune. Det kan derudover hjælpe med, at skabe et samlet billede af de problemer og muligheder der ligger i samarbejdet i de organisatoriske grænseflader på tværs af de involverede aktører i Aarhus Kommune.

## **5.2 Konflikter i grænseflader – et teoretisk begrebsapparat**

Specialet vil, som tidligere skrevet, benytte Browns teoretiske begrebsapparat om konflikter i grænseflader. Det vil anvendes til at analysere de udvalgte dokumenter samt aktørernes erfaring og syn omkring det tværgående samarbejde i de kritiske organisatoriske grænseflader. Afsnittet vil indlede med kort at redegøre for grænseflader, grænsefladetyper og herunder, hvordan grænseflader kan analyseres. Efterfølgende vil afsnittet uddybe konfliktmønstre. Afslutningsvist i afsnittet inddrages de fire analyseniveauer og en præsentation af, hvordan specialet vil anvende dem til analysen af grænsefladekonflikter.

### **5.2.1 Grænseflader**

Organisatoriske grænseflader er dynamiske samspil, hvor aktørerne mødes og interagerer. Aktørerne i disse grænseflader kan være grupper, afdelinger, søjler eller organisationer og deres kontakt kan være etableret en gang eller ad hoc. En ting er dog sikkert: Der er interaktion. Grænseflader varierer på den måde, at nogle er stærkt reguleret af formelle strukturer, procedurer og regler, mens andre er løst reguleret uden retningslinjer for interaktionerne i grænsefladen (Brown 1983:1-3).

Grænseflader og deres definition er afhængig af aktørernes fælles mål samt deres indbyrdes afhængigheder, der presser dem til fortsat at interagere. Organisatoriske grænseflader kan defineres ud fra fælles opgave, fælles identitet, fælles autoriteter og fysisk placering. Dermed er de ikke altid klare eller kompatible, hvilket kan resultere i konflikter (Brown 1983:22-23).

### **Analysen af Grænseflader - Fire Analyseniveauer**

Brown peger på fire analyseniveauer til at identificere og analysere de kritiske organisatoriske relationer/grænseflader. Disse fire niveauer vil blive inddraget i analysen af dokumenterne og interviews.

**1. Grænsefladen** (kritiske organisatoriske relationer/grænseflader) - Her vil specialet anvende Browns karakteristik af kritiske organisatoriske relationer/grænseflader i forhold til hvilket omfang og ved hvilke kriterier grænsefladerne er defineret ud fra og hvorvidt grænsefladerne er under eller overorganiserede (Brown 1983: 22-23).

En overorganiseret grænseflade karakteriseres af lukkede grænser med minimal informationsudveksling med omgivelserne og som værende stærkt reguleret. Dermed er en stærk struktur kendetegnende for en overorganiseret grænseflades fælles kultur (Brown 1983:28). Den beskrives desuden som at have begrænsede muligheder for faglige skøn, minimal fleksibilitet i forhold til opgavehåndteringen og tilpasning til ændringer i omgivelserne, og ofte mangler der erkendelse af eller undertrykkelse af konflikter i grænseflader (Brown 1983:23). I modsætning til en underorganiseret grænseflade, som karakteriseres ved åbne eksterne grænser, og stor informationsudveksling med omgivelserne, som kan gøre det vanskeligt at sortere relevant information. Desuden er en underorganiseret grænseflade beskrevet som kaotisk, vanskelige at adskille fra omgivelserne, præget af manglende regulering og kontinuitet af både aktørerne og ressourcerne, samt uenighed om mål eller autoritet. (Brown 1983:28). Den manglende regulering kan betyde, at der ikke findes formaliserede procedurer eller fælles normer/kulturer (Brown 1983:23). Der er til gengæld en øget tendens til faglige skøn og stor fleksibilitet i opgaveløsningen, men underorganiseret grænseflade vil ofte mangle, eller have udfordringer med, ressourcer, informationer og tid (Brown 1983:23).

**2. De involverede parter/afdelinger og søjler** (Magistratens struktur, kulturer og processer) - Der vil tages udgangspunkt i at forstå de kritiske organisatoriske relationer/grænseflade i forhold til efterværnsindsatserne, da de er vigtige for at afklare de forskellige gensidige afhængigheder i Magistratens forskellige niveauer, eksempelvis søjler og afdelinger (Brown 1983: 31).

**3. Aktørerne som repræsentere de afdelinger og søjler i grænseflade relationen** (the gatekeepers). *Gatekeepers* holdninger, roller, attitude og personlige egenskaber har stort indflydelse på konfliktniveauet i de kritiske organisatoriske



relationer/grænseflader. Det er derfor vigtigt at identificere om afdelingerne/søjlerne/forvaltningerne i de forskellige grænseflader har en gatekeeper, og hvem det er. (Brown 1983:32).

**4. Den større kontekst** (omgivelserne som i specialet er defineret som Magistraten eller Aarhus Kommune). Til sidst vil specialet analysere den større kontekst, der i følge Brown, inkluderer de større omgivelser, sociale, juridiske, økonomiske og politiske kræfter. Dette vil gøres for at analysere, hvordan den større kontekst kan skabe muligheder for eller lægge begrænsninger på de kritiske organisatoriske relationer /grænseflader i forhold til efterværns indsatserne (Brown 1983:33-34)

Disse 4 elementer kombineres til at producere en interpersonel dynamik mellem aktørerne, samt et samspil mellem aktørernes interaktioner, der ændrer eller vedligeholder grænsefladen. Således at efterværns indsatsernes effekt i de kritiske organisatoriske relationer/grænseflade er et resultatet af samspillet mellem de fire analyseniveauer, og de dertil producerede dynamikker (Brown 1983 24-30).

### 5.3 Typer af grænseflader - Interaktionsmønstre

Grænsefladekonflikter er ofte komplekse og kan og skal analyseres ud fra flere perspektiver. Brown anvender fire simple grænseflader; afdeling, niveauer, kultur og organisatoriske grænseflader til at producere konceptuelle begreber. Disse vil blive anvendt i specialet til at identificere de interaktionsmønstre, der kan produceres når der er konflikt i de kritiske organisatoriske grænseflader (Brown 183:263-264).

Specialet er interesseret i simple niveau grænseflader. Som defineres som:

*"Simple level interfaces are defined by (1) task interdependencies and (2) unequal formal power between upper and lower parties that (3) may be influenced by contextual forces even though they (4) share a common organizational context." (Brown 1983:119)*

Stort set alle komplekse organisationer, som Aarhus kommune, giver mere formel magt til nogle parter end til andre. Således forstået, at politikere har mere magt end en centerchef mens en centerchef har mere magt end en socialrådgiver. På den måde, er det

det organisatoriske hierarki, der definerer fordelingen af den formelle magt. Magt er defineret som evnen til, at en aktør kan få en anden aktør til at opføre sig på måder, der er inkompatible med sidstnævntes interesser. Niveau grænseflader sammenbringer ulige aktører som må interagere grundet organisatorisk definerede afhængighedsforhold. I specialet kan det eksempelvis ses, når medarbejdere og ledere skal samarbejde omkring efterværnsindsatserne og de forskellige aktiviteter/indsatser skal koordineres. Dette kan eventuelt også ses når, eksempelvis Socialforvaltningens ledelse, og Familiecenter skal samarbejde, i forhold til hvordan ressourcer skal udnyttes effektivt. Konflikterne kan muligvis opstå, hvis Familiecenter, som er længere nede i hierarkiet, har et ønske om at bruge flere ressourcer på unge i efterværn, hvor Socialforvaltningens ledelse, som er den overordnede ledelse, har en forventning om at Familiecentret skal bruge færre ressourcer (Brown 1983: 120-123).

Specialet er desuden interesseret i afdelings grænseflader som er;

*"...(1) defined by and focused on task interdependencies among (2) relatively equal departments that are (3) largely insulated from most contextual forces by (4) a common larger organization" (Brown 1983: 82).*

Afdelingsgrænseflader sammenbringer aktørerne som skal interagere for at løse den organisatoriske opgave om efterværnsindsatser. Effektiv koordinering af opgaven er forbundet med moderate konflikter, hvormed afdelinger og deres grænseflader ofte er defineret af de organisatoriske opgavekrav, eksempelvis Beskæftigelsesforvaltningen, der skal få de unge i job eller uddannelse, og Socialforvaltningen, der skal få den unge i egen bolig. Aktørerne i de forskellige afdelinger har en fælles opgave: At den unge skal være selvkørende, hvilket er afhængig af afdelingens effektivitet, og hvor konflikterne i grænsefladerne kan tiltrække intervention fra fælles ledelsen. Det kan eventuelt give anledning til konflikter om eksempelvis, hvilken afdeling, har ikke været effektive nok i forbindelse med efterværns indsatsens fælles opgave om at støtte den unge til at blive selvkørende (Brown 1983:83-85).

Ovenstående er to simple grænseflader, der er relevante fordi specialet har taget udgangspunkt i Brown komplekse *afdelings/niveau grænseflade* (department/level interfaces). Afdelings/niveaugrænseflader er en kombination af de to ovenstående simple grænseflader, som vil blive anvendt til at analysere de kritiske organisatoriske

grænseflader i Aarhus Kommunes efterværnsindsatser. Denne grænseflade kombinerer afdelingens opgave med specialisering, med niveaues formelle magtforskelle til potentielt at skabe dominans, abdikation. Det kan lede til en mulig magtkamp mellem afdelinger, eksempelvis imellem socialforvaltningens familiecenter og beskæftigelsesforvaltningens jobcenter.

Konceptet identificerer de forskellige interaktionsmønstre, som kan produceres når der er for lidt eller for meget konflikt i disse grænseflader. Dermed er det relevant at inddrage Browns definition af konflikt og dimensioner.

#### 5.4 Browns definition af Konflikt

Konflikter i de kritiske organisatoriske relationer/grænseflader kan komme til udtryk i form af "for lidt konflikt," "for meget konflikt" eller passende/produktiv konflikt. Derfor er det relevant at inddrage Browns definition af konflikt. Brown inddrager både interesser og adfærd i sin definition af konflikter, som en uforenelig adfærd mellem parter, hvis interesse er forskellige.

**Interesser** er et komplekst begreb som Brown definerer som, "*recognized and unrecognized stakes that are affected by the interaction of parties*". Begrebet kan indebære både fælles interesser, hvor begge parter "står til at vinde" ved interaktion, eller konfliktende interesser, hvor den ene part vinder på bekostning af den anden. Det er vigtigt at bemærke, at ifølge Brown er der i realiteten ofte tale om en blanding af parternes fælles interesser og konfliktende interesser, hvor parternes opfattelse af "Balance of interest" modulerer interaktionen. Det er interessant, fordi parterne ikke altid opfatter deres egne interesser præcist. De kan på bekostning af deres langsigtede interesse, fokusere udelukkende på deres kortsigtede interesser, eller tage fejl af, hvad der er deres interesse og hvad der er andres interesse (Brown 1983:4-5).

**Adfærd** eller uforenelig adfærd defineres som "*actions by one party intended to oppose or frustrate the other party.*" Uforenelig adfærd har mange niveauer af intensitet, og det er dermed vigtigt at notere, at definitionen kun beskriver forsætlig adfærd og ikke utilsigtede frustrationer. Ovenstående definitioner og koncept er vigtig i analyserne af grænsefladerne, fordi interesser ofte kan være uklare mens adfærd er relativt let at se (Ibid).

Ovenstående er relevant fordi vi får nedenstående fire konfliktdimensioner, når vi behandler interesser og adfærd som separate dimensioner:

- Konflikt - resultat af konfliktende interesser og/som uforenelig adfærd.
- Ingen konflikt - resultat af fælles interesser og/som forenelig adfærd.
- Latent konflikt - resultat af konfliktende interesser, men forenelig adfærd.
- Falsk konflikt- resultat af fælles interesser, men uforenelig adfærd (Ibid).

Tværgående samarbejde kan være både en fælles forståelse eller et mandat givet af eksempelvis kommunens virksomhedsplaner. Samtidig kan de foregå på tværs af forskellige organisatoriske niveauer eller afdelings størrelser (Brown 1983:213-215). Ifølge Brown kan konflikter have forskellige konfliktmønstre.

## 5.5 Konfliktmønstre

Brown antager de forskellige udtryk/former kan være "for lidt konflikt" eller "for meget konflikt" og "passende eller produktiv konflikt" på tværs af aktørerne (Brown 1983:4-5).

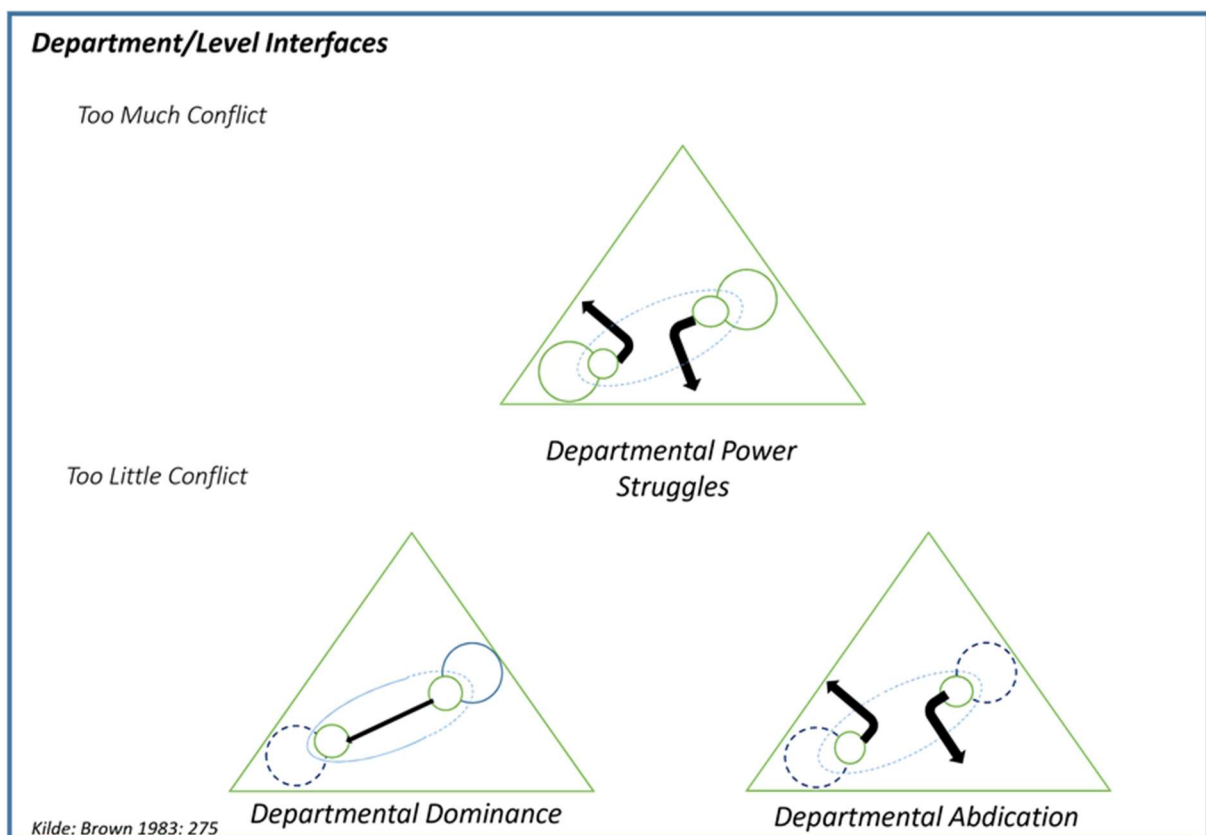
1. "For lidt konflikt" kan i Aarhus Kommunes grænseflader have to udtryk og benævnes henholdsvis "aftalt spil" (undertrykkelse) og "isolation" (tilbagetrækning).
  - Intraorganisatorisk aftalt spil (collusion) er karakteriseret af overorganiserede grænseflader, der har begrænsninger i udtryk og udforskning af forskellighed, og undergraver autonomi i den ene eller begge organisationer.
  - Intra organisatorisk isolation - Er karakteriseret ved at fælles problemer ikke bliver erkendt, og derfor ikke løst. Adfærden er ikke-konfronterende og ingen er tilfredse eller ønsker at tage en styrende rolle, hvilket fører til en handlingslammet situation.
2. "For meget konflikt" kan udtrykkes i modsætningsforhold. Modsætningsforholdet kan true begge de intraorganisatoriske afdelingers autonomi og overlevelse, og hvis en krigerisk tilstand opstår mellem to stærke afdelinger kan det udmatte aktørerne og også gå ud over en helt tredje part, eksempelvis de unge i efterværn. De tværgående relationer er karakteriseret ved høj grad af mistillid og disrespect

hvor “for meget konflikt” kan producere en magistral krigsførelse, der svækker den ene eller begge parter. (Brown 1983:273).

