



Hvordan skaber de mening?

Af Nina Nielsdottir

På hvilken baggrund skaber medarbejderne i Viborg kommune mening i 'Den tværfaglige model' og 'Tidlig indsats'? Og hvad betyder erfaringerne for udbredelsen af 'Tidlig indsats' til resten af kommunen?

*Specialerapport 10. semester - 31. maj 2012
Læring og Forandringsprocesser, Aalborg Universitet
Opgavens omfang: 114.007 anslag = 47,5 normalside
Vejleder: Hanne Dauer Keller*

Udarbejdet af Nina Nielsdottir, studienummer 20051249

Opgaven er ikke fortrolig

Abstract

This master thesis is a case study concerning how the employees in Viborg municipality negotiates meaning with regards to 'Den tværfaglige model' (The interdisciplinary model) and 'Tidlig indsats' (Early effort). In the case I examine, both models were introduced in 2010, however in the municipality as a whole it was only 'Den tværfaglige model' that was introduced in 2010. 'Tidlig indsats' is a research project run by AKF (Danish Institute of Governmental Research) with the aim of spotting potentially vulnerable children, aged 0-10, before their problems grow bigger than they can handle. Four districts in Viborg municipality are participating in it and the preliminary results are so good that the administration has decided to expand the methods used in 'Tidlig indsats' to the rest of the municipality starting in the autumn of 2012.

The problem statement of this master thesis is to examine how the employees negotiate the meaning of these two models and what the experiences so far mean for the expansion of the methods to the rest of the municipality.

I examine this by conducting interviews with the head of the day nursery department, a psychologist, a health visitor, the head of an institution and one of the kindergarten teachers in the same institution. They all contribute with different views regarding the implementation of both models, most noteworthy is the mix of top down management from the administration and the charismatic leadership of the head of the institution and the fact that the methods have resulted in more appreciation of the kindergarten teachers.

I then analyze how these five employees negotiate meaning. I use Etienne Wengers social theory of learning (Wenger, 1998) and focus on the participation-reification dualism and the three characteristics of a community of practice: mutual engagement, joint enterprise and shared repertoire. I found that there had been quite a lot of participation, as is custom when there is quite a lot of reification, seeing that there cannot be reification without participation and vice versa. This means that the models and methods have been adapted to the practice that they are now a part of.

This, along with the general experiences regarding 'Den tværfaglige model' and 'Tidlig indsats' leads to a number of concerns that the administration can contemplate before introducing 'Tidlig indsats' to the rest of the municipality.

Indholdsfortegnelse

Abstract	0
Kapitel 1: Indledning.....	2
Kapitel 2: Specialets opbygning og fremgangsmåde.....	3
Problemformulering:	3
Fremgangsmåden.....	3
Mellem induktion og deduktion.....	4
Et casestudie	6
En evaluering.....	9
Interviewmetode.....	10
Før	11
Under	12
Efter.....	12
Kapitel 3: 'Den tværfaglige model' og projekt 'Tidlig indsats'	15
'Den tværfaglige model'	15
'Opkvalificering af den tidlige indsats'	17
Opsamling.....	19
Kapitel 4: På hvilken baggrund.....	21
Det relationelle syn på organisatorisk forandring.....	21
Styringen af implementeringen af 'Den tværfaglige model'	23
Karisma som opblødning.....	25
Medarbejdernes oplevelse.....	28
Opsamling på kapitel 4	30
Kapitel 5: ... skaber medarbejderne mening?.....	31
Meningsforhandling	32
Deltagelse.....	32
Tingsliggørelse	33
Gensidigt engagement	33
Fælles virksomhed.....	35
Fælles repertoire	39
Opsamling på kapitel 5	40
Kapitel 6: Og hvad betyder det for udbredelsen?	42
Opsamling på kapitel 6	44
Kapitel 7: Konklusion.....	45
Litteraturliste	47

Kapitel 1: Indledning

Når organisationer bestemmer sig for at ændre arbejdsgange og praksis er den største udfordring at få medarbejderne til at følge de ændrede arbejdsgange. Der kan være mange ting på spil for medarbejderne i den proces: interne magtkampe, virksomhedskulturen, frygten for at miste arbejdsopgaver eller kollegaer – for bare at nævne nogle få, typiske eksempler. Men når det lykkes, så er det ofte fordi medarbejderne forstår, hvorfor forandringen er nødvendig – og at den giver mening for dem.

Det er dette meningsperspektiv, jeg undersøger i dette speciale. I Viborg kommune indførte man i 2010 en tværfaglig model, som alle medarbejdere i Børn & Unge-forvaltningen skulle arbejde med. Modellen ændrer de arbejdsgange, der tidligere har været i forbindelse med børnesager, blandt andet ved at have en tydelig ansvarsfordeling og trinopdeling, indføre mere systematik i forhold til mødeafholdelse, og så stiller den krav om øget tværfagligt samarbejde.

Samme år begynder udvalgte distrikter i kommunen et praktisk samarbejde med AKF omkring opkvalificeringen af den tidlige indsats overfor udsatte børn. Formålet er at finde potentielt udsatte børn tidligere, så der kan sættes ind mod eventuelle problemer, før de udvikler sig til reelle problemer og bliver mere ressourcekrævende.

Begge disse modeller griber ind og ændrer medarbejdernes hidtidige praksis, da strukturer bliver ændret og nye arbejdsmetoder bliver lagt til. Det er denne ændring af praksis, der er genstand for specialet. De hidtidige erfaringer med 'Tidlig indsats' har nemlig været så positive, at det nu er besluttet, at resten af kommunens distrikter fra efteråret 2012 skal arbejde med de metoder, 'Tidlig indsats' tilbyder. Dette speciale ønsker at undersøge, på hvilken baggrund, medarbejderne har skabt mening med 'Den tværfaglige model' og 'Tidlig indsats', for på den baggrund at diskutere nogle problemstillinger, der kan opstå, når 'Tidlig indsats'-metoderne skal udbredes.

Kapitel 2: Specialets opbygning og fremgangsmåde

For at forstå, på hvilken baggrund og hvilke præmisser, dette speciale bygger, indleder jeg med design- og metodeafsnittet. Dermed bliver det muligt for læser allerede fra starten at vide, i hvilken retning specialet bærer, og hvilke konsekvenser, mine valg har for specialet og den viden, det genererer. Specialet drejer sig om at undersøge følgende problemformulering:

Problemformulering:

På hvilken baggrund skaber medarbejderne mening i 'Den tværfaglige model' og 'Tidlig indsats'? Og hvad betyder erfaringerne for udbredelsen af 'Tidlig indsats' til resten af kommunen?

Fremgangsmåden

Specialets problemformulering falder i to dele. Indledningsvis undersøges problemformuleringens første spørgsmål ved at analysere, hvad baggrunden for 'Den tværfaglige model' og 'Tidlig indsats', som AKF-projektet hedder. Det handler derfor ikke kun om den snævre, tekniske beskrivelse af modellen og metoderne, selvom der også er plads til den, men også om ledelsens og medarbejdernes holdning til dem. En vigtig pointe er her, at 'Den tværfaglige model' og 'Tidlig indsats' ikke er så klart adskilte størrelser i medarbejdernes optik, og når jeg i det efterfølgende referer til 'Den tværfaglige model', så henviser jeg til *både* modellen og metoderne, i overensstemmelse med, hvad medarbejderne selv gør. I de tilfælde, hvor noget kun angår metoderne vil det fremgå af teksten, og i øvrigt blive omtalt som 'Tidlig indsats' eller opsporingsprojektet, da medarbejderne bruger betegnelserne synonymt.

Jeg starter med baggrunden for modellen, fordi medarbejdernes meningskabelse i forhold til modellen og metoderne må forstås på baggrund af den organisatoriske kontekst, både de og modellen befinder sig i. I den forbindelse inddrager jeg forskellige praktisk-teoretiske perspektiver i forhold til de elementer, jeg analyserer. Fælles for dem er, at de nuancer og udvider forståelsen af den baggrund, medarbejderne skaber mening med 'Den tværfaglige model' på.