3. “Produktiv eller passende konflikter” hvor betingelser og muligheder for en produktiv overenskomst som problemløsning er til stede. Herunder er der to kategorier

- “Intra organisatorisk forhandling” er der fælles konfliktende interesser. Fokus er på konfliktende interesser og eventuel forhandling og kompromiser
- “Intra organisatoriske problemløsning” har fokus på fælles interesser og problemløsninger, som kommer begge parter til gode(ibid).

I forhold til specialet vil konfliktmønstrene være baseret på komplekst afdelings/niveau grænseflade analyse, hvilket er illustreret i nedenstående figur (Brown 1983:275)



Konfliktmønstre vil i specialet benyttes til en videre analyse af de konflikt interaktioner der findes i delanalysen af grænseflader, og inddrages til at identificere problemer og muligheder i samarbejdet om efterværnsindsatsen i de organisatoriske grænseflader på tværs af involverede aktører i Aarhus Kommune.

## **Kapitel 6.0 Analysestrategi**

I dette afsnit vil specialet afklare, hvordan analysen af den indsamlede empiri bearbejdes og hvordan empirien kobles sammen med de valgte teoretiske rammer, for at besvare problemformuleringen. Som beskrevet i kapitel 2 er forskningsstrategien teoretisk fortolkende. Fortolkningen af den indsamlede empiri vil derfor tage afsæt i Browns teorier om grænseflader og Hage og Alters teori om organisationers samarbejde, for at analysere de kritiske organisatoriske grænseflader mellem Socialforvaltningen og Beskæftigelsesforvaltningen i forbindelse med efterværnsindsatserne. Det er vigtigt at notere, at der desuden er et eksplorativt aspekt, som ses gennem bearbejdelsen af empirien, herunder kodningen af de transskriberede interviews. Den indsamlede empiri, både dokumenter og interviews er i begyndelsen kodet efter de teoretiske begreber og min forforståelse. Derefter er koderne præciseret, hvor de forskellige emner er samlet under de overordnede temaer. På denne måde kan der findes mønstre i empirien til at besvare problemformuleringen og muligvis findes andre relevante temaer på baggrund af den eksplorative tilgang (Andersen m.fl. 1992: 218-221).

Analysen er delt op i tre dele. Brændpunkter vil anvendes i empiriindsamling i forbindelse med at identificere de kritiske organisatoriske relationer/grænseflade mellem Socialforvaltningen og Beskæftigelsesforvaltningen.

Analysedel 1 vil tage udgangspunkt i de udvalgte dokumenter (virksomhedsplaner) for at analysere Aarhus Kommunes virksomhedsplaner. Browns analyse apparatus vil anvendes på de identificerede brændpunkter, til at analysere de konflikt interaktioner der findes i grænsefladerne. Derefter vil konfliktmønstre blive inddraget til den videre analyse af problemer og muligheder i samarbejdet om efterværnsindsatsen i de organisatoriske grænseflader på tværs af involverede aktører i Aarhus Kommune samt svare på specialets tredje underspørgsmål;

### ***3. Hvad fortæller udvalgte dokumenter om det tværgående samarbejde?***

Analysedel 2 vil tage udgangspunkt i den indsamlede empiri fra de involverede aktører og vil analysere afhængighederne samt hvordan det tværgående samarbejde koordineres

i forhold til Socialforvaltningens og Beskæftigelsesforvaltningens fælles opgaver på efterværnsområdet. Analysen vil hjælpe med, at give et nuanceret billede af de karakteristika, der kendetegner de kritiske organisatoriske grænseflader i efterværnsindsatserne i Aarhus Kommune. Derudover vil analysen være med til at skabe et samlet billede af de problemer og muligheder, der ligger i samarbejdet i de organisatoriske grænseflader på tværs af de involverede aktører i Aarhus Kommune.

Analysedel 3 vil ligeledes tage udgangspunkt i den indsamlede empiri fra de involverede aktører på det fjerde niveau. Igen vil Browns analyse apparatus blive anvendt til de identificerede brændpunkter, for at analysere konflikt interaktioner, der findes i grænsefladerne. Derefter vil konfliktmønstre blive inddraget til den videre analyse af problemer og muligheder i samarbejdet om efterværnsindsatsen i de organisatoriske grænseflader på tværs af involverede aktører i Aarhus Kommune. Samlet set vil analysedel 2 og 3 svare på specialets underspørgsmål to og fire;

***2. En karakteristik af de organisatoriske grænseflader, samt indkredsning og en analyse af de kritiske og konstruktive samarbejdsrelation.***

***4. Hvad siger medarbejderne om det tværgående samarbejde i forbindelse med efterværnsindsatserne?***

Der vil i hvert afsnit være en opsamling samt en del diskussion. I konklusionen vil der identificeres problemer og muligheder for samarbejdet i de organisatoriske grænseflader på tværs af de involverede aktører i Aarhus Kommune.

### **6.1 Analysedel 1 - Virksomhedsplaner**

Analysen af virksomhedsplaner for de involverede aktører tager udgangspunkt i den skriftlige empiri, og vil analyseres i forhold til aktørerne på det fjerde niveau. Dermed er det delt op i to temaer. Det første tema omhandler konflikter i grænsefladerne mellem de valgte involverede aktører/afdelinger i forbindelse med efterværnsindsatserne. Det andet tema handler om koordinering af forskellige områder, som er magistraten for sociale forhold og beskæftigelses fundament for dokumentations- og



planlægningsarbejde i opgaveløsningen på tværs af de involverede aktører i efterværnsindsatserne i grænsefladerne. Til sidst vil der være en fælles opsamling.

### **6.1.1 Virksomhedsplaner i Magistraten for Sociale Forhold og Beskæftigelse**

Der blev fundet en generel overordnet virksomhedsplan for magistraten, derudover var der desuden forskellige virksomhedsplaner for hver søjle og virksomhedsplaner for nogle af de forskellige centre/områder, og desuden nogle af de forskellige afdelinger under de forskellige centre/områder. Specialet har i kapitel 3 indkredset de involverede aktører, og vil derfor tage udgangspunkt i følgende fem virksomhedsplaner: Fra Magistraten for sociale forhold og beskæftigelse, Socialforvaltningen, Beskæftigelsesforvaltningen, Familiecentret, Ungdomscentret. Det er vigtigt at notere, at jobcentrets driftsområde Unge & uddannelse og de forskellige afdelinger herunder ikke har særskilte virksomhedsplaner, men en kollektiv virksomhedsplan under Beskæftigelsesforvaltningen.

### **6.1.2 Virksomhedsplaners beskrivelse af grænsefladerne**

I gennemgangen af virksomhedsplanerne i Magistraten for Sociale Forhold og Beskæftigelse blev der identificeret tre primære brændpunkter i grænsefladerne, som vil blive gennemgået i dette afsnit.

### **6.1.3 Fælles strategi**

Magistraten for sociale forhold og beskæftigelses virksomhedsplaner beskriver grænseflader, der er defineret i forhold til Magistratens fælles opgaver. Eksempelvis at 95% af en årgangs unge skal i uddannelse eller være "*den aktive borger*" - *hvor borgeren er ekspert i eget liv og skal tage en aktiv rolle, og dermed ansvar for eget liv*" (Webside 16). Magistraten for sociale forhold og beskæftigelses overordnede virksomhedsplan beskriver en fælles topledelse, men derunder er der to parallelle ledelsesstrukturer i de to forvaltninger, samt forskellige virksomhedsplaner på forvaltnings og center niveauer (Webside 6). Denne parallelle ledelsesstruktur samt forskellige virksomhedsplaner giver anledning til forskellige definitioner af eksempelvis fælles opgaver, strategier osv. Konflikten handler om forskelle i de involverede aktørers struktur eller kultur og uenighed om arbejdsmetoden, som kan identificeres som et brændpunkt (Seemann & Antoft 2002:26-27). Uenigheder om metoder peger på en manglende regulering, som

kan lede til, at der ikke findes formaliserede procedurer eller fælles normer/kulturer (Brown 1983:23), hvilket kan ses i Socialforvaltningen og Beskæftigelsesforvaltningens virksomhedsplaner. Eksempelvis er der en fælles målsætning om, at 95% unge på en årgang skal i uddannelse eller være aktive borgere, men der forskel i beskrivelsen af opgaven eller målet. For eksempel er opgave om *den aktive borger* i Socialforvaltningens virksomhedsplan beskrevet bredt og er åben for fortolkning (Webside 14):

*Der findes ikke én rigtig måde at være aktiv på. Vi vil ikke opstille idealer for, hvilket liv den enkelte borger skal leve. Det er borgerens ressourcer, der bestemmer, hvor aktiv han eller hun kan være, og vi afstemmer forventninger efter borgerens udfordringer og ressourcer(ibid).*

Hvor beskæftigelsesforvaltningens beskrivelse af, hvad de mener med den aktive borger er meget konkret, og med mindre plads for fortolkning:

*Hvad vi mener med den aktive borger. (...) Støtten skal tage udgangspunkt i borgerens egne ressourcer. Uanset om borgeren befinder sig på kanten af arbejdsmarkedet, på kanten af samfundet eller på kanten af livet. De store og små mængder af ressourcer, som borgeren er i besiddelse af, skal sættes i spil. Også de ressourcer, som findes i borgerens umiddelbare nærhed; i familien, omkring hjemmet eller på arbejdspladsen. (...) den aktive borger er kendetegnet ved, at han eller hun er ekspert i eget liv og, at han eller hun selv tager det overordnede ansvar for, at der sker en forandring. Den Aktive Borger ønsker at gøre noget for sig selv og/eller for andre (Webside 15).*

Den type uenigheder om metoder ses ikke kun på tværs af forvaltninger, men desuden i Socialforvaltningens egen organisation, hvor *den aktive borger* hedder *Aktør i eget liv* i Ungdomscentret, og de beskriver at:

*... i Ungdomscentret er det vores mission at støtte de unge til at blive aktører i eget liv (...) Det understøtter vi blandt andet ved, at vi i Ungdomscentret arbejder målrettet med at skabe metodebevidsthed, systematik og kvalitetssikring i sagsarbejdet. Udgangspunktet for dette arbejde er Tilværelsespsykologien og Kvalificeret selvbestemmelse og virtualisering*

*psykologi, som udgør en del af Ungdomscentrets faglige grundlag (Webside 13).*

I Familiecenter er der skrevet at familie og unge:

*(...) skal kunne tage ansvar og få lov til at tage ansvar, og det opnår vi ved at have en løsningsfokuseret tilgang og anvende redskaberne fra Signs of Safety. Med en løsningsfokuseret tilgang Signs of Safety får vi et menneskesyn som arbejder med håb (...), håb som opstår ved at vi inddrager familien og unge mere og fra starten har en skarp fokus på den hverdag, som både vi og familien ønsker for børnene (Webside 14).*

Der er desuden observeret at virksomhedsplanerne er mere åbne og løse i fortolkningen af den overordnede mission/opgave jo længere nede i den organisatoriske struktur, de er. Derudover er der en tendens til at bruge forskellige metoder til at opnå målet, metoder som kan være modstridende i deres tilgang (Webside 13 & 14). Der ses uenighed i arbejdsmetoder, eksempelvis kan det ses i familiecentrets brug af Signs of Safety, som er en kort mindre indgribende løsningsfokuseret metode i Familiecentret, for at få de unge hurtigere i gang med deres liv igen (Webside 17). Mens Ungdomscentret bruger tilværelsespsykologien, som er en indgribende åben metode, hvor fokus er på, hvordan den unge kan udvikle sig over tid til at komme i gang igen med deres liv (Webside 17). Konflikten understøttes ikke kun på grund af forskelle i de involverede aktørers interne struktur eller kulturer men ligeledes på grund af uenighed i metodevalg i forhold til de unge i efterværn. En mulig forklaring på ovenstående konflikter i grænsefladerne kan findes i gennemgangen af de 5 virksomhedsplaner, hvor der findes en løs strategi for de unge, der fokuserer på den unges livssituation og evne til at føre en selvstændig tilværelse i egen bolig og fastholdelse i uddannelse eller beskæftigelse (webside 14 & 15). Dermed findes der ikke en overordnet tilgang eller strategi for unge i efterværn, der indeholder hvordan søjler, centre og afdelinger i magistraten for sociale forhold og beskæftigelse skal nå målet. I stedet er det skrevet i Magistraten for sociale forhold og beskæftigelses overordnede virksomhedsplan, at arbejdet med målet og samarbejdet i grænsefladerne er lagt op til hver søjle eller center, der har deres egne virksomhedsplaner og som sådan selv kan beslutte, hvordan de vil arbejde med de overordnede mål (Webside 16). Ovenstående giver anledning til, at

konflikterne kan opstå på grund af manglende procedurer i forhold til afdelingernes fælles opgave på efterværnsområdet.

#### 6.1.4 Identitets formål

Virksomhedsplanerne fra Familiecentret, Ungdomscentret og Beskæftigelsesforvaltningen beskriver grænseflader som er defineret i forhold til deres identitets formål, som er det andet udvalgte brændpunkt. Konflikten er et udtryk for forskellighed i de interne strukturer, kulturer og processer og ses på tværs af Familiecenter og Jobcenter samt Familiecenter og Ungdomscenter (Seemann & Antoft 2002:26-27). Frustrationen er på grund af de involverede aktørers formål i forbindelse med støtten til de unge i efterværn, som kan være forskellige og nogle gange modstridende.

Familiecentrets virksomhedsplaner beskriver, at myndighedsrådgiverne er identificeret som rådgivere, der arbejder i Socialforvaltningen og er identificeret ved hovedsageligt at være socialrådgivere (Webside 14). Formålet i Familiecenteret er, at *“(...) støtte børn og unge med deres behov således de sikres samme muligheder for udvikling og trivsel som deres jævnaldrende” (Ibid).*

Ligeledes er det beskrevet i Jobcenters virksomhedsplaner, at myndighedsrådgiverne er identificeret som rådgivere og virksomhedskonsulenter, der arbejder i Jobcentrets forskellige centre og afdelinger og er identificeret som en blanding af socialrådgivere og ansatte med anden faglig baggrund (Webside 15) Her er formålet *“(...) at motivere og kvalificere ledige til hurtigst muligt at komme på arbejdsmarkedet eller at komme i uddannelse” (Ibid).* Dermed handler konflikten om myndighedsrådgiverens identitet, som er knyttet til deres arbejdsplads, qua arbejdspladsernes struktur, regler og kultur. Forskellighed i forvaltningernes struktur, regler og kultur kan ses i ovenstående eksempel. Hvor den fælles arbejdsopgave er den unge som skal hjælpes, men arbejdspladsernes forskellige metoder regler og kultur dikterer og begrænser muligheder for faglige skøn og fleksibilitet i forhold til, hvordan de to myndighedsrådgivere skal udføre den fælles arbejdsopgave.