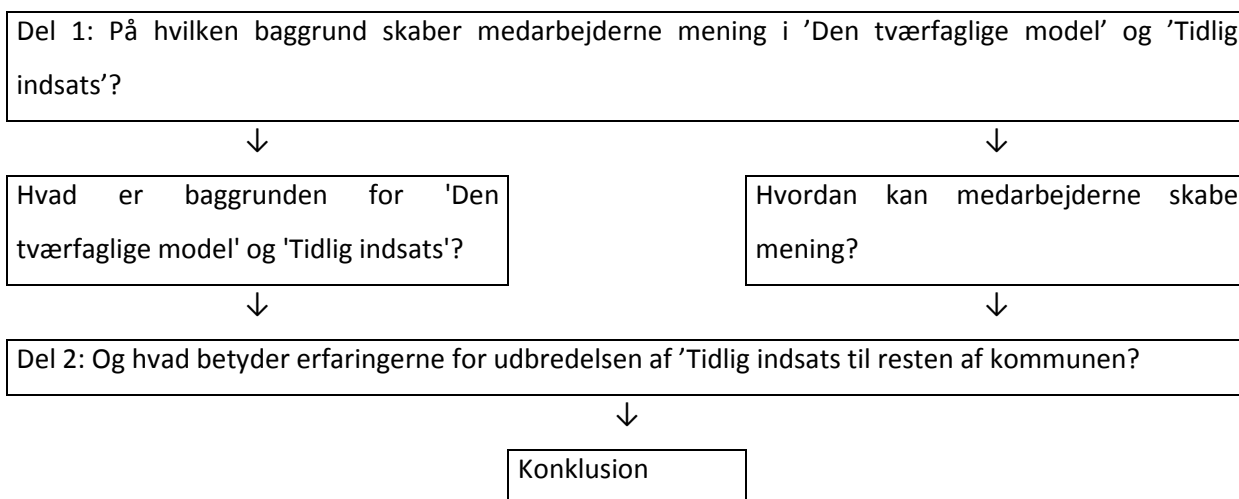
Når baggrunden for 'Den tværfaglige model' er etableret, undersøger jeg, hvordan medarbejderne i teorien kan forhandle mening, men også hvordan de i praksis gør det. Analysen er bygget op som en vekselvirkning mellem empiriske uddrag og teoretiske refleksioner.

Analysen tager udgangspunkt i Etienne Wengers sociale teori om læring, fordi jeg i hans begrebsunivers finder mange gode beskrivelser af, hvordan praksis udspiller sig. Wenger mener, at det er for begrænset at betragte læring udelukkende som en individuel, dekontekstualiseret aktivitet, og vil derfor hellere betragte

medarbejdernes læreproces fra et perspektiv, der antager, "[...] at læring dybest set er et fundamentalt socialt fænomen, der afspejler vores egen dybt sociale natur som mennesker med evne til indsigt" (Wenger, 1998, s. 13). Samtidig er praksisfællesskaber "[...] så uformelle og almindelige, at de sjældent kommer i direkte fokus, men af samme grund er de også ganske velkendte." (Wenger, 1998, s. 17). Netop fordi de fleste intuitivt kan genkende praksisfællesskabet som enhed, kan det mere detaljerede sprog, som Wenger tilbyder, øge vores forståelse af det, som vi ellers ville kunne betragte som selvindlysende og unødvendigt at undersøge, hvilket er derfor, jeg har valgt dette perspektiv.

Disse to delanalyser leder frem til diskussionen af, hvad kommunen kan tage højde for, når 'Tidlig indsats' skal udbredes til resten af distrikterne. Her diskuterer jeg, hvordan analysens resultater kan komme i spil, hvis de erfaringer skal danne baggrund for organisatorisk læring og resultere i, at kommunen kan lære af sin egen erfaring på området.

Visuelt ser specialets design sådan ud:



Mellem induktion og deduktion

I stedet for at lægge mig fast på enten en induktiv eller deduktiv metode, bruger jeg en adaptiv tilgang, der tilstræber:

"[...] at bygge bro mellem eller at integrere en metodologisk individualisme (aktørtænkning) med en metodologisk kollektivism (strukturænkning), der begge hver for sig betragtes som ensporede og uden mulighed for at indfange den sociale virkeligheds kompleksitet." (Jacobsen M. H., 2007, s. 252)

Den adaptive tilgang¹ er formuleret som et alternativ til og et opgør med den dikotomiske opdeling mellem induktion og deduktion, mikro- og makroniveau, kvalitativ og kvantitativ metode, fordi en sådan dikotomi reducerer verdens kompleksitet og dermed også nøjagtigheden af den viden, forskning kan resultere i. Samtidig oplever de fleste, uanset erfaring i videnskabeligt arbejde, at det er vanskeligt udelukkende at følge én tilgang. De fleste ender derfor alligevel med at underbygge deres meget empiriske undersøgelse med allerede eksisterende teoretiske perspektiver, eller finder nye perspektiver i en teoritestende undersøgelse, som de går ind i og begynder at formulere begreber om (Jacobsen M. H., 2007, s. 253). Det skyldes, at

" [...] vi aldrig kan træde ind i et empirisk felt eller forholde os til verden uden forudgående teoretiske antagelser, hvilket udgør en markant kontrast til positivismens empiricisme." (Jacobsen M. H., 2007, s. 262)

Derfor foreslår den adaptive tilgang, at man indledningsvis sætter sig ind i dele af den litteratur, man forventer at kunne anvende på området, sådan at det er muligt at forstå virkeligheden ud fra nogle begreber, uden at disse skal forme empiriindsamling eller en eventuel formulering af ny teori. Derimod giver det en mulighed for at indskrive sine undersøgelser i det felt, man befinder sig i, fordi man allerede har et kendskab til området.

Da jeg begyndte undersøgelsen af 'Den tværfaglige model' ønskede jeg at undersøge det tværfaglige samarbejde ud fra en hypotese om, at det kunne være vanskeligt for medarbejderne at skabe mening på tværs af faggrænser. Som nævnt ovenfor mente jeg også, at Wengers teori om praksisfællesskaber kunne give mig nogle undersøgelsesmuligheder i forhold til min hypotese om medarbejdernes faglighed, og dermed virke retningsanvisende i forhold til udarbejdningen af min interviewguide. Jeg ønskede imidlertid ikke at teste, hvorvidt det tværfaglige samarbejde kunne forstås som et praksisfællesskab, og det viste sig også i løbet af mine interviews, at perspektivet omkring medarbejdernes meningsgæbelse i forhold til 'Den tværfaglige model' var mere interessant. Ved at anlægge en adaptiv tilgang var det muligt at forfølge dette perspektiv. Dermed opnåede jeg den vekselvirkende effekt, hvor jeg bevægede mig fra en teoretisk hypotese og tanke til empiriske undersøgelser og tilbage til anderledes teoretiske perspektiver. Det skal dog ikke forstås sådan, at man ukritisk kan vælge præcis de perspektiver, der passer en. Man

"[...] bør bygge på en rimelig systematisk eller sammenhængende fremgangsmåde – med andre ord netop en 'disciplineret' eklekticisme, hvor det teoretiske udvalg, man trækker på, nødvendigvis må

¹ Jeg bruger 'tilgang' om den adaptive metode, idet Derek Layder, tidligere professor i sociologi på University of Leicester, som har formuleret den adaptive tilgang, betegner den som en *approach*, fordi den repræsenterer et pragmatisk og eklektisk forhold til sociologisk vidensproduktion, og ikke nogen samlet metodologi (Jacobsen M. H., 2007, s. 263)

rumme en vis systematik og således ikke være et alt for spraglet kludetæppe af tilfældige teoretiske indtryk.” (Jacobsen M. H., 2007, s. 258)

Der er derfor også en konsistens i de teorier, jeg anvender i specialet. Mit udgangspunkt er Wengers sociale teori om læring, der har et socialkonstruktivistisk udgangspunkt. Samtidig anlægger jeg et relationelt organisationssyn, som betyder, at jeg betragter medarbejdernes meningsforhandling som en forudsætning for organisatorisk forandring. Dette er et socialkonstruktivistisk syn, men jeg betragter det ikke som et problem, at det ikke er det helt samme udgangspunkt, de forskellige teorier har, da der dels ikke hersker enighed om, præcis hvad der adskiller socialkonstruktivismen og socialkonstruktionsismen fra hinanden, og de forskelle, der måtte være, betragter jeg ikke som væsentlige i forhold til det, jeg skal anvende dem til.

Den adaptive tilgang smitter også af på opbygningen af specialets analyse. Selvom omdrejningspunktet for analysen er meningsskabelsen i praksisfællesskaberne, hvilket er et aktørperspektiv, så spiller baggrunden for 'Den tværfaglige model' også en vigtig rolle i specialet. Baggrunden repræsenterer et betydeligt strukturperspektiv i forhold til modellens udformning og implementering, indenfor hvilket medarbejdernes meningsskabelse finder sted. Endvidere betyder den adaptive tilgang, at jeg i analysen kontinuerligt veksler mellem teoretiske perspektiver og empirien, da begge perspektiver kontinuerligt udvikler og nuancerer hinanden. Layder, formulerer forskningsprocessen i den adaptive tilgang som:

“[...] altid et zigzaggende virvar af såvel tilfældigheder, kontingens og blindgyder som systematik, stringens og logisk struktur (Layder 1998a:64)” i (Jacobsen M. H., 2007, s. 271)

Når forskningsprocessen er præget af sådan en uorden bliver inddragelsen af forskellige teoretiske positioner vigtig, da man derved opnår synergi og syntese, men også sådan at analysen bliver set i et større perspektiv – i et historisk-kulturelt perspektiv eller sådan at både aktør- og strukturperspektivet er indeholdt i analysen.