Denne regulering og begrænsning kan ligeledes identificeres i de valgte virksomhedsplaners beskrivelse af, hvordan økonomi og ressourcer er centralt styret fra det højeste niveau. Det er hovedsageligt økonomer, der udvikler koncepter i forhold til socialfaglig effektstyring af indsatserne og styring af Magistraten for sociale forhold og beskæftigelses tilbudte indsatser. Herefter er disse indsatser administreret af eksempelvis ledelsen, socialrådgivere og pædagoger på de forskellige centre og afdelinger, der arbejder med eksempelvis efterværnsindsatserne. (Webside 16). Fra et kritisk perspektiv kunne ovenstående være problematisk for en myndighedsrådgiver, der har til formål at støtte/motivere de unge. Frustrationen kunne ligge i, at økonomer, som har til formål at sikre Magistratens økonomi skal udvikler koncepter i forhold til socialfaglig effektmåling af indsatserne samt beslutte, hvilke indsatser det skal være muligt at tilbyde til de unge i Aarhus Kommune. Dette kan give anledning til uenighed om vurderingskriterierne, der begrænser myndighedsrådgiverens muligheder for det faglige skøn i grænsefladerne samt udfordrer fleksibiliteten i forhold til håndteringen af den fælles opgave.

Ligeledes beskriver Ungdomscentrets virksomhedsplan, at de er et udfører område, hvor aktørerne er en blanding af pædagoger, psykologer, socialrådgivere og andre faglige baggrunde. Identitetsformålet kan eventuelt være en forklaring på den beskrevne tendens til at bruge forskellige metoder, der kan være modstridende i deres tilgang til at opnå målet (Webside 13 & 14). Det er illustreret i familiecentrets virksomhedsplaner, som beskriver deres brug af Signs of Safety, som er en kort mindre indgribende løsningsfokuseret metode, der hjælper unge hurtigere i gang igen med deres liv (Webside 17). Ungdomscentret beskriver deres brug af tilværelsespsykologien, som beskrevet, er en indgribende åben metode, hvor fokus er på, hvordan den unge kan udvikle sig over tid til at komme i gang igen med deres liv (Webside 17). Således kan dette give anledning til uenighed i forhold til vurderingskriterier og arbejdsmetoden i forhold til den fælles opgaveløsning, fordi tilgangen er forskellig.

#### **6.1.5.De juridiske rammer**

Det sidste udvalgte brændpunkt handler om de juridiske grænser. Frustrationen omhandler forskelle i den juridiske tone, som regulerer de tilgange de forskellige

aktører skal have. Konflikten er et udtryk for forskellighed i samarbejdsformer og uenighed om vurderingskriterier, der er reguleret af juridiske grænser, der begrænser mulighederne.

Det er illustreret i de to forvaltningers virksomhedsplaners beskrivelse af indsatser/ydelse i magistraten for sociale forhold og beskæftigelse, som er delt op i forhold til lovgivningen. Hvor beskæftigelsesforvaltningen/jobcenter primært er reguleret ved lov om en aktiv beskæftigelsesindsats (LAB), lov om en aktiv socialpolitik (LAS) og lov om ansvaret for og styring af den aktive beskæftigelsesindsats. Det er vigtigt at notere, at blandt andet den sidste taler om en obligatorisk opdeling/styring af indsatsen/ydelsesdelen i Beskæftigelsesforvaltningen. Lovgivningen på beskæftigelsesområdet er baseret på en ret og pligt tankegang (Webside 15)

Socialforvaltningen/familiecenter er primært reguleret ved Serviceloven og er i modsætning til Beskæftigelsesforvaltningen ikke underlagt en obligatorisk opdeling af ydelse og indsats. Derudover er det beskrevet i virksomhedsplanerne, at Serviceloven til en vis grad også er baseret på en ret og pligt tankegang, men der lagt mere op til brug af et professionelt skøn (Webside 14). Der er desuden en forskel på, hvilket syn man har når lovgivning fortolkes. Selvom en ung i efterværn er voksen i forhold til lovgivningen er Serviceloven præget af et børnesyn, mens lovgivningen i beskæftigelse er præget af et voksensyn. Det kan give anledning til udfordringer i samarbejdet, da der er forskelle i lovgivningen i forhold til, hvordan man skal arbejde med de unge i efterværn. I beskæftigelsesforvaltningen skal medarbejderne have et voksen syn, som betyder at lovgivningen ser de unge som voksne, der er ansvarlige for deres eget liv og hvis de ikke tage ansvar, så kan de eksempelvis risikere, at miste deres uddannelseshjælp. Socialforvaltningen derimod er underlagt en lovgivning med et børnesyn, hvor opgaven i højere grad er, at opdrage de unge til at tage ansvar for deres eget liv end at vise dem konsekvenserne, når de ikke tager ansvar for eget liv (webside 14 & webside 15). Således illustrerer ovenstående, at grænsefladerne mellem Socialforvaltningen og Beskæftigelsesforvaltningen er reguleret og begrænset.

Familiecentrets virksomhedsplaner beskriver ligeledes, at de er en myndighedsenhed, der har den juridiske kompetence til at bevillige indsatserne i form af anbringelse,

kontaktperson, vejledning eller andre former for støtte (Webside 14). Ungdomscentrets virksomhedsplan beskriver, at de ingen myndighedsrolle har men er en udførerenhed (Webside 13). Familiecentret er bestiller og ungdomscentret er udfører, hvilket betyder at familiecentret kan beslutte om indsatsen skal fortsætte eller ej, selvom ungdomscentret er uenig i denne beslutning. Konflikten i grænsefladerne mellem Jobcenter og Familiecenter samt Ungdomscenter og Jobcenter kan altså opstå på grund af uenighed i forhold til disse vurderingskriterier, hvor afdelinger er stærkt reguleret af lovgivning samt den interne strukturelle opbygning.

### **6.1.6 Koordinering af områder**

Virksomhedsplanerne beskriver de forskellige områder som er Magistraten for sociale forhold og beskæftigelses fundament for dokumentations- og planlægningsarbejde. De er det strategiske grundlag, der viser mål og resultater, og er som skrevet, arkitekttegningen for *"det hus, vi sammen vil bygge"*. Ligeledes indeholder virksomhedsplanen for Magistraten for sociale forhold og beskæftigelse grundlaget for det sociale arbejde samt mål og indsatsområder og er dermed beskrevet som et redskab til overordnet styring og planlægning (Webside 16). Der blev i gennemgangen af virksomhedsplanerne identificeret, hvordan opgaverne og de unge er koordineret, som vil blive gennemgået i dette afsnittet, og derefter en fælles opsamling.

### **6.1.7 Målsætnings område**

Ved gennemgangen af virksomhedsplanerne dannes der et overblik over opgaverne i de forskellige forvaltninger, søjler og centre, de forskellige målsætninger samt hvordan der arbejdes med disse opgaver, og hvordan der evalueres på dem. Magistraten for sociale forhold og beskæftigelses overordnede mål er spejlet i Socialforvaltningen og Beskæftigelsesforvaltningens målsætninger. Centrene planer beskriver, hvordan forvaltningens fælles målsætninger og strategier omsættes til konkrete prioriteringer på alle niveauer i forvaltningen (Websider 14, 15 & 16). Eksempelvis i målet 'Borgeren får det Bedre' som er en af Magistraten for sociale forhold og beskæftigelses overordnede mål, som er inddraget i Socialforvaltningens virksomhedsplaner samt Familiecentrets planer, hvor de skriver:

**Målet:** I samarbejde med forældrene og alle vore samarbejdspartnere giver vi børn og unge i udsatte positioner, de bedst mulige betingelser for at udvikle robusthed og vedholdenhed. Vi ønsker at bidrage til at der skabes tillid, ro, tryghed og balance omkring børn og unge samt deres familier, så de selv bliver i stand til at klare sig igennem opvæksten og livet uden hjælp fra Familiecenteret.

**Hvordan arbejdes der med målene?** - Familiecentret arbejder med målet på flere måder. En af metoderne vi har gode erfaringer med er den løsningsfokuseret tilgang samt brug af redskaberne fra Signs of Safety. (...) Et andet redskab er Resultatdokumentation (effektstyring), som er et målorienteret redskab, der bruges i sagerne for at skabe overblik over indsatsernes effekt, så vi hele kan søge at sikre os, at det er den rette indsats, vi bruger for at støtte familiens vej til målet og en øget trivsel (Webside 14).

Dermed fortæller virksomhedsplanerne aktørerne i afdelingerne, hvad målet er, hvordan der skal arbejdes med målet, og hvordan arbejdet omkring målet skal evalueres. Der kan argumenteres for, at grænsefladerne er stærkt reguleret i forhold til opgavehåndteringen.

### **6.1.8 Effektvurdering/økonomi område**

I Magistraten for sociale forhold og beskæftigelses (MSB) virksomhedsplan beskrives det desuden at økonomi og ressourcer er centralt styret af det højeste niveau. Det er hovedsageligt økonomer, der udvikler koncepter i forhold til den socialfaglige effektstyring af indsatserne og styringen af MSB's tilbudte indsatser. Indsatserne er administreret af eksempelvis ledelsen, socialrådgivere og pædagoger på de forskellige centre og afdelinger som arbejder med efterværnsindsatserne. Således er virksomhedsplanerne et vigtigt element i forvaltningens vurderingsarbejde af effekt. Virksomhedsplanerne fortæller at, der følges løbende op på de fastsatte mål i virksomhedsplanerne, hvor effekterne af forvaltningens indsatser måles og vurderes. Med denne viden er det muligt at tilrettelægge eksempelvis Socialforvaltningens ydelser, så borgerne får størst muligt udbytte af dem (Webside 16). Det ses eksempelvis i tidligere nævnte eksempel i ovenstående afsnit om målsætning. Hvor Magistraten for



sociale forhold og beskæftigelse skriver nedenstående i forbindelse med målet 'Borgeren får det bedre';

**Mål:** At magistraten for sociale forhold og beskæftigelse i forlængelse af den tværmagistratslige proces vedrørende effektstyring udvikler og implementerer styringsmodeller på udvalgte områder. Styringsmodellerne skal have til formål at understøtte forvaltningernes strategiske ønske om, at de finansielle ressourcer i videst muligt omfang bidrager til størst mulig gavnlig effekt for brugerne i forvaltningen (Ibid).

Hvor familiecentret i deres virksomhedsplaner om målet 'Borgerne får det bedre' skriver:

**Budgetmål: Borgerne får det bedre**

Resultatdokumentation - Udsatte børn og unge opnår forbedring på faktorerne: udvikling og adfærd, familieforhold, skole/daginstitution/beskæftigelse (Webside 14)

Her beskrive virksomhedsplanerne, hvordan aktørerne i afdelingen vil arbejde med opgaven og det vurderingsredskab, som skal anvendes til at evaluere opgaven i 'Borgerne får det bedre' (Ibid). Hvor opgavehåndteringen er klar og tydelig og giver en formodning om manglende fleksibilitet.

### 6.1.9 Opsamling

Afsnittet har analyseret de væsentligste punkter og områder i virksomhedsplanerne, for at danne et billede af, hvad dokumenterne siger om det tværgående samarbejde i Magistraten for sociale forhold og beskæftigelse.

I afsnittet "Koordinering af områder" var grænsefladerne mellem Socialforvaltning og Beskæftigelsesforvaltning karakteriseret som værende standardiserede og forudsigelige. Opgavehåndteringen er klar og tydelig. Grænsefladerne er ligeledes koordineret ved brug af personlige metoder som fremstår stærke, regulerede og klare i deres formål. Dette giver en formodning om manglende fleksibilitet, eksempelvis i virksomhedsplanernes klare og tydelige beskrivelse af målet, hvordan aktøren skal arbejde med målet, og hvordan målet skal evalueres.

I det første punkt fremgår det, at Socialforvaltningen og Beskæftigelsesforvaltningen har en fælles opgave i forhold til målsætning. Virksomhedsplanerne synes mere åbne og løse i fortolkningen af den fælles opgave jo længere nede i den organisatoriske struktur, de er. Frustrationen fremkommer ved, at i Familiecentrets virksomhedsplan beskrives den fælles opgave meget bredt og er åben for fortolkning, mens Beskæftigelsesforvaltnings beskrivelse af opgaven er meget konkret og med mindre plads for fortolkning. Hermed handler konflikten om uenighed om mål og vurderingskriterier. Den tendens kan også observeres mellem Familiecentret og Ungdomscentret. Her ses en uenighed i arbejdsmetoden. Her handler konflikten om Familiecentrets mindre indgribende løsningsfokuserede "komme hurtig i gang" metode, kontra ungdomscentrets indgribende langvarige udviklingsmetode. Metoden til at opnå målet er modstridende i deres tilgang til at løse den fælles opgave. En mulig forklaring på ovenstående kan være, at der ikke findes en overordnet tilgang eller strategi til unge i efterværn eller for, hvordan søjler, centre og afdelinger i Magistraten for sociale forhold og beskæftigelse skal nå målet. I stedet findes der en løs strategi for unge, som fokuserer på den unges livssituation og evne til at føre en selvstændig tilværelse i egen bolig, og fastholdelse i uddannelse eller beskæftigelse. En anden forklaring kan desuden være, at der i Magistraten for sociale forhold og beskæftigelses overordnede virksomhedsplan er lagt op til, at hver søjle eller center selv kan beslutte, hvordan de vil arbejde med de overordnede mål i forbindelse med den fælles opgave. Ovenstående give anledning til at argumentere for at konflikterne opstår på grund af manglende kontinuitet i procedurerne samt uenighed om målene.

Det næste punkt er grundet i de involverede aktørers formål i forbindelse med støtten til de unge i efterværn, som kan være forskellige og nogle gange modstridende. Identitetsormål er tilknyttet til arbejdspladsens formål, hvor arbejdspladsernes forskellige metoder, juridiske rammer, og kultur dikterer og begrænser muligheden for det faglige skøn. Derudover begrænser det fleksibiliteten i forhold til, hvordan aktørerne i Jobcenter og Familiecenter samt Familiecenter og Ungdomscenter skal udføre den fælles arbejdsopgave. Forskellighed i identitetsformålet kan derved give anledning til uenighed om vurderingskriterier, som begrænser myndighedsrådgivernes muligheder for et fagligt skøn i grænsefladerne og begrænser fleksibiliteten i forhold til håndteringen af den fælles opgave.

Det sidste udvalgte konflikt punkt handler om de juridiske grænser. Frustrationen omhandler forskelle i de juridiske syn, som regulerer den tilgang de forskellige involverede aktører skal have. Konflikten er et udtryk for forskellighed i samarbejdsformer samt uenighed om vurderingskriterier, der er reguleret af disse juridiske grænser og begrænser mulighederne. Imellem Familiecenter og Jobcenter veksler lovgivningen imellem en ret og pligt tankegang samt professionelt skøn. Hvor der imellem Ungdomscenter og Jobcenter, eller Jobcenter og virksomhedskonsulenter handler om en juridisk designation om udfører og bestiller-rolle. Således kan der argumenteres for, at konflikten i grænsefladerne mellem Jobcenter og Familiecenter, samt Ungdomscenter og Jobcenter kan opstå på grund af uenighed i forhold til disse vurderingskriterier, hvor afdelingerne er stærkt reguleret af lovgivningen og den interne strukturelle opbygning.

Opsamlingen danner et blandet billede af grænsefladerne mellem Socialforvaltning og Beskæftigelsesforvaltning ved at undersøge grænseflader mellem Ungdomscenter og Familiecenter, Jobcenter og Virksomhedskonsulenter samt Familiecenter og Jobcenter. Afsnittets definition af fælles opgaven danner en grænseflade som er præget af: Manglende kontinuitet i procedurerne samt uenighed om målene. I afsnittet om fælles identitet og juridiske rammer er der beskrevet grænseflader, der er karakteriseret af uenighed om vurderingskriterier, hvilket medfører grænseflader som er stærkt reguleret med manglende faglige skøn og fleksibilitet. Ovenstående tyder på grænseflader, der er karakteriseret ved hovedsageligt at være underorganiseret, hvilket vil undersøges nærmere i næste analysedel.

## **6.2 Analysedel 2 -Afhængighederne mellem Socialforvaltningen og Beskæftigelsesforvaltningen**

Analysedel 2 vil tage udgangspunkt i empirien fra de involverede aktører på det fjerde niveau. Analysedelen vil gennemgå afhængighederne mellem Socialforvaltningen og Beskæftigelsesforvaltningens fælles opgave på efterværnsområdet. Herunder vil jeg med udgangspunkt i Alter og Hages teori af koordinering analysere, hvordan Magistrat

for Sociale Forhold og Beskæftigelse (MSB) koordineres, ikke kun medarbejdere, men også de unge i efterværn. Dette vil gøres ved at gennemgå de mest fremtrædende afhængighedspunkter fra empirien i forbindelse med fælles opgaven på tværs af de involverede aktører i Familiecenter (FC) og Ungdomscenter(UC), Jobcenter (JC) og Virksomhedskonsulenter (VK). Til sidst vil der være en fælles opsamling.