Et casestudie

Da genstanden for mit speciale er en konkret meningsskabelsesproces lægger det op til et casestudie. Et casestudie udmærker sig ved at kunne give en meget detaljeret viden om et bestemt område, i dette speciales tilfælde spørgsmålet om medarbejdernes meningsskabelse og udbredelsen af 'Tidlig indsats'. At skaffe viden ved hjælp af casestudier er vigtigt, for at kunne udvikle:

“[...] et nuanceret syn på virkeligheden, herunder den opfattelse, at menneskelig adfærd ikke kan forstås meningsfuldt alene som udtryk for de regelstyrede handlinger, der findes på de laveste niveauer af læringsprocessen og i megen teori.” (Flyvbjerg, 2010, s. 467)

Bent Flyvbjerg behandler i kapitlet 'Fem misforståelser om casestudiet' (Flyvbjerg, 2010) hvordan casestudiet tjener som en vigtig metode til at genere viden i samfundsvidenskaberne². Den type viden, der kan hentes i et casestudie er vigtig, for ifølge Flyvbjerg er det netop kontekstafhængig viden, der har betydning for, at mennesker kan udvikle sig. I et organisatorisk perspektiv vil det sige, at en grundig beskrivelse af en case vil kunne give et anderledes, og måske mere håndterbart input til, hvordan organisationen skal handle fremover.

Derudover er det Flyvbjergs pointe, at samfundsvidenskaberne endnu ikke har formået at efterligne naturvidenskaberne, når det kommer til at kunne formulere almenlydige og forudsigende teorier (Flyvbjerg, 2010, s. 468), og derfor kan dybdestudiet af en enkelt case betyde lige så god viden at handle på, som mere kvantificerbare metoder. Flyvbjerg siger:

"Formel generalisering er imidlertid overvurderet som kilde til videnskabelig udvikling, mens "eksemplets magt" er undervurderet." (Flyvbjerg, 2010, s. 473)

Hvis der bruges tid på udvælgelsen af casen, kan den viden, man opnår gennem casestudiet være lige så sigende og værdifuld, som viden, der henter sin pålidelighed og gyldighed i at kunne kvantificeres. Det er dog centralt, at *"Valg af metode bør helt afhænge af det studerede problem og omstændighederne."* (Flyvbjerg, 2010, s. 470). Det er altså vigtigt at vælge casen ud fra, hvilket problem, der ønskes belyst. Det betyder også, at det ikke nødvendigvis er bedst at bruge en repræsentativ eller tilfældig case, da de som regel ikke er de rigeste på information. En strategisk udvalgt case, der eksempelvis er atypisk eller ekstrem, kan give flere informationer om et givent emne.

Da jeg i specialet ønsker at undersøge, hvordan medarbejderne skaber mening i 'Den tværfaglige model' og hvilken betydning det kan have for udbredelsen af 'Tidlig indsats', så lægger spørgsmålet op til, at resultatet af specialet skal kunne anvendes formativt, hvilket jeg også kommer nærmere ind på i næste afsnit. Flyvbjerg kendetegner denne form for udvælgelse som 'Informationsorienteret udvælgelse' i modsætning til den 'Tilfældige udvælgelse'. For begge typer udvælgelse findes der flere forskellige udvælgelsesstrategier, men:

"Endelig bør det i forbindelse med strategiovervejelser ved valg af cases nævnes, at de forskellige udvælgelsesstrategier ikke nødvendigvis gensidigt udelukker hinanden. Eksempelvis kan en case på samme tid være ekstrem, kritisk og paradigmatiske. Fortolkningen af en sådan case kan være særligt informationsrig, fordi man får forskellige perspektiver og konklusioner på sagen afhængigt af, om den betragtes og fortolkes som den ene eller anden type case." (Flyvbjerg, 2010, s. 478).

² Samfundsvidenskab skal her forstås som studier af menneskelige forhold og ikke som en fakultetsmæssig opdeling.

Dette speciale lægger sig ikke tæt op ad en udvælgelsesstrategi, da jeg indledningsvis ønskede at undersøge, hvordan medarbejderne skabte mening med 'Den tværfaglige model'. Da medarbejderne i alle de deltagende distrikter på den ene eller anden måde arbejder med modellen, antager jeg, at de alle har erfaringer med meningsskabelse i forhold til det arbejde, og set i det lys var udvælgelsen af casen tæt på tilfældig; jeg ønskede indledningsvis kun at få medarbejdere i tale, der havde erfaring med modellen og metoderne.

Efter det første interview med afdelingsleder Merete Villsen flyttede mit undersøgelsesfokus sig, og det blev vigtigt, at de medarbejdere, jeg skulle tale med, repræsenterede organisationen bredt i fagsammensætning, såvel som forvaltningsmæssigt vertikalt. Flyvbjerg referer til adskillige andre forskere (Flyvbjerg, 2010, s. 479), når han siger, at det typisk er sådan, at forskere, der udfører kvalitative casestudier må revidere deres teser på væsentlige punkter, når de er kommet i gang med undersøgelsen, hvilket altså også var tilfældet for mig; både efter det første interview, men i høj grad efter jeg havde gennemført alle interviewene. Selvom jeg ikke på forhånd *udvalgte* casen som en bestemt type, så er det ikke desto mindre klart, at casen kan ses som en 'best case' for området omkring arbejdet med 'Den tværfaglige model'. Set i lyset af specialets ønske om at tilvejebringe viden, der kan anvendes i forbindelse med udbredelsen af 'Tidlig indsats', er casen meget relevant, da kommunen med fordel kan lære af en praksis på området, der er god, ud fra den anerkendende tanke om, at det kan betale sig at fokusere på og lære af det, man ønsker mere af.

Dermed kommer specialet også til at kunne fungere som en form for evaluering, hvilket jeg uddyber i næste afsnit. En af pointerne ved evalueringer er, at de skal være kompleksitetsreducerende, hvilket fordrer et skarpt fokus på en bestemt problemstilling. Dette speciale behandler meningsskabelsen hos medarbejderne og de hidtidige erfaringers betydning for den videre implementering af 'Tidlig indsats'-metoderne. Med det sidste spørgsmål åbner jeg op for at diskutere kompleksiteten i at udbrede modellen, hvilket kan synes at tale imod den kompleksitetsreduktion, evalueringer ideelt set taler for, men det skyldes den indbyggede logik i casestudiet:

"Gode fortællinger drejer sig typisk om det virkelige livs kompleksitet, modsigelser og dilemmaer. Derfor kan gode fortællinger være vanskelige eller umulige at reducere til pæne videnskabelige formler eller sammenfatte i generelle teser." (Flyvbjerg, 2010, s. 481)

Pointen er, at netop når cases ikke lader sig forenkle, at så skyldes det, at de har ramt noget særligt vigtigt, som kan have stor betydning. Flyvbjerg gør sig i den forbindelse til talsmand for at holde casestudiet åbent ved at lade mangfoldigheden komme til udtryk, sådan at forskellige fagligheder kan forstå og fortolke casen

ud fra deres eget standpunkt. Netop af den grund er detaljerne og kompleksiteten vigtig, fordi forskellige mennesker vil tillægge forskellige elementer forskellig betydning. Set i det lys kan dette speciale læses som min fortolkning af, hvad casen er et eksempel på, dog uden at sige, at det er den eneste fortolkning. Jeg vil så lade det være op til læseren og dennes fortolkning at vurdere, om min fortolkningen er rimelig på baggrund af den viden, interviewene giver mig, og så i øvrigt citere Flyvbjerg for, at:

"God samfundsforskning er problemorienteret og ikke metodeorienteret i den forstand, at den bruger de metoder, der i forhold til en given problematik bedst kan besvare de relevante forskningsspørgsmål." (Flyvbjerg, 2010, s. 486)

I naturlig forlængelse af konstateringen af, at specialet er udformet som et casestudie kommer spørgsmålet om, hvordan casen skal undersøges. Jeg har valgt at anlægge et kvalitativt perspektiv på min problemstilling, da jeg i lighed med Flyvbjerg mener, at der er megen god viden at hente i at nærstudere et enkelt eksempel grundigt. Da det er meningskabelsen omkring 'Den tværfaglige model', og de erfaringer, kommunen har gjort sig indtil nu, der er genstanden for min undersøgelse, så kunne det også have været en mulighed at undersøge, hvordan medarbejderne i praksis skaber mening ved at observere et eller flere tværfaglige møder. Det perspektiv kom imidlertid på banen for sent til, at det var en reel mulighed, og jeg har derfor valgt at lave interviews med medarbejdere fra forskellige organisatoriske niveauer og forskellige faglige baggrunde.

En evaluering

På mange måder kan dette speciale betragtes som en art evaluering af den proces, kommunen har været igennem i forhold til 'Den tværfaglige model'. Når man taler om evalueringer, kan man groft sagt dele dem op i summative og formative evalueringer. Hvor den summative evaluering typisk tilvejebringer information om, hvorvidt en given indsats har givet det ønskede resultat efter indsatsen afslutning, så vil den formative undervejs i indsatsen forsøge at bibringe information, der kan forbedre indsatsen. Det er denne sidste type evaluering, dette speciale lægger sig op af. Selvom det ikke er forbeholdt den summative evaluering at bruge de kvantitative og objektiverende metoder, der så at sige stiller sig udenfor og analyserer, så fokuserer dette speciale på de kvalitative aspekter ved den formative evaluering, og altså ikke på kun at bedømme en indsats afslutningsvis, men på at kunne forbedre indsatsen løbende på baggrund af et indgående kendskab til den praksis, der undersøges. I sin artikel 'Formativ evaluering som værdiskabende intervention' (Willert, 2011) beskriver Søren Willert spejling som en metode at drive formativ evaluering på. Han skelner mellem to typer spejling; den empatiforankrede og den meningsudfordrende. For sidstnævnte gælder det, at spejlingen "[...] ikke kan påberåbe sig anden sandhedsværdi end at være det objektiverede udtryk for subjektive reaktioner, som samværet med samarbejdsparten har affødt hos den