### **6.2.1 Grænsefladen mellem Socialforvaltning og Beskæftigelsesforvaltning**

Grænsefladen mellem Socialforvaltningen og Beskæftigelsesforvaltningen er defineret og afgrænset af afhængigheden omkring forvaltningernes fælles opgave på efterværnsområdet. Grænsefladernes afhængighed er defineret af den politisk bestemte arbejdsfordeling mellem de to forvaltninger samt de juridiske rammer. Således bidrager de to forvaltninger med deres forskellige opgaver/kompetencer til den samlede opgaveløsning i forhold til unge i efterværn. Socialforvaltningen og Beskæftigelsesforvaltningen er afhængige af hinanden i at sikre, at de unge i efterværn kan opnå et selvstændigt voksentilværelse. I empirien er der identificeret to overordnede afhængighedspunkter mellem Socialforvaltningen og Beskæftigelsesforvaltningen. Det første afhængighedspunkt handler om de forskellige kompetencer samt viden i de tilknyttede afdelinger, herunder den administrative koordinering. Det næste handler om tættere samarbejde mellem aktørerne tilknyttet til de unge i efterværn, herunder den operationelle koordinering.

### **6.2.2 Forvaltningernes afhængighed af hinandens kompetencer**

Magistraten for Sociale forhold og Beskæftigelses (MSB) to forvaltninger har deres forskellige kompetencer og viden som er specifik for dem og gør, at de er afhængige af hinanden, for at sikre at unge i efterværn kan opnå et selvstændigt voksentilværelse.

Ovenstående er illustreret i interviewet med en pædagog fra døgninstitutionen som fortæller, at hun i forbindelse med opgaveløsningen er *“afhængig af myndigheden, altså at vi er enige om den progression der skal ske, og at den faktisk er fastlagt inden vi går i gang”* (Pædagog 1: 7-8).

Feltet er enig. Eksempelvis fortæller en af familierådgiverne fra Døgngruppen, at

*“det professionelle netværk som er omkring den unge er afhængig af hinanden (...) for at vi sikre os det der helhedssyn og (...) tjekke at vi er på rette vej” (Familierådgiver 1: 14).*

Der er en konsensus mellem de forskellige afdelinger i både Socialforvaltningen og Beskæftigelsesforvaltningen om, at afdelingerne er gensidigt afhængige af hinanden og at de samtidig skal være bedre til at bruge hinandens kompetencer og inddrage hinandens viden. Der er flere gange refereret til, at selvom Socialforvaltningen og Beskæftigelsesforvaltningen er en magistrat, opfører de sig ofte som de er to uafhængige forvaltninger: De har en fælles opgave, at hjælpe den unge i efterværn, men ofte arbejdes der parallelt med den unge i stedet for at have en mere kollektiv tilgang. Der er oplyst af aktørerne, at de mangler en fælles strategi eller en standardisering af, hvordan den fælles opgave skal udføres (Familierådgiver 1: 22, Pædagog 1: 10 og Jobcenter Socialrådgiver 1: 24, Virksomhedskonsulent 1: 15). Det manglende samspil mellem kompetencerne, kan være forstærket af, at Aarhus Kommune er en store kommune:

*(...) den gang hvor vi sad i samme bygning, altså vi var de lokale centre hvor at familiecenter var i samme bygning som jobcenter, vi smuttede lige ned og spurgte om noget (...) Aarhus Kommune er jo kæmpe stort, og man er nu delte er det op i nogle mindre enheder sådan rundt (Jobcenter socialrådgiver 1:24).*

Afdelingerne er dog stadig afhængige af hinandens kompetencer og viden i opgaveløsningen. En af jobcentrets socialrådgivere forklarede, at der er blevet indført lovgivning omkring den koordinerende sagsbehandler og helhedssynet, som en måde at løse dette problem. Det er hovedsageligt myndighedspersoner fra Beskæftigelsesforvaltningen, der har opgaven med at koordinere indsatsen mellem de kommunale aktører i både Socialforvaltningen og Beskæftigelsesforvaltningen. Således er indsatsen omkring de unge i efterværn afhængig af, om beskæftigelses sagsbehandleren udfører deres arbejde (Jobcenter socialrådgiver 1:16 & 18). Fra et kritisk perspektiv kunne ovenstående være problematisk for en myndighedsrådgiver i Socialforvaltningen, fordi koordineringen af “deres” efterværnsindsats er afhængig af en myndighedsrådgiver fra en anden forvaltning. Da forvaltningerne har forskellige formål

med en fælles opgave: Socialforvaltningen skal støtte, så den unge kan trives, mens Beskæftigelsesforvaltningens mål er, at motivere den unge til at komme i gang med en uddannelse eller komme i arbejde, uanset om den unge trives eller ej.

Dermed giver ovenstående desuden anledning til at undre sig over, om der er behov for to myndighedsrådgivere. I rådgivernes videre fortælling var der udfordringer med rollen, da ikke alle unge er juridisk omfattet af tilbuddet om en koordinerende sagsbehandler:

*(...) den største udfordring eller den mest frustrerende jeg kan opleve, er at vi kan have en ung som hvor der er brug for en koordineret indsats men samarbejdet bliver besværliggjort af at den eneste indsats (...) det kan være dybt frustrerende når man oplever at en samarbejdspartner har et valg til og køre lettere hen over ved f.eks ikke at møde op til et netværksmøde og ikke prioritere det. Vi kan bruge rigtig megen tid bare på at få folk til at komme til netværksmøder, hvis det er vi tænker der giver mening, det er vi sætter os ned og koordinere og informere hinanden om hvad vi gør. Du få den indsigt som samarbejdspartneren har omkring den unge, som vi (jobcenter) ikke har fordi vi er jobcenter og mange unge har haft forbehold over for jobcenter fordi der følger krav med at være her (Jobcenter socialrådgiver 1: 18).*

### **6.2.3 Afhængighed på tværs af afdelinger**

Afhængighed af kompetencer og viden ses ikke kun på tværs af forvaltningens afdelinger, men den ses også på tværs af socialforvaltningens interne afdelinger.

Ungdomscenteret er afhængig af bevillinger og ydelser til deres unge fra familierådgiverne og familierådgiverne er afhængige af deres viden *"(...) for at vi sikre os det der helhedssyn og (...) tjekke at vi er på rette vej"* (Familierådgiver 1: 14).

Der er i interviewet af pædagogerne beskrevet et "love/hate" forhold, når de taler om afhængighed i den fælles opgaveløsning af unge i efterværn. En beskriver familierådgivers beslutninger som:

*Det værste for udfører, det er følelsen af at blive sat af, at der bliver truffet nogle beslutninger uden at vi på nogen måde er inddraget eller hørt... ikke fordi vi skal have ret i vores betragtninger, men fordi det er vigtigt når man har et samarbejde at alle parter bliver hørt, så det der med at blive overruled eller blive sat af uden man ved hvorfor (Pædagog 1:18).*

En forklaring på ovenstående er den organisatoriske fordeling af opgaverne, samt den manglende standardisering af opgaverne. Da disse opgaverne ikke er, eller ikke kan standardiseres, kan der være en del uforudsigelighed, som skal koordineres via feedback. Det er her der udtrykkes en manglende forståelse for hinandens kompetenceområder og arbejdsfordeling. Den manglende forståelse for hinandens kompetencer kan være problematisk for samarbejdet herunder feedback mellem de to afdelinger.

Der var desuden en konsensus fra de kommunale aktører fra udførerområdet om at myndighedsrådgiverne i både Familiecenter og Jobcenter ofte ikke tager hensyn til deres faglige oplyste viden når de tager en beslutning. Eksempelvis om at stoppe indsatserne eller øget støtte til en ung i efterværn (Pædagog 1:18 & Pædagog 2:4). Således forklarer en pædagog:

*Myndighed bliver jo arbejdsgiver, sådan så følelsen af at sidde som den der bare skal gøre det der bliver sagt, godt kan være hæmmende i et samarbejde, synes jeg...fordi jeg godt ved at det er en bestillingsopgave, men der er jo en faglighed der skal udføre den bestillingsopgave for at det kan gå (Pædagog 1:18).*

Det er forskellige intraorganisatoriske roller som er nævnt herunder, bestiller og udfører, som gør, at der opstår uenighed om arbejdets fordeling i forbindelse med fælles opgaven. Dermed kunne en sidste forklaring være økonomi, eller mere præcist besparelser. En pædagog fortæller:

*(...) økonomi, som også har fyldt rigtig rigtig meget, det gør det stadigvæk og det vil det gøre og det skal det også gøre i forhold til det er jo nogen dyre børn, men jeg synes også tit at det kan være en hemsko, fordi nogen gange*

*kan jeg godt..har jeg et billede af at der bliver kigget lidt mere på økonomi end der bliver kigget på det hele billede, (...) for eksempel den unge er fyldt 18 år, så bliver han nedskrevet, ud til efterværn, hvor hvis man nu havde fulgt indsatsen i 6 måneder mere, så kunne det være man kunne have bibeholdt den unge i en uddannelse, sådan at han kunne hurtigere blive selvforsørgende, i stedet for at ryge ud af uddannelse og ryge på kontanthjælp og være på kontanthjælp længere tid (Pædagog 2:18).*

Ovenstående ses desuden i samspil imellem afdelinger i beskæftigelses forvaltningen, hvor jobcenter er bestiller og virksomhedskonsulenterne er udfører. Her har en virksomhedskonsulent forklaret, at

*“det er et problem fordi der synes at være en mangel på udfordring af hvordan lovgivningen fortolkes, eksempelvis kan den samme unge sendes i forløb efter forløb, selvom der ligger en faglig begrundet vurdering fra en virksomhedskonsulent om, at det ikke er sandsynligt at vedkommende kommer i uddannelse eller arbejde. Men fordi lovgivningen tolkes således at folk under 40 år ikke kan få førtidspension, bliver man ved med at forsøge i stedet for at argumentere social fagligt for at det ikke er sandsynligt...Det er som om man gemmer sig bag lovgivningen (Virksomhedskonsulent 1: 46)”*

Der opstår ofte uenighed omkring de unge i efterværn på grund af manglende retningslinjer om, hvornår grænsen i forhold afprøvning er nået. Det er desuden nævnt at på grund af den fysiske organisering er der manglende kendskab til hinanden, som kan give udfordringer i forhold til den nødvendige feedback, når der er ikke en fast standardisering i retningslinjerne. En socialrådgiver fra Jobcentret har også peget på teknologien. Rådgiveren fortæller, at der ikke er et fælles registreringssystem, som har overblik over de forskellige unge i efterværn, samt de forskellige aktører de unge er tilknyttet, hvilket kan gøre samarbejdet vanskeligt (Jobcenter 1: 32-36).

Således var der flere blandt de interviewede aktører, som pegede at en udfordring i samarbejdet omkring unge i efterværn er det manglende samspil og feedback mellem afdelingerne i forhold til kompetencer og viden. Flere aktører har fortalt, at selvom



myndighedsrådgiveren var enig i udførerområdet vurdering er der også en ledelse, som har ansvar ikke kun for driften, men også for at udstikke retningslinjer for, hvordan der skal arbejdes og hvilket serviceniveau, der ønskes. Der er ofte unge i efterværn, hvor der kan findes en besparelse, da de er over 18 år, og der så andre afdelinger eller forvaltninger, der kan tage sig af dem. Udfordringen er, at den manglende standardisering og manglende kendskab til hinanden forhindrer feedback og samarbejde, hvilket ifølge de forskellige aktører ofte betyder, at de unge ikke får den støtte, de har behov for. (Familierådgiver 1:45-46, Jobcenter socialrådgiver 1: 36, Pædagog 2:16-20, & Virksomhedskonsulent 1: 36).

#### **6.2.4 Tættere samarbejde i forbindelse med efterværnsindsatserne**

Det andet afhængighedspunkt, som er identificeret i empirien, omhandler et tættere og et mere kollektivt samarbejde omkring de unge i efterværn. Aarhus Kommune er en stor kommune og arbejdsplads, hvor indsatserne ofte er delt op rundt omkring i Aarhus by, hvilket illustreres i nedenstående uddrag;

*(...) den gang hvor vi sad i samme bygning, altså vi var de lokale centre hvor at familiecenter var i samme bygning som jobcenter vi smuttede lige ned og spurgte om noget (...) Aarhus Kommune er jo kæmpe stort og man nu delte er det op i nogle mindre enheder sådan rundt (Jobcenter socialrådgiver 1:24).*

Ovenstående uddrag illustrerer desuden ændringer i Aarhus Kommunes organisatoriske struktur. Fra lokale centre med alle de forskellige aktører, herunder jobcenter og familiecenter, under samme tag, til en organisation med mindre afdelinger spredt rundt omkring i Aarhus (Ibid). Det tætte samarbejde vurderes af interviewpersonerne til at være et vigtigt aspekt i at løse deres fælles opgave. Det er en udfordring i forbindelse med opgaveløsningen, at aktørerne ikke kender sine samarbejdspartnere og ikke har en fælles til de unge, forklarer flere aktører. (Familierådgiver 1:28, Jobcenter socialrådgiver 1: 24 -26 & Pædagog 2:24).

Forklaringen på ovenstående udfordring, kan være, at de forskellige aktørers forskellige interne strukturer, placeringer og tilgang til de unge kan vanskeliggøre opgaveløsningen, fordi de ikke nemt kan nå hinanden. Ligeledes kan det give anledning

til undren i forhold til, hvorfor det er så vigtigt for den fælles opgaveløsning.

Nedenstående er en myndighedsrådgivers bud:

*(...)relationen mellem samarbejdspartner det skulle man ikke underkende at de også har meldt ind og den får man gratis når man sidder op af hinanden, og man får også gratis serveret en indsigt i deres arbejde og de får indsigt i vores så det er en af tingene jeg synes man skulle overveje at kigge på, det er rent geografisk den måde at man har urbaniseret os på vi er jo meget sådan specialiseret, jeg skal kun have aktivitets forvaltning (medarbejder fra beskæftigelsesforvaltning) og den anden skal kun have familiecenter medarbejdere (Jobcenter socialrådgiver 1:24).*

Ovenstående er yderligere bekræftet af andre aktører, som ligeledes forklarer, at det manglende tætte samarbejde ofte handler om manglende kendskab til hinandens arbejde:

*Jo mere man kender rådgiveren f.eks nu kender jeg XX og godt synes jeg selv, jeg oplever ihvertfald ikke at der bliver passet på fra XX side af, om hun har fået lagt noget herover som måske skulle være herover. Det oplever jeg bestemt ikke jeg oplever tværtimod at man har frie hænder, og det er den bedst mulige måde at nå frem til målet(...) vi er også enig om hvordan vi skal arbejde og hvordan vi sætter den unge i midten. (Pædagog 2:18).*

Der var desuden et overordnet ønske om en ungeenhed, hvor der kan arbejdes ud fra en mere kollektiv tilgang i stedet for at arbejde hver for sig, hvor man samarbejder en gang imellem som nu. Det er understøttet af nedenstående uddrag:

*Jeg kunne godt tænke mig vi sad samme sted. Ja, jeg kunne rigtig godt tænke mig man sad samme sted, og sagde her har vi en særlig enhed for unge. Hvor vi laver en fælles plan og har et fælles tilbud. Der er alt for mange mennesker omkring vores unge. Jeg har faktisk to unge i efterværn hvor det ikke hænger sammen. Altså hvis de ikke møder op til samtale i andre afdelinger får jeg det ikke at vide, eller der er ikke en automatik i vores samarbejde. Jeg synes det kunne være rart hvis man kunne lave en ordentlig indsats, og en ordentlig overgang til voksenlivet (Familierådgiver 1: 22).*

Det ønske er baseret på en erfaring, som er delt af de involverede aktører. Hvor, selvom man kan have kendskab til de primære aktører i sagen, er der ofte flere aktører i sagen som er ukendte. Disse ukendte aktører er de andre involverede aktører også afhængige af, for at kunne løse den fælles opgave i sagen. Det manglende kendskab giver ikke kun et fragmenteret helhedssyn, med også et fragmenteret tilbud, som kan resultere i at den fælles opgave ikke kan løses (Familierådgiver 1:22-24, Jobcenter socialrådgiver 1 : 46-50, Pædagog 1:48 & Virksomhedskonsulent 1: 32) . Dermed er der en formodning om, at den tidligere nævnte kritik, kan give en forklaring til de beskrevne udfordringer med koordinering. Her kan man formode at den unge ikke ses ud fra et kollektivt helhedssyn, men i stedet en mere reciprocal tilgang, hvor medarbejdere arbejde parallelt med de unge i efterværn.

### **6.2.5 Opsamling af afhængigheds punkter**

Kapitlet har gennemgået de væsentligste afhængighedspunkter mellem Socialforvaltningen og Beskæftigelsesforvaltningens fælles opgave på efterværnsområdet. I det første afhængighedspunkt fremstår det, at der var en manglende brug af aktørernes kompetencer i grænsefladerne mellem Socialforvaltning og Beskæftigelse på trods af en forebyggende indsats for at koordinere området. Der kan argumenteres for, at ovenstående handler om en manglende standardisering af grænsefladerne. Aktørerne i grænsefladernes manglende kendskab til hinanden og deres arbejdsopgave forhindrer de feedbackmekanismer der er nødvendige, når der er ikke en standardiseret eller fælles strategi i forhold til indsatserne.

I det andet afhængighedspunkt fremstår det, at der er en mere "reciprocal" tilgang til de unge i efterværn mellem socialforvaltning og beskæftigelsesforvaltning. Hvor den manglende fælles enhed og tilgang gør samarbejdet omkring fællesopgaven vanskelig, hvilket gør, at aktørerne ikke kan nå hinanden, hvorfor fællesopgaven bliver vanskelig at løse samtidig med at det fragmenterer tilbuddet.

### 6.3 Analyzedel 3 -Konflikt i grænsefladerne

Analyzedel 3 vil tage udgangspunkt i empirien fra de involverede aktører på det fjerde niveau. Analysedelen vil gennemgå konflikterne mellem Socialforvaltningen og Beskæftigelsesforvaltningens fælles opgave på efterværnsområdet. Analysen vil tage udgangspunkt i Browns teoretiske begrebsapparat om konflikter i grænseflader og vil anvendes til, at analysere de meste fremtrædende konfliktpunkter fra empirien i forbindelse med fælles opgaven på tværs af de involverede aktørerne i Familiecenter og Ungdomscenter, Jobcenter og Virksomhedskonsulent. Til sidst vil der være en fælles opsamling.

#### 6.3.1 Ressourcemæssige begrænsninger

Ressourcemæssige begrænsninger er et gennemgående tema i alle interviewene. Konflikten udgøres af, at aktørerne i begge forvaltninger udtrykker utilfredshed med hinandens ressourcemæssige begrænsninger, der kommer til udtryk ved et nedjusteret serviceniveau, begrænsede muligheder for adækvat støtte og i nogle tilfælde ingen støtte. Ovenstående konflikt udvikler en gensidig beklagelse over de forskellige aktørers output.

De ressourcemæssige begrænsninger betyder ofte, at efterværnsindsatserne nedjusteres og den unge får et tilbud som ikke er adækvat i forhold til støtten (Pædagog 2:16). Eller *“I nogen tilfælde vil vi give afslag på efterværn på trods af at de har behov for støtten og har været anbragt ellers haft en kontaktperson”* (Familierådgiver 2: 43). Det understøttes af en socialrådgiver fra jobcentret:

*En ungs efterværn tilbud kan ofte blive ophørt(..)og selvom vi vurderer, at de fortsat har behov for støtten fra både os og familiecenter, så kan vi pludselige stå alene med det hele (Virksomhedskonsulent 1 :18).*

Der er en konsensus blandt de involverede aktører om, at der er en tendens til, at det er de svageste unge, som ikke klarer sig optimalt, der får de adækvate tilbud. Således er det ofte de unge som trives, hvor tilbuddet nedjusteres (Familierådgiver 2: 36, Pædagog 2:14 & Virksomhedskonsulent 1:15). Denne nedjustering betragtes som problematisk af døgninstitutionen, hvor en pædagog fortæller, at nogle gange er fokus mere på økonomi end på det langsigtede billede:

*Hvor hvis man nu havde fulgt indsatsen i 6 måneder mere, så kunne det være man kunne have bibeholdt den unge i en uddannelse, sådan at han kunne hurtigere blive selvforsørgende, i stedet for at ryge ud af uddannelse og ryge på kontanthjælp (Pædagog 2: 14).*

Der er forståelse for, at disse nedskæringer er på et politisk niveau, men alligevel er der udtrykt frustrationer, som skaber udfordringer i samarbejdet, hvilket er illustreret i nedenstående uddrag:

*(...) i besparelisesperioder er vi alle presset, og der kan være en tendens til at give hinanden skylden, selvom vi ved at besparelser er en politisk beslutning, og det kan skabe en "du skal gøre det bedre" agtig stemning som går ud over vores samarbejde omkring den unge (Virksomhedskonsulent 1: 22)*

Ovenstående gør det muligt at observere den gensidige beklagelse over de forskellige aktørers output. Ovenstående frustration ses desuden i døgninstitutionen, hvor konflikten ofte udtrykker sig som pres fra myndighedsrådgiverne til at præstere og producere;

*(...) der er forventninger, og så er der hele succeskriteriet omkring den unge selv som kan selvfølgelig gøre det svært at samarbejde. Vi sidder også med hver vores faglighed ind i det, så kan det også være svært indimellem og sige, hvad for en faglighed skal være dominerende (Pædagog 1:12).*

Pædagogen fra døgninstitution forklarer desuden, at i stedet for et helhedsorienteret fokus er der ofte mere fokus på "hvad er det vi skal arbejde med, i hvilket tempo, hvilke delmål er der og hvornår tænker vi indsatsen afsluttet, så der er klare betingelser for arbejdsopgaven" (Pædagog 1:8). Desuden er der et ønske om at producere ny dokumentation og anbefalinger til at understøtte familiecentrets nye vurderinger, fordi de gamle ikke længere er gældende (Pædagog 1:20) Denne produktion af yderligere dokumentation kan argumenteres at være en kontraproduktiv effekt, der er forårsaget af de ressourcemæssige begrænsninger.

### 6.3.2 Uenighed om indsatserne

Uenighed om indsatserne handler om en uenighed mellem de involverede aktører om målet for vurderingskriterierne og om, hvorvidt de andre aktører skal inddrages når en bevilget indsats skal ændres eller ophøre i fælles sagerne om unge i efterværn.

Afdelinger både i socialforvaltningen og beskæftigelsesforvaltningen udtrykker deres utilfredshed med processen, som beskrives i nedenstående uddrag:

*(...) der bliver truffet nogle beslutninger uden at vi på nogen måde er inddraget eller hørt... ikke fordi vi skal have ret i vores betragtninger, men fordi det er vigtigt når man har et samarbejde at alle parter bliver hørt, så det der med at blive overruled eller blive sat af uden man ved hvorfor (Pædagog 1:18).*

Begge aktører fra udførerområdet har udtalt, at myndighedsrådgiveren i både Familiecenter og Jobcenter tager beslutninger uden at inddrage dem eller tage hensyn til deres vurderinger (Pædagog 1:18 & Pædagog 2:4). Det er desuden underbygget i at myndighedsrådgiveren udtaler, at de er meget selvstændige og selv oplever, at beslutninger tages i fællessagerne uden at den tilsvarende forvaltningsmyndighedsrådgiver inddrages og lyttes til (Familierådgiver 1:26 & Familierådgiver 2: 57-59), hvilket er beskrevet i nedenstående citat fra en familierådgiver:

*I nogle tilfælde bliver jeg lyttet til som myndighed, men der er da også nogen hvor jeg tænker, jeg kunne lige så godt have snakket med en dør eller et eller andet, fordi jeg ikke følte en reaktion og jeg bliver ikke lyttet til da de gjort det alligevel (Familierådgiver 2 :59)*

På baggrund af ovenstående har undertegnede desuden overvejet, at konflikten også kan handle om uenighed om domæne. Hvor der er uenighed i former, samt relationens udformning. Ovenstående overvejelse var bekræftet af en myndighedsrådgiver, som forklarede at en del af deres roller eller funktion er at bestille og beslutte (Familierådgiver 1: 59), hvor udfører rolle er, at gennemføre bestillingsopgaven, hvilket kan læses i nedenstående uddrag:

*Myndigheden jo bliver arbejdsgiver sådan, så følelsen af at sidde som den der bare skal gøre det der bliver sagt, kan godt være hæmmende i et*

*samarbejde, synes jeg...fordi jeg godt ved at det er en bestillingsopgave, men der er jo en faglighed der skal udføre den bestillingsopgave for at det kan gå (Pædagog 1:18).*

Således oplyser en familierådgiver, at nogle gange foretages vurderinger i sagen af ledelsen, hvor familierådgiver beskriver, at *“ofte er det besluttet at vi stopper den indsats efter barnet bliver 18 år og sådan er det (...) og jeg skal bare gøre det” (Familierådgiver 1:28)*. Men hvad betyder den konflikt for de unge i efterværn? En pædagog har givet et eksempel på, hvad der kan ske i nogle tilfælde;

*(...) den unge er fyldt 18 år, så bliver han nedskrevet ud til efterværn, hvor hvis man nu havde fulgt indsatsen i 6 måneder mere, så kunne det være man kunne have bibeholdt den unge i en uddannelse, sådan at han kunne hurtigere blive selvforsørgende, i stedet for at ryge ud af uddannelse og ryge på kontanthjælp og være på kontanthjælp længere tid (Pædagog 2:14)*

Udfordringen med konflikten vedr. manglende former for inddragelse eller manglende vilje til at lytte i samarbejdet om fællesopgaven, kan betyde at de unge ikke bliver selvforsørgende og ikke kommer videre i livet, men i stedet bliver gjort afhængige af offentlig forsørgelse, hvilket er illustreret i ovenstående.

### **6.3.3 Forvaltningsmæssige Forhold**

Forvaltningsmæssige forhold handler om, at det er de to forvaltningers forhold som skaber konflikter i samarbejdet omkring den fælles opgaveløsning på grund af den geografiske placering samt forskellige intern arbejdskulturer og processer. Disse forhold gør det vanskeligt for de involverede aktører at komme i kontakt hinanden, hvilket skaber frustrationer og er problematisk for samarbejdet om den fælles opgave.

En myndighedsrådgiver siger, at Socialforvaltningen og Beskæftigelsesforvaltningen er i den sammen magistrat og har fælles opgaver på flere forskellige niveau, men opfører sig som to adskilte forvaltninger. Hun fortæller desuden, at *“vi sidder i vores egen store organisation, og fordi vi er så stor kommune fortaber vi os i den og rækker kun kortvarigt ud efter samarbejde (Jobcenter socialrådgiver: 28)*. Den geografiske placering, som handler om specialisering, gør at aktørerne er mere isoleret ift. kontakten som en beskriver: *“jeg har min egen lille butik” (Familierådgiver 1:46)*. En butik, der er beskrevet

som værende så specialiseret, at aktøren ikke længere sidder sammen på tværs af forvaltninger eller opgaverne. I stedet sidder aktørerne i små afdelinger med kun de kolleger, der udfører den samme type opgave, hvor aktørerne ofte kun har kendskab til egen lovgivning samt egne problematikker (Jobcenter Socialrådgiver: 28, Familierådgiver:46).

Ovenstående kan give anledning til en undren over, hvorvidt en begrænset fælles forståelse for deres fælles opgave, samt den manglende fælles forståelse kan føre til konflikter, som indvirker på udførelsen af deres fælles opgave. En myndighedsrådgiver i en forklaring af efterværns kompleksitet fortæller:

*Jeg kunne godt tænke mig vi sad samme sted, jeg kunne rigtig godt tænke mig man sad samme sted og sagde her har vi en særlig enhed (...) indsatserne hænger ikke sammen hvis de (jobcenter) ikke møder op til møder. Jeg vil mangle viden til at gennemføre min del af opgaven (...) der er ikke en automatik i vores samarbejde og jeg synes det kunne være rart hvis man kunne lave en ordentlig indsats og en ordentlig overgang til voksenlivet (Familierådgiver 1:22).*

Ovenstående udtrykker den anden del af frustrationen over de forskellige arbejdskulturer. For eksempel forskellige computersystemer, som gør det besværligt at finde frem til, hvem de andre aktører omkring sagen er. Eller begrænsede telefonnumre og begrænset adgang til hinandens kalender og hinandens direkte telefonnummer, hvilket gør det vanskeligt at etablere kontakt eller udveksle informationer, dette skaber frustrationer ved aktørerne. Forskellige kulturer i forhold til møder, som nævnt i uddraget, kan skabe frustration i forbindelse med udførelse af den fælles opgave (Virksomhedskonsulent 1: 20, Pædagog 2: 6, Familierådgiver 1:22)

#### **6.3.4 Opsamling af konfliktpunkter**

Afsnittet har gennemgået de væsentligste konfliktpunkter mellem Socialforvaltningen og Beskæftigelsesforvaltningen i fællesopgaven på efterværnsområdet.

I det første konfliktpunkt fremgår det, at jobcenter, familiecenter og ungdomscenter udtrykker utilfredshed med hinandens ressourcemæssige begrænsninger. Desuden er der i Socialforvaltningen intern frustration imellem *ungdomscenter og familiecenter* over



manglende regulering af familiecentrets brug af allerede begrænsede ressourcer. Frustrationen er skabt af Familiecentrets ønsker om yderligere dokumentation til at nedjustere indsatserne, som ofte resulterer i at udgifterne, og frustrationer videregives til Beskæftigelsesforvaltningen. Dette resulterer i en konflikt i samarbejdet mellem *Socialforvaltning og Beskæftigelsesforvaltningen* på grund af manglende regulering af både familiecentrets handlinger samt manglende brug af ressourcer, som forlænger de unge i efterværnsforløb. Ovenstående konflikt udgør en gensidig beklagelse over de forskellige aktørers output. Dertil kommer, at den manglende regulering af ressourcer producerer et behov for yderligere dokumentation til at underbygge de forskellige nye vurderinger. Således kan der argumenteres for, at ovenstående handler om manglende regulering og kontinuitet i forhold til ressourcerne og aktørerne.

De næste konfliktpunkter handler om en uenighed mellem de involverede aktører om målet for vurderingskriterierne og om, hvorvidt de andre aktører skal inddrages, når de bevilgede indsatser skal ændres eller ophøre i fælles sagerne om unge i efterværn. Hvor frustrationen ses både i grænsefladerne mellem jobcenter og familiecenter, samt grænsefladerne mellem ungdomscenter og familiecenter. Det er en utilfredshed om processen, som skaber konflikt over manglende former på inddragelse eller lydhørhed i samarbejdet om fællesopgaven, som kan betyde at den unge ikke bliver selvforsørgende og kommer videre i livet. I den videre analyse dannedes der desuden et mønster af manglende fælles normer og kulturer, som antyder at konflikten kan handle om uenighed om domæner. Uenighed i former samt relationens udformning tyder på manglende formaliserede procedurer eller fælles normer/kulturer og manglende kontinuitet i forhold til ressourcerne og aktørerne.

En yderligere bemærkning i forhold til afsnittet er, at der var et ledelsesaspekt i afsnittet, som var noteret i gennemgangen, men som ikke er medtaget i den videre analyse.