professionelle." (Willert, 2011, s. 234) For at det skal lykkes, og at spejlingen skal bidrage med en brugbar evaluering for dem, der bliver evalueret, siger Willert, at følgende tre kvaliteter er forudsætninger (Willert, 2011, s. 235):

1. Komplexitetsreduktion. Selvom der indsamles meget interessant og brugbar information, så må spejlingen begrænses, sådan at de evaluerede medarbejdere kan rumme det, der evalueres.
2. Nyhedskvalitet. Spejlingen skal fortælle medarbejderne noget, de ikke vidste i forvejen, og den skal gøre dem nysgerrige efter at ville undersøge det spejlede nærmere.
3. Inklusion. Spejlingen må ikke favorisere nogen bestemte medlemmer, fordi det kan betyde, at spejlingen vil få ringere gennemslagskraft, hvis nogle af medarbejderne opfatter den som partisk.

Disse overvejelser har den konsekvens for specialet, at jeg først og fremmest fokuserer på én ting i min analyse, nemlig hvordan medarbejderne skaber mening med 'Den tværfaglige model', og hvilken betydning, det får for udbredelsen af 'Tidlig indsats'. Endvidere får specialet nyhedskvalitet i kraft af, at kommunen står overfor at skulle udbrede 'Tidlig indsats', og derfor i høj grad kan bruge resultaterne af specialets analyser. I analyserne favoriserer jeg ikke nogen medarbejdere, men fortæller, hvordan jeg oplever situationerne og deres praksis. Det sidste har navnlig været vigtigt for mig i forbindelse med interviewene, hvilket jeg kommer til i næste afsnit.

Interviewmetode

Jeg vælger at undersøge specialets problemstilling ved hjælp af kvalitative interviews. For et sådan interview gælder det, at:

"Selve produktionen af data i det kvalitative interview rækker ud over en mekanisk overholdelse af regler og er afhængig af interviewerens færdigheder og situerede personlige skøn med hensyn til den måde, spørgsmålene stilles på." (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 100)

Derfor er det heller ikke muligt at opstille generelle regler eller metoder for et interview, for viden bliver til et i et samspil mellem intervieweren og interviewpersonen. Dermed erkender jeg også, at jeg med mine spørgsmål henleder informanternes perspektiv på bestemte episoder og oplevelser, og at jeg med mine opfølgende spørgsmål er med til at skabe deres forståelse af deres virkelighed. Jeg betragter således ikke mig selv som upåvirkende og udenforstående, men som en medskaber af mening.

Når det er sagt, så betyder det ikke, at det ikke er muligt at være videnskabelig omkring sine interviews. Selvom der ikke findes formelle procedurer for at foretage interviews, og at der heller ikke er nogen anerkendte, almene konventioner for rapportering af kvalitative interviews (Kvale & Brinkmann, 2009, s.

297), så fremlægger jeg i dette afsnit mine overvejelser fra før, under og efter interviewene. På den måde bliver undersøgelsens metodiske trin synlige, så det bliver muligt for læseren at vurdere resultaternes pålidelighed og genfortolke eller anvende resultaterne (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 297)

Før

Min indledende kontakt er med Merete Villsen (MV), som er afdelingsleder for institutionsafdelingen. Dette interview ligger tidligt i min undersøgelsesproces, og jeg får mulighed for at stille nogle spørgsmål, som jeg ikke har kunnet finde svar på i det materiale, der findes på Viborg kommunes hjemmeside. I forbindelse med samtalen tilbyder MV at give mig kontaktoplysninger på andre medarbejdere, jeg kan bruge i forbindelse med specialet.

I første omgang er der tale om en institutionsleder og en medarbejder, men da det valg vil give en meget vertikal fordeling af interviewpersoner, vælger jeg at udvide kredsen, så den omfatter to medarbejdere fra forvaltningen. På den måde kan jeg undersøge meningsforhandlingen fra flere forskellige positioner, både horisontalt og vertikalt.

MV formidler således kontakt til en institution udenfor Viborg, hvor jeg både kan tale med Torben Hamann (TH), og en medarbejder, han vælger. I forbindelse med aftalen om, hvornår interviewet skulle finde sted, fortæller TH, at han mener, at det er bedst, hvis det er tillidskvinden, jeg skal tale med, da vedkomne har været med til at følge flere sager 'op i systemet'.