Det sidste konfliktpunkt omhandler forvaltningernes forhold, som skaber konflikter i samarbejdet omkring en fælles opgaveløsning på grund af deres geografiske placering samt forskellige interne arbejdskulturer og processer, som gør det vanskeligt for de involverede aktører at komme i kontakt med hinanden. Ligeledes er der yderligere frustrationer over de forskellige arbejdskulturer herunder; forskellige

computersystemer, begrænsede telefontider, adgang til hinandens kalender / direkte telefonnummer og forskellige kultur i forhold til møder. Ovenstående skaber ikke kun frustrationer i forbindelse med udførelsen af den fælles opgave, men gør det desuden væsentligt at etablere kontakt eller udveksle informationer om den unge i efterværn. Frustrationerne er observeret i grænsefladen mellem familiecenter og jobcenter, samt ungdomscenter og familiecenter. Der kan argumenteres for, at den manglende fælles forståelse peger på et fravær af kontinuitet af både aktører og fælles normer/kulturer.

Opsamlingen danner et billede af grænsefladerne mellem Ungdomscenter og Familiecenter og Socialforvaltning og Beskæftigelsesforvaltning som er præget af: Manglende fælles forståelse, fravær af kontinuitet af både aktører og fælles normer/kulturer, manglende regulering og kontinuitet i forhold til ressourcerne og aktørerne samt manglende formaliserede procedurer. Ligeledes kan der argumenteres for, at grænsefladerne er karakteriseret ved at være under organiserede.

### **6.3.5 Hvad betyder det for grænseflader?**

Fordelen ved at have en under organiseret grænseflade, som har manglende regulering mellem Familiecenter og Ungdomscenter, er, at det kan give aktøren i grænsefladerne mere rum til at handle og interagere samt større fleksibilitet til at samarbejde i forskellige situationer, eksempelvis til at tage en beslutning i forhold til indsatserne. Der kan, som beskrevet, være for meget konflikt, der fører til en krigeragtig adfærd, som er beskrevet af aktørerne i grænsefladen, hvor familiecentret har haft en tendens til at tage beslutninger eller kræve dokumentation uden at inddrage og høre ungdomscentret. Den adfærd er ikke til gavn for de unge i efterværn, da det kan forhindre udførelsen af den fælles opgave. Således er det beskrevet, at den under organiserede grænseflade mellem Socialforvaltning og Beskæftigelsesforvaltning har ført til en svag samarbejdsrelation i grænsefladerne. Hvor der er for lidt konflikt, som har resulteret i isolation, eller som set i gennemgangen, hvor Socialforvaltning og Beskæftigelsesforvaltning har haft en tendens til ikke at inddrage hinanden, men i stedet isolere sig selv i deres "egne små butikker". Denne adfærd er ikke til gavn for de unge i efterværn og forhindrer udførelsen af den fælles opgave.

## Kapitel 7.0 Verificering, Konklusion og Perspektivering

I det følgende Kapitel diskuteres specialets reliabilitet samt interne og eksterne validitet, for at give en afsluttende vurdering af specialet som helhed. **Dermed er der desuden en perspektiverings afsnit samt konklusion**

### 7.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om nøjagtigheden i indsamlingen af data, behandlingen af data og hvorvidt et inter med fuldstændig ens rammer vil give de samme resultater en anden gang. Høj grad af reliabilitet betyder, at andre vil opnå de samme resultater, uanset hvem der indsamlede vores data. Reliabiliteten i kvalitative undersøgelser er generelt lav, fordi menneskelige egenskaber kan påvirke interviewsituationer (Riis 2012:352). Specialet har søgt en høj grad af reliabilitet med en interviewguide, der er designet til at fremhæve de centrale temaer fra forskellige perspektiver så inkonsistente svar bliver synlige (Kvale 1997:157). Specialet har ligeledes lavet klar dokumentation for, hvordan data skal kodes – herunder hvordan mere åbne spørgsmål skal oversættes til noget præcist (Kvale 1997:202-204). Specialets har beskrevet hvert afsnit af metoden, samt argumenteret for de metodologiske, teoretiske og videnskabsteoretiske valg, men har ikke diskuteret de andre relevante metodologiske, teoretiske og videnskabelige teoretiske overvejelser, hvilket er en svaghed i dette speciale. Specialets hermeneutiske tilgang betyder, at mine egne forståelser i forskningsprocessen har bidraget til forberedelsen af specialet. Dette betyder at fortolkningen og de resultater, der er produceret, er afhængige af min forståelse og mine fordomme, som er et problem for reliabilitet i kvalitative undersøgelser med en hermeneutisk tilgang. Jeg har bestræbt mig på at tydeliggøre min forforståelse, da jeg har benyttet min forforståelse aktivt i forskningsprocessen. I gennem processen har jeg desuden revurderet og ændret min forforståelse, hvilket gøre det vanskeligt at gentage undersøgelsen. Ligeledes er det sandsynligt, at andre ikke vil fortolke empirien på samme måde og nå de samme resultater. Derfor er det vigtigt at dokumentere empirien, hvilket jeg har gjort ved at vedlægge transskriberinger af interviewene som bilag (Riis 2012:354).

## 7.2 Intern Validitet

Intern validitet er relateret til dokumentationen og fortolkningen af data samt dataens gyldighed, som bestemmes af forholdet mellem problemstillingen, de indsamlede data og konklusionen. Intern validitet hænger altså sammen med spørgsmålet om kausalitet, og den interne validitet er høj, når der er styr på kausalitets kriterierne. Den interne validitet i en kvalitativ undersøgelse vurderer, hvorvidt den brugte metode og resultaterne hænger sammen med de undersøgte fænomener (Kvale og Brinkmann 2009:272).

I specialet har jeg i afsnittet om hermeneutik beskrevet gyldighedskriterierne for at sikre intern validitet gennem forskningsprocessen. Kriteriet beskriver, hvordan jeg fortolker aktørernes udtalelser, handlinger og fortolkninger, og dermed belyser om konflikten i de kritiske organisatoriske relationer/grænseflader har betydning for efterværnsindsatserne. Desuden har specialet i teoriafsnittet løbende begrundet, hvorfor og hvordan undertegnede vil bruge de forskellige begreber, hvorfor jeg vurderer at mine resultater er gyldige. I specialets analyse har jeg fremhævet de teoretiske begreber, og benyttet dem til at analysere den indsamlede empiri.

## 7.3 Ekstern validitet

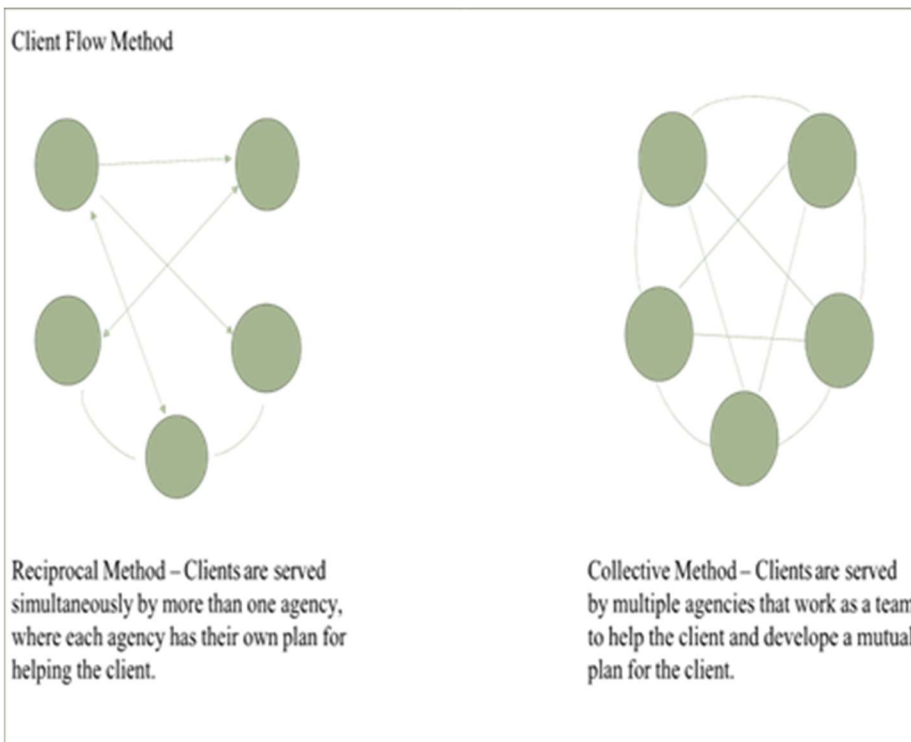
Ekstern validitet refererer til generaliserbarheden af resultaterne. Altså, hvorvidt man kan bruge resultaterne i andre kontekster. Høj ekstern validitet er afhængig af, om undersøgelsens resultater kan generaliseres på tværs af andre populationer, mennesker, indstillinger, tider og behandlings variationer. Ekstern validitet er, som skrevet i starten, generelt lav i kvalitative undersøgelser. Derudover har specialet haft et begrænset antal informanter, hvilket kan betyde at resultaterne ikke er repræsentative for en yderligere generalisering. Til gengæld kan specialets resultater være en forklaring af tendenser i de kritiske organisatoriske relationer/grænseflader i forhold til efterværnsindsatserne, således at specialet kan bidrage med en analytisk generalisering, som kan anvendes til at vejlede om, hvad der kan opstå i tilsvarende situationer (Kvale & Brinkmann 2009:288).

## 7.4 Konklusion

Projektets formål er at identificere og analysere problemer og muligheder i samarbejdet om efterværnsindsatsen anbragte unge med særligt fokus på de organisatoriske grænseflader på tværs af de involverede aktører i Aarhus Kommune.

Specialet har identificeret og analyseret problemer og muligheder i grænsefladerne mellem Socialforvaltningen og Beskæftigelsesforvaltningen. De overordnede udfordringer der blev peget på fra alle aktørerne i grænsefladerne og identificeret i gennemgangen af virksomhedsplanerne, var organisering af efterværns indsatserne på tværs af forvaltninger, manglende kendskab til hinanden og hinandens arbejdsopgaver - herunder kommunikation/Informations flow, lovgivningens konfliktende syn, og en Fælles Strategi. Aktørerne i grænsefladen har ikke peget på, at *en* forhindring var mere afgørende end de andre, men de har alle nævnt at den fælles strategi vil være afgørende for deres tværgående samarbejde med unge i efterværn.

Således er forvaltninger, søjler, centre, og afdelinger afhængige af hinanden, hvis indsatsen for unge i efterværn skal have den effekt at en ung kan få et selvstændigt voksentilværelse. Der er skrevet nogle få forskellige generelle målsætninger i forhold til unge, som kan ses i virksomhedsplanerne. Det er en udfordring i MSB at der ikke s er en fælles overordnet strategi for unge i efterværn. Den manglende fælles strategi betyder, at aktørerne som arbejder med unge i efterværn ofte har forskellige og nogle gang modstridende tilgange og metoder på tværs af forvaltninger og søjler til at arbejder med ung i efterværn. Det har dannet et billede af at MSB koordinering af støtte omkring ung i efterværn er mere "reciprocal". Hvor afdelinger arbejder parallelt med den unge og ikke som en team med en "collective" tilgang omkring den ung i efterværn.

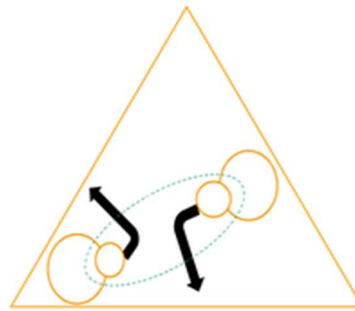


Kilde: Alter & Hage 1993: 97

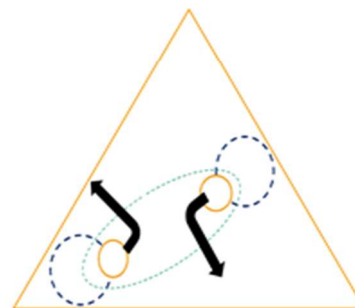
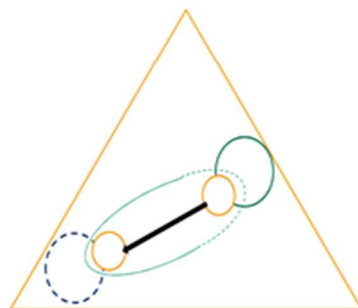
Resultaterne beskriver desuden de grænseflader, som ifølge både dokumenter og aktørerne i disse grænseflade, er underorganiserede. Jo længere ned i hierarkiet man bevæger sig, desto mere tydeligt ses under organiseringen i grænsefladerne. Selvom underorganiserede grænseflader kan give mere fleksibilitet i samarbejdet, er det ikke det som er blevet beskrevet af MSB's grænseflader i forhold til efterværns indsatserne. Det som blev beskrevet var en krigeragtig adfærd, eller "power struggles" som markeret i nedenstående tabel. Det er beskrevet af aktørerne i grænsefladen, at familiecentret har haft en tendens til at have en krigeragtig adfærd i forbindelse med at tage beslutninger eller kræve dokumentation uden at inddrage og involvere deres samarbejdspartner i ungdomscentret. Den adfærd er ikke til gavn for de unge i efterværn, da det kan forhindre udførelsen af den fælles opgave.

## Department/Level Interfaces

*Too Much Conflict*



*Too Little Conflict*



Kilde: Brown 1983: 275

Således har den underorganiserede grænseflade mellem Socialforvaltningen og Beskæftigelsesforvaltningen ført til en svag samarbejdsrelation i grænsefladerne, som kan resultere i isolation, eller "departmental abdication" som beskrevet i ovenstående tabel. Socialforvaltning og Beskæftigelsesforvaltning har haft en tendens til ikke at inddrage hinanden, men i stedet isolere sig selv i deres "egne små butikker." Denne adfærd er heller ikke til gavn for de unge i efterværn og kan ligeledes forhindre udførelsen af fællesopgaven. Resultaterne har givet anledning til det sidste afsnit i specialet, hvor specialet igen med udgangspunkt i Brown teoretisk apparat, har perspektiveret over, hvordan Aarhus Kommunes magistrat for Sociale forhold og Beskæftigelse kunne forbedre det tværgående samarbejde i forbindelse med efterværns indsatsen.

## 7.5 Perspektivering

Brown har, som tidligere beskrevet, haft fokus på følgende fire forandrings niveauer: 1) grænsefladen 2) grænsefladens aktører 3) grænsefladernes repræsentanter (gatekeepers) og 4) grænsefladens større kontekst. Brown anbefaler desuden nogle strategier til, hvordan en grænseflade kan forbedres afhængige af, om en afdeling eksempelvis var isoleret, i krig eller lignende (Brown, 1983: 249-251).

Specialet vil derfor med afsæt i analysen, empiri, egen forforståelse samt teoriapparat komme med konkrete forslag/strategier til, hvordan samarbejdet mellem Socialforvaltningen og Beskæftigelsesforvaltningen kan forbedres.

### ***Strategier i forhold til grænsefladen***

I forhold til grænsefladerne kan der med udgangspunkt i at forbedre det tværgående samarbejde i de underorganiserede grænseflader udarbejdes en fælles strategi, der indebærer en afklaring af roller og procedurer for samarbejdet. En fælles strategi for efterværn vil være med til at sikre en fælles retning. En sådan strategi kan hjælpe med at styrke afhængighedsforholdet og gøre det nemmere at justere samarbejdet, fordi der er formuleret en fælles strategi. En fælles strategi ville ligeledes kunne hjælpe i grænseflader med et lavt konfliktniveau, da dette vil kræve en større prioritering af det tværgående samarbejde (Brown, 1983: 255).

### ***Strategier i forhold til grænsefladeparterne***

Her kan forskelligheden blandt fagpersonerne og forståelsen for de enkeltes opgaver eller roller, som er beskrevet i forhold til samarbejdet omkring de ung i efterværn, forbedres ved interaktion. Især i grænseflader, hvor der ses krigeragtig adfærd kan en yderligere interaktion og en tydeliggørelse af de forskellige funktioner, hvor man fremhæve, hvordan de forskellige medarbejder komplementere hinanden være med til at afvikle den konkurrerende tilgang til hinanden (Brown, 1983: 256-257).



### ***Strategi i forhold til grænsefladerepræsentanterne (gatekeepers)***

En strategi i forhold til grænseflade repræsentanterne, når der er isolation eller krigeradfærd i grænsefladerne, kan opnås via en forbedring af kommunikationen. MSB kunne eksempelvis indsætte en grænseflade repræsentant (koordinator) i de forskellige afdelinger, hvis opgaver er, at tydeliggøre relevansen af samarbejdet og afhængighedsforholdet og være med til at danne et positivt billede af de andre aktører i efterværnsindsatserne, hvilket er både nødvendigt og relevant. De kan være med til at nedbryde eventuelle opbyggede stereotype forestillinger om de andre aktører i grænsefladerne og skabe en konstruktiv debat med udgangspunkt i aktørernes komplementerende funktioner. Desuden kan en koordinator være med til ikke kun at håndtere de forskellige konflikter for at undgå dårlig konflikthåndtering i samarbejdet, som kan opstå imellem grænsefladerne, men også tydeliggøre konsekvenserne af dårlig konflikthåndtering samt dårligt samarbejde (Brown, 1983: 253).

### ***Strategi i forhold til den større kontekst***

I forhold til den større kontekst kan det tværgående samarbejde forbedres ved at ændre den større kontekst. Aktørerne i grænsefladerne har selv peget på, hvordan MSB kan forbedre det tværgående samarbejde ved at etablere én selvstændig efterværns enhed på tværs af Socialforvaltning og Beskæftigelsesforvaltning. En enhed som har fælles beslutningskompetence på tværs af de ung i eftervæn, for at kunne lykkes i forhold til såvel børne- og voksen paragrafferne i Serviceloven som Lov om en aktiv beskæftigelsesindsats (Brown 1983:257).

Fremfor at foretage en opsamling på min perspektivering, har jeg valgt at vedlægge mit forslag til en fælles strategi på efterværnsområdet i Aarhus Kommune. Forslaget er afleveret til ledelsen i forbindelse med udarbejdelse af ansøgning om puljemidler til Socialstyrelsens projekt "Investering i Efterværn" (Bilag 4).

## 8.0 Litteraturliste

### **Bøger og rapporter**

Alter C, Hage J. Organizations working together. 2. print. ed.: London : Sage; 1993.

Anbringelsesreformen 2007. 2. udgave 1. opslag. Udgivet af Servicestyrelsen.

Andersen, Signe Hald 2016: *The Effect of Aftercare on Human Capital Acquisition and Antisocial Behavior Among Foster Care Alumni*. København: Rockwool Foundation Research Unit

Andersen, Ib m.fl. (1992): *Om kunsten at bedrive feltstudier – en erfaringsbaseret forskningsmetodik*. Kolding: Samfundslitteratur

Berg-Sørensen, Anders 2012: *Hermeneutik og fænomenologi*. I Michael Hviid Jacobsen,

Lippert-Rasmussen, Kasper & Nedergaard, Peter : *Videnskabsteori - i statskundskab, sociologi og forvaltning*. København. Hans Reitzels Forlag. 2. udgave, 2. oplag.

Brown, L. David. *Managing Conflict at Organisational Interfaces* . Massachusetts; 1983 Addison-Wesley Publishing Company. 1. udgave.

Bryman, Alan 2012: *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press Inc. 4. udgave.

De Vaus, David 2001: *Research Design in Social Research*. Sage Publications Ltd.

Egelund, T. og Hestbæk, A-D., (2003), Anbringelse af børn og unge uden for hjemmet. En forskningsoversigt. København: Socialforskningsinstituttet.

Flemming, V., Gaidys, U., Robb, Y. (2003) Hermeneutic research in nursing: developing a Gardamerian-based research method. *Nursing Inquiry*. 10(2), pp. 113-120

Gilje, Nils og Grimen, Harald 2002: *Samfundsvidenskabernes forudsætninger*. Hans Reitzels Forlag.

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan 2013: *Hvordan Organisationer Fungerer*. Hans Reitzels Forlag.

Juul, Søren 2010: *Solidaritet, anerkendelse, retfærdighed og god dømmekraft*. Hans Reitzel Forlag.

Juul, Søren & Pedersen, K.B. 2012: *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori: En indføring*. Hans Reitzel Forlag.

Klausen, Bodil & Solbjerg M Lene 2017 *International samskabelse på kryds & tværs*, Uden fra nummer tidsrift nr . 34

Krogstrup, H. K. (2003) *Evalueringsmodeller*, Aarhus: Systime

Kvale, Steinar & Svend Brinkmann 2008: *Interview - introduktion til et håndværk*. Hans Reitzels Forlag.

Kvale, Steiner (1997): *Interview – det kvalitative forskningsinterview*. Gylling: Hans Reitzels Forlag

Mølholt, Sofie, Pejtersen, Jan Hyld, Stage, Sofie M.H. og Thomsen, Pia 2012: SFI Rapport: *Efterværn for tidligere anbragte unge*.

Olsen, Rikke Fuglsang, Egelund, Tine og Lausten, Mette 2011: SFI Rapport: *Tidligere anbragte som unge voksne*.

Olsen, Rikke Fuglsang, Egelund, Tine, Christensen, Pernille S., Jakobsen, Turf B. og Jensen, Tina Gudrun 2009: SFI Rapport: *Anbragt Børn og Unge en Forskningsovesigt*.

Pejtersen, Jan Hyld , Karmsteen, Kirstine og Montgomery, Christopher 2016: SFI Rapport: *Anbragte unges overgang til voksenlivet en væsentlige emne for socialt arbejde*.

Riis, Ole 2005: *Samfundsvidenskab i praksis*. København. Hans Reitzels Forlag. 1. udgave.

Riis, Ole 2012: *Kvalitet i kvalitative studier*. I Michael Hviid Jacobsen & Sune Qvotrup Jensen (red): *Kvalitative udfordringer*. København. Hans Reitzels Forlag. 1. udgave, 1. oplag.

Seemann, Janne & Rasmus Antoft (2002): *Shared Care – Sampil og konflikt mellem kommune, praksislægen og sygehus. Aalborg Kommunes Demensudredningsmodel i praksis*. FLOS forskningsrapport.

Thorsager m.fl. 2007: *Metode i socialt arbejde*. København: Socialforskningsinstituttet

Yin, Robert K. (1994): *Case Study Research – Design and Methods*. USA: Sage Publications Inc

Yin, Robert K. (2003): *Case Study Research – Design and Methods*. USA: Sage Publications Inc

## **Internetsider**

### **Webside 1**

<http://boernesagen.dk/staff/foreningen-af-danske-dogninstitutioner-for-born-og-unge/>

Sidst set: 06.10. 2017.

### **Webside 2**

<https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=175036#id17ffc86b-d784-4401-bcae-0e8b1bdd0bfd>

Sidst set: 29.10 2016

### **Webside 3**

<http://socialeopfindelser.dk/viden/ordbog/sociale-problemer>

Sidst set: 29.10. 2016

**Webside 4**

<http://www.socialjura.dk/content-storage/love/aktivlov/#c6585>

Sidste set 18.10.2017

**Webside 5**

<https://vidensportal.dk/temaer/eftervaern/indsatser/nye-metoder-til-eftervaern>

Sidste set 18.10.2017

**Webside 6**

<https://www.aarhus.dk/da/omkommunen/organisation/Sociale-Forhold-og-Beskaeftigelse.aspx>

sidste set 24.10.2017

**Webside 7**

<https://www.aarhus.dk/da/omkommunen/organisation/Sociale-Forhold-og-Beskaeftigelse/Beskaeftigelsesforvaltningen.aspx>

sidste set 24.10.2017

**Webside 8**

<https://www.aarhus.dk/da/omkommunen/organisation/Sociale-Forhold-og-Beskaeftigelse/Beskaeftigelsesforvaltningen/Organisation/Unge-uddannelse.aspx>

sidste set 24.10.2017

**Webside 9**

<https://www.aarhus.dk/da/omkommunen/organisation/Sociale-Forhold-og-Beskaeftigelse/Beskaeftigelsesforvaltningen/Organisation/Sundhed-Ydelse/Ydelsescenter-Aarhus.aspx>

sidste set 24.10.2017

**Webside 10**

<https://www.aarhus.dk/da/omkommunen/organisation/Sociale-Forhold-og-Beskaeftigelse/Socialforvaltningen.aspx>

sidste set 24.10.2017

### **Webside 11**

<https://www.aarhus.dk/da/omkommunen/organisation/Sociale-Forhold-og-Beskaeftigelse/Socialforvaltningen/Organisering/Familier-Boern-og-Unge.aspx>  
sidste set 24.10.2017

### **Webside 12**

<https://www.aarhus.dk/da/omkommunen/organisation/Sociale-Forhold-og-Beskaeftigelse/Socialforvaltningen/Organisering/Familier-Boern-og-Unge/Familiecentret.aspx>  
sidste set 24.10.2017

**Webside13** <https://www.aarhus.dk/da/omkommunen/organisation/Sociale-Forhold-og-Beskaeftigelse/Socialforvaltningen/Organisering/Familier-Boern-og-Unge/Ungdomscentret.aspx>

sidste set 24.10.2017

### **Webside 14**

[http://www.aarhus.dk/sitecore/content/Subsites/CSUVirksomhedsplaner/Home.aspx?sc\\_lang=da](http://www.aarhus.dk/sitecore/content/Subsites/CSUVirksomhedsplaner/Home.aspx?sc_lang=da)  
sidste set 26.10.2017

### **Webside 15**

<http://medarbejderportalen.adm.aarhuskommune.dk/SB/Organisation/Virkplan/BEFV/P14/Sider/default.aspx>  
sidste set 26.10.2017

### **Webside 16**

<http://medarbejderportalen.adm.aarhuskommune.dk/sb/organisation/virkplan/Sider/default.aspx>  
sidste set 26.10.2017

**Webside 17**

<https://vidensportal.dk/temaer/Omsorgssvigt/indsatser/signs-of-safety>

sidste set 26.10.2017

**Webside 18**

<http://psy.au.dk/forskning/forskerwebsites/preben-bertelsen/tilvaerelsespsykologi/hvad-er-tilvaerelsespsykologi/>

sidste set 26.10.2017

## Bilag 1 -Interviewguide

Jeg vil lige starte med at fortælle lidt om, hvorfor du er her i dag. Jeg er i gang med at skrive mit speciale og har valgt at skrive om Aarhus Kommunes efterværnsindsatser.

Formålet med interviewet er at høre dine erfaringer med og dit syn på at arbejde med unge i efterværnsindsatserne. Hermed vil jeg gerne identificere og analysere problemer og muligheder i samarbejdet om efterværnsindsatsen med særligt fokus på de organisatoriske grænseflader på tværs af de involverede aktører i Aarhus Kommune

Før vi går i gang vil jeg lige fortælle lidt praktisk om interviewet. Det tager ca. 1 time og jeg vil optage vores samtale, så jeg kan huske den, når jeg skal til at skrive analysen. Når jeg er færdig med det, så sletter jeg den naturligvis.

Jeg er interesseret i at høre dine erfaringer og dit syn på området, så det er vigtigt, at du tager dig tid til at svare på spørgsmålene. I den forbindelse er det også vigtigt at sige, at der selvfølgelig ikke er nogen rigtige eller forkerte svar. Du må meget gerne komme med eksempler på det du siger. Hvis du ikke ønsker at svare på noget eller du gerne vil stoppe interviewet respektere jeg det og vi stopper interviewet.

Har du nogen spørgsmål, før vi går i gang?

### Tema A. Informantens baggrund

Forskningsspørgsmål: Hvor arbejder informanten og hvad er informantens uddannelse/profession? Sekundært giver spørgsmålet mulighed for at informanten kan tale sig varm.

Intro: Vil du ikke fortælle, hvor længe du har arbejdet her og hvad du er uddannet som? Gør det superkort

### Tema B. Det magistrat organisatoriske struktur ifm efterværnsindsatserne

FS: Identificere involverede parter i efterværnsindsatserne i Aarhus Kommune  
Hvike opgaver arbejder I med i Hvordan karakteriserer du din afdelings arbejde med unge i efterværn? Hvem er dine samarbejdspartnere? Prioriter de væsentligste og begrund. Dvs. hvem er I mest afhængige af ifm jeres opgaveløsning?

### Tema C: . En karakteristik af de organisatoriske grænseflader samt indkredsning og analyse af kritiske og konstruktive samarbejdsrelationer.

Er grænsefladen overensstemmende eller uoverensstemmende (dvs. over- eller underorganiseret)?

Intro: Hvordan vil du beskrive samarbejdet mellem Socialforvaltning og Beskæftigelse med unge i efterværn?

- Hvordan vil du beskrive samarbejdet med familiecenter/ungdomscenter /jobcenter eller UU vejleder (Hæft evt. 3 begreber på din beskrivelse)
- Hvor stort er dit kendskab til, hvad der ved du, hvordan det foregår i Socialforvaltning/Beskæftigelse?



## Tema D Brændpunkter

FS: Hvordan er konfliktniveauet i grænsefladen, forstået ud fra brændpunkter i grænsefladen? Hvordan karakteriseres brændpunkterne i de kritiske organisatoriske relationer/grænseflader?

Intro: Hvornår fungerer samarbejdet så godt?

- Hvad er bedst i samarbejdet?
- Vil du ikke prøve at fortælle om et efterværns forløb, hvor det gik godt?

Intro: Hvornår fungerer samarbejdet dårligt?

- Hvad generer dig mest i samarbejdet?
- Vil du ikke prøve at fortælle om et efterværn forløb, hvor det gik dårligt?

Intro: Har du selv en forklaring på, hvorfor det fungerer godt eller dårligt i de situationer, du nævner?

Intro: Hvad er så de tre største styrker i samarbejdet mellem socialforvaltning /beskæftigelse forvaltning i efterværnsindsatserne?

Intro: Hvad er så de tre største svagheder i samarbejdet med socialforvaltning /beskæftigelse forvaltning i efterværnsindsatserne?

FS: Hvor stor indflydelse og autonomi har informanten i grænsefladen?

Intro: Hvis du selv skulle bestemme, hvordan så samarbejdet med socialforvaltning /beskæftigelse forvaltning i efterværnsindsatserne så ud?

- Har du mulighed for at lave det om?

(FS: Giver informationen mulighed for at forholde sig kritisk eller afværge kritik om samarbejdsrelationer. Bruges særligt i tilfælde af, at informanten har vanskeligt ved at forholde sig kritisk til samarbejdsrelationerne.)

Intro: Altså der har været meget i medierne eksempelvis "mors lillie dreng" om, at afdelinger i Aarhus Kommune ikke kan finde ud af at samarbejde omkring unge – er det noget, som du kan nikke genkendende til?)

## Tema E: Professioner

FS: Hvordan påvirker professionstilhørsforhold jeres tværgående samarbejdegrænsefladeinteraktionerne?

Intro: Har det nogen betydning, hvilken uddannelsesmæssig baggrund din samarbejdspartner har?

- Er det nemmere/sværere at samarbejde med en, der har sammen uddannelsesmæssige baggrund?
- Har det nogen betydning, at I (forskellige aktører) ser på borgeren med forskellige faglige briller?
- Er der forskel på, om I er enige om mål for indsatserne, alt efter den uddannelsesmæssige baggrund?

Intro: Her til sidst, kan du give et billede eller en metafor for samarbejdet mellem socialforvaltning /beskæftigelse forvaltning i efterværnsindsatserne?

### **Tema F: Koordinering**

FS: Hvilken slags koordinering er der i de kritisk organisatoriske relationer/grænseflader?

Intro : Hvordan samarbejder og koordinerer I? Via fast mødestruktur, ad hoc, telefon, aftaledokumenter eller?

Intro: Hvordan koordinere Magistraten for Socialforhold og Beskæftigelse opgaveløsningen eksempelvis i efterværnsindsatserne som finder sted i de forskellige afdelinger. (Operationel koordinering)

Intro Hvordan koordineres Magistrat Socialforhold og Beskæftigelse aktørerne i de kritiske organisatoriske grænseflader. (Administrativ Koordinering)

NB! Svært for respondenterne at besvare koordineringssp. – Prøv med spørgsmål ala: Hvordan samarbejder og koordinerer I? Via fast mødestruktur, ad hoc, telefon, aftaledokumenter eller?

### **Afslutning**

Så er vi ved at være omkring det hele. Er der noget, du gerne vil tilføje eller er kommet i tanke om undervejs?

Er der noget, du undrer dig over, at jeg spurgte om eller ikke spurgte om?

Det er nok ikke nødvendigt at lave en fuld transskription. Skriv i stedet et udførligt referat, og put gode og præcise citater ind. Jeg vil transskribere vores interview, dvs. skrive det ud ord for ord og så vil jeg sende det til dig. Så har respondenterne du mulighed for at rette i det, hvis der er noget, derude ikke kan genkende/jeg har misforstået/samt mulighed for at tilføje.. Det er altså lidt træls at læse sådan et transskriberet interview, men jeg vil bare give dig mulighed for at godkende interviewet. Mhp. At godkende interviewindhold.

I rapporten vil du selvfølgelig ikke fremgå med navns nævnelse, men jeg vil bruge din profession og organisation, når jeg refererer til det, du har sagt, fx socialrådgiver i jobcenter. Opgaven er ikke anonym og det kan selvfølgelig være en lille enhed, du kommer fra og derfor kan det være muligt at genkende dig alligevel. Er det i orden? Hvis nej, vil rapporten blive underlagt fortrolighedskrav.

Så vil jeg sige tusinde tak, fordi du tog dig tid til at deltage.

## Bilag 2- Samtykkeerklæring

Denne gælder interview foretaget d. \_\_\_\_\_

Undertegnede bekræfter hermed, at være mundtligt og skriftligt informeret om, at interviewet foretages i forbindelse med et kandidatprojekt.

- Jeg giver hermed tilladelse til at oplysningerne fra interviewet kan anvendes i kandidatspecialet og i forbindelse med eventuel efterfølgende publicering af projektets resultater.
- Interviewet optages og vil efter eksaminationen blive slettet.
- Der bruges ikke navn, men titel og stilling.

Jeg giver hermed samtykke til at deltage i et interview på ovenstående betingelser.

\_\_\_\_\_  
Underskrift

Nedenstående kandidatstuderende sikrer, at ovenstående betingelser overholdes.

\_\_\_\_\_  
Cynthia M Nielsen

### Bilag 3 - retningslinje

Praksis	Kodning
Ved pause uden de siger noget	(tænkepause)
Ved afbrydelser og hold i sætninger. (både andre og dem selv)	...
Ved utydeligheder	(uklart)
Ved længere "Øhhh", "hmm",	(tænkepause)
Ingen tankestreg -	komma eller punktum
Ubetydelige øh	noteres ikke
Grin, latter, fnis, gråd	Notere, hvilken følelse der er deri (nervøs latter)
et-ti 11-100	med bogstaver med tal
Når K og N snakker om de er kommet omkring noget	skrives det i kursiv - skal også have et tal

## Bilag 4 Fælles Faglig Strategi

FC - Døgnrådgivningen  
Grøndalsvej 2, 8260 Viby J



FAMILIECENTRET

16. august 2017  
Side 1 af 1

### Intro og begrundelse for projektet

Det er forskningsmæssigt veldokumenteret at overgangen til voksenlivet kan byde på problemer med ustabile boligforhold, svagt eller intet netværk, ensomhed, dårligere helbred, højere risiko for misbrug, psykiske lidelser og ringe selvværd. Ligeledes at anbragte unge står med en række sociale behov, som de kan have svært ved at løse alene. Aarhus Kommune har i praksis erfaring med ovenstående, og har viden om at disse unge ofte har behov for yderligere skolegang, uddannelse, bolig, penge, helbredsindsatser m.m, men også om netværksskabelse og praktiske færdigheder i at organisere og mestre et hverdagsliv. Aarhus Kommune ved det er en sårbar fase, hvor unge har brug for en bred støtte. Aarhus Kommune bestræber sig på at blive bedre til at støtte disse unge i denne overgangsproces til et selvstændigt voksent liv.

Medarbejdere i MSB har erfaret, at når at de professionelle omkring den ung har haft en mere kollektiv tilgang, med den unge i centrum, kombineret med en fællesplan, er det lykkedes med at hjælpe den unge til ikke kun at have progression i deres liv, men ligeledes at sikre en selvstændig tilværelse efter det 23år. Derfor ønsker Aarhus Kommune at udbrede erfaringerne med en kollektive tilgang, samt erfaringer og koncepter fra projekter i nedenstående projekt om en Fællesstrategi.

**SOCIALE FORHOLD OG  
BESKÆFTIGELSE**  
Socialforvaltningen  
Aarhus Kommune

FC - Døgnrådgivningen  
Grøndalsvej 2  
8260 Viby J

Direkte telefon: 41 85 45 25

E-mail:  
familie-myndighed@aarhus.dk  
Direkte e-mail:  
www.aarhus.dk

Sagsbehandler:  
Cynthia Marie Nielsen

EAN: 5798005772200



## Formål

Projektets formål er at forbedre samarbejdet på tværs af afdelinger og forvaltninger, og derved opnå bedre overgange for de unge i efterværn. Aarhus Kommune vil opnå det ved at udvikle en fælles efterværns strategi, og en fælles samarbejdsmodel for unge i efterværn, som kan håndtere de organisatoriske og kulturelle udfordringer mellem afdelinger og forvaltninger. Da unge i efterværn ofte ikke kun har behov for en bred støtte, men desuden forskellige indsatser. Projektet vil indeholde 4 fundamentall spor, til at udvikle en fælles strategi, flydende samarbejdsmodel - herunder kommunikation, samt de tværgående aktørers kompetence, hvor den samlede effekt vil være en bedre og mere kvalificeret overgang fra børn til voksenlivet.

1. udvikle en fælles strategi ift unge i efterværn
2. udvikle en flydende tværgående samarbejdsmodellen for efterværn
3. udvikle en kommunikations model
4. udvikle kompetencer /temadag

## Succeskriterie

Succeskriterierne vil være; dannelse af en fælles strategi og samarbejdsmodel hvor der er øget kendskab til hinandens områder, klarhed om ansvarsfordeling og øget kendskab til den unges specifikke situation.

Det er desuden ønsker at ovenstående projekt kan give en forbedring i den enkelte unges progression. Der vil blive udviklet et dataindsamlings skema som vil kombinere både de kvalitative og kvantitative aspekter for at måle progression for de unge i projektet. (Se Bilag 2)

**Projektets faser og struktur-** (ved ikke hvor meget det skal uddybes - sig endelige om I har behov for det)

Projekt vil være opdelt i tre faser; udviklingsfasen, afprøvningsfasen og videreførelsesfasen.

## Målgruppen

Målgruppen for projektet vil være unge som er eventuelt er omfattet af;

Uddannelsesparate uddannelseshjælpsmodtagere LAB § 2.12

Aktivitetsparate uddannelseshjælpsmodtagere LAB § 2.13

Efterværns anbringelse tilbud SEL §76 stk 3 nr 1

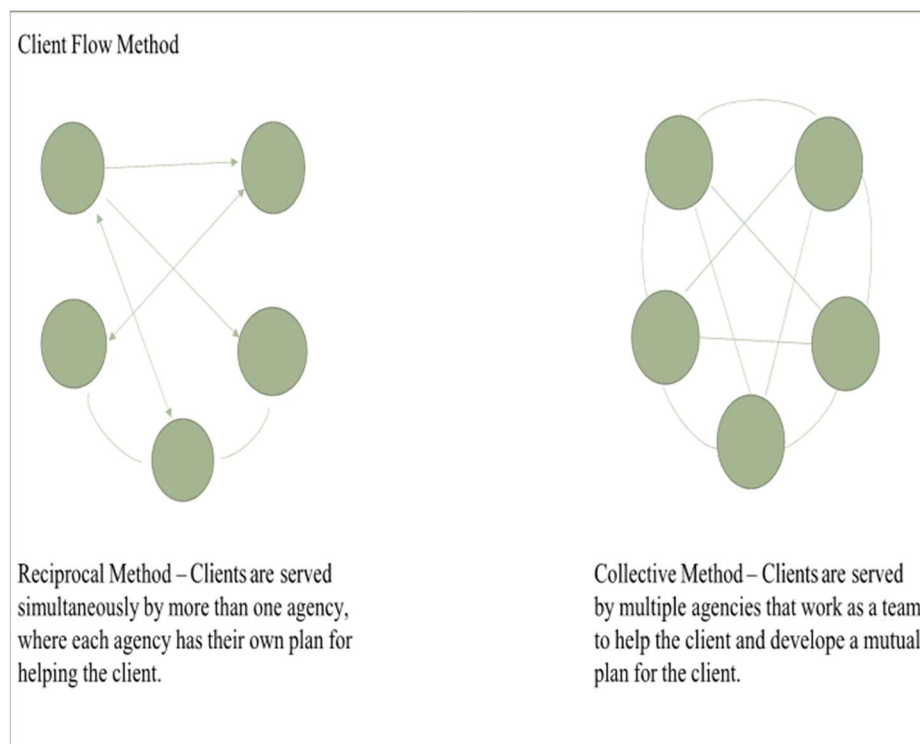
Efterværns kontaktperson tilbud SEL §76 stk 3 nr 2

Efterværns udslusnings tilbud SEL §76 stk 3 nr

Dermed vil projektet kun tage udgangspunkt i interne sager, samt de unge som er anbragt jv §52 stk 3 nr 7 eller har haft en kontaktperson jv §52 stk 3 nr 6 til og med det 18år.

### Spør 1: Fælles strategi

En Fælles Strategi kan være med til at sikre en mere bæredygtig ”Collective” tilgang og tilbud i det daglige arbejde med MSB’s unge i efterværn. En udfordring i MSB er at der ikke er en fælles overordnet strategi for unge i efterværn. Der er skrevet nogle få forskellige, generelle målsætninger i forhold til unge, som kan ses i virksomhedsplanerne. Disse forskellige mål har ofte ikke kun modstridende tilgange og metoder på tværs af forvaltninger og søjler, men er ofte også mere “reciprocal” i deres støtte til den unge i efterværn.



Kilde: Alter & Hage 1993: 97



Aarhus Kommune vil udvikle en strategi hvor hovedfokus i den fælles strategi vil tage udgangspunkt i indsatsstappen. Hvor indsatsstappen anvendes til at give et visuelt udtryk for indsatsniveauerne. Hvert trin i trappen visualiserer et større/mindre område, der kan indeholde forskellige indsatser inden for hovedoverskriften. Lige så vigtigt kan de forskellige trin desuden inddrage de forskellige **lovgivninger** der er på spil, så der er mere helhedsorienterede tilbud på tværs af forvaltninger og søjler. Hermed vil en fælles indsats trappe hjælpe med;

- at sikre et velfungerende tværfagligt samarbejde mellem socialforvaltning, beskæftigelsesforvaltning og udfører området, og således sikre at de rette personer samarbejder om den rette indsats.
- at sikre en sammenhængende indsats i forhold til den enkelte unge, og de forskellige lovgivninger som er på spil

Indsatsstapperne vil danne grundlag for den udvikling og justering af tilbuddet som igangsættes på leverandørområdet – på baggrund af det aktuelle.

Efterværns Flydende tværgående samarbejdsmodel vil være en naturlig del af ovenstående strategi

## **Spor 2: Efterværns flydende tværgående samarbejdsmodel**

Vi skal udvikle og afprøve en tværgående samarbejdsmodel på efterværns området. En model hvor akt ørene vil indgå i et flydende tværgående team. Formålet med teamet vil være at skabe en bedre overgang, ved at have tæt samarbejde imellem socialforvaltningen og beskæftigelsesforvaltningen. Her vil fokus være at koordinere indsatserne på tværs af forvaltninger, søjler eller afdelinger, udvikle en mere målrettet indsats, og ikke mindste inddrage de unge i efterværn, hvor igennem medbestemmelse vi udvikle selvstændiggørelse.

De Flydende tværgående teams vil samarbejde omkring den unge. Teamet vil varieres, samt være defineret ud fra den enkelte unges aktiviteter og behov. Hver unges tværgående team kunne eksempelvis bestå af myndigheds rådgiverne fra socialforvaltningen og beskæftigelses forvaltningen, derudover andre relevante aktører blandt andet misbrugsrådgivere, UU vejleder og opholdssted.

Teamets opgaver vil indebære hyppigere kontakt, øget opfølgning, tættere tværgående koordinering og et øget fokus på den unges egne ønsker, ressourcer og kompetencer.

Der vil være en tværgående koordinator, som skal arbejde tæt sammen med den unge og være tovholder i forhold til samarbejdet og indsatsen omkring den unge. I projekt perioden vil den tværgående koordinator være fra socialforvaltningen da kompetencen for bevilling af efterværn ligger i servicelovens bestemmelser.

Aarhus Kommune vil tage udgangspunkt i ”collective” metode, samt Aarhus Kommunes erfaring fra andre projekter og inddrager følgende redskaber;

- **Fælles Progressionsplan** – vil give et overblik over målene for den unge og sikre en klar ansvarsfordeling i forhold til, hvem der gør hvad for at nå de aftalte mål. (Se Bilag 1)
- **Netværksoverblikket/SOS's Cirkeldiagram** er en oversigt over den unges private og professionelle netværk. Både de professionelle og den unge kan anvende skemaet til at danne overblik over, hvem der er i den unges netværk. Formålet er her at afvikle den unges professionelle netværk, og udvikle den unges private netværk. Dette skal gøres med eventuel inddragelse af det frivillige netværk, som ligeledes skal være en del af overblikket og progressionsplanen
- **Indsatsoverblikket** – Her vil Aarhus Kommune med afsæt i vores nye computersystem, bruge CSC indsatsoverblik til at give et overblik over tidligere og igangværende indsatser over for den unge. Overblikket gør, at det bliver lettere at koordinere indsatserne og komme i kontakt med de indsatsansvarlige. Det kan eventuelt overvejes at udvikle muligheden for at koble socialforvaltningens CSC til beskæftigelsesforvaltningens FASIT, men ellers vil en kopi af indsatserne ligge som en del af progressionsplanen.

Dermed vil en del af efterværns flydende tværgående samarbejdsmodellen handle om kommunikation.

### **Spor 3 : Kommunikation/møde hyppighed**

En del af den overordnede strategi er øget kommunikation via hyppigere møder både ift opfølgning og koordinering af unge i efterværn. Ud over de lovpligtige opfølgninger vil der udvikles en møderække. Der vil afholdes tre koordinerings møde i MSB hvor både de relevant aktører fra socialforvaltningen og beskæftigelsesforvaltningen deltager. Formålet med dette, er at øge det tværgående samarbejde omkring den unge, sikre en fælles plan på tværs af forvaltninger, søjler, og afdelinger, og sikre sig at Aarhus kommune har de nødvendige indsatser ikke kun for nuværende sager, men ligeledes for kommende sager. De 3 koordinerings møder er;

**16 års møde** – Formålet er ikke kun vejledning af de unge og deres familie omkring ændringer og muligheder efter den unge fylder 18 år, men ligeledes i sammen vurdere, og lave en progressionsplan over hvad vil ske efter den unge fylder 18år.

**17½ møde** - Sammen skal vi her forberede den unges overgang til voksenlivet. Vi skal se på, hvilken støtte de unge har brug for i forhold til at klare sig i voksenlivet. Her kigger vi igen på progressionsplanen og justere efter behov.

**18 ½ -19 år møde-** Formålet er at sikre at den progressionsplan der er lavet for den unge passer, og sikre at de justeringer eller ændringer af indsatserne der måtte vise sig behov for, bliver foretaget tidligere i processen, for at sikre de rigtige indsatser på de rigtige tidspunkter.

#### **Spor 4: Udvikle kompetencer/temadag**

Aarhus Kommune vil udvikle et forløb til de tværgående aktører til at forberede dem i forhold til hvordan de håndterer skiftet mellem børne- og voksensystemet samt socialforvaltning og beskæftigelsesforvaltning, samt samarbejdet på tværs af forvaltninger, søjler og afdelinger. Undervisningens formål vil være sikre at de unge oplever sig trygge i forbindelse med overgangen.

Derudover vil det desuden være relevant at der i formidlingsfasen afholdes en temadag om den gode overgang.