De to øvrige informanter, der begge har praktisk erfaring med det tværfaglige samarbejde, er sundhedsplejerske Karen Møller (KM), der blev spurgt af sin leder, om hun ville deltage, og psykolog og konstitueret souschef i PPR Rikke Jensen (RJ).

Som nævnt i afsnittet 'Et casestudie' har jeg ikke anlagt nogen bestemt udvælgelsesstrategi for valg af interviewpersoner. Det har imidlertid ikke været ureflekteret, at jeg har gjort dette. Tværtimod har jeg hele tiden vejet fordele og ulemper op mod hinanden. Det har eksempelvis sin fordel, at det er MV, der videreformidler kontaktpersoner, idet hun ved noget om, hvad der rører sig blandt medarbejderne, og hvor der kan være spændende erfaringer at tage fat på, hvilket er en viden, jeg aldrig vil kunne planlægge mig frem til. Omvendt risikerer jeg også, at hun udvælger personer, der repræsenterer det samme som hende, og at jeg derfor ikke får adgang til en viden, hun ikke er interesseret i at få frem. I dette tilfælde vurderer jeg, at når Merete kun står for den direkte udvælgelse af to interviewpersoner, og når jeg selv bestemmer på hvilke niveauer, jeg ønsker at foretage interviews, at så opvejer fordelene ulemperne.

Under

I interviewsituationen medbringer jeg en interviewguide (Bilag 1a og 1b). Det skyldes ikke noget ønske om at lave en mundtlig surveyundersøgelse, da jeg i virkeligheden først og fremmest ønsker at undersøge, hvilke erfaringer medarbejderne har med det 'Den tværfaglige model', og hvordan de har skabt mening med den. Jeg bruger i stedet interviewguiden som et redskab, der undervejs i samtalen kan give mig ledetråde i forhold til, hvilke emner, vi endnu ikke har afdækket. Selvom interviewguiden virker meget detaljeret er den dog først og fremmest et forberedende værktøj for mig selv, så jeg har klargjort, hvad jeg ønsker at spørge ind til, og en støtte at gå til, hvis en samtale begynder at gå i stå eller køre i ring. Jo bedre forberedt interviewguiden er, jo bedre forberedt er jeg også.

I interviewsituationen bestræber jeg mig på at spørge, sådan at det føles som en naturlig samtale, og derfor starter interviewene også med at høre om interviewpersonernes baggrund, deres hverdag og oplevelse af 'Den tværfaglige model'. Samtidig er min indstilling til interviewet sådan, at jeg hellere vil forfølge de perspektiver, interviewpersonen beskriver, også selvom det går ud over det, jeg i udgangspunktet forbereder. Netop vekselvirkningen mellem at have nogle formulerede spørgsmål, der skeler til specialets problemformulering, samtidig med at jeg er fri til at spørge nærmere ind til interviewpersonens svar, giver mig mulighed for at få et helhedsindtryk af de forskellige medarbejderes hverdag og opfattelser.

I kraft af, at interviewguiden først og fremmest er mit (forberedelses-)redskab i forbindelse med interviewene, så er spørgsmålene også forskellige, alt efter hvem jeg taler med. I interviewet med MV (Bilag 1a) rettede en del af spørgsmålene sig om de beslutninger og rationaler, der lå til grund for udviklingen af 'Den tværfaglige model', og i det hele taget kom interviewet til at handle om, hvordan det tværfaglige samarbejde forløber set fra forvaltningens perspektiv, fordi det var det fokus, jeg havde på daværende tidspunkt. I forbindelse med de efterfølgende interviewene ændrer en del af spørgsmålene sig (Bilag 1b), delvis på baggrund af den viden, jeg fik ved interviewet med MV, men først og fremmest fordi disse medarbejdere i højere grad har den praktiske erfaring med det tværfaglige samarbejde, og at jeg derfor havde andre ting, jeg ønskede mig viden om.

Efter

Interviewet med afdelingsleder MV foregik i en afslappet stemning, og det lykkedes ganske fint at lade interviewet forløbe som en samtale, hvor spørgsmålene kom i den rækkefølge, der var naturlig for samtalen, men stadig sådan, at jeg fik besvaret mine spørgsmål. Samtidig var det tydeligt, at mens spørgsmålene, der angik baggrunden for den tværfaglige model og hvilke erfaringer, der samlet set var gjort på området, blev besvaret grundigt og tilfredsstillende, så var der en del af spørgsmålene omkring det praktiske tværfaglige samarbejde, der ikke blev besvaret lige så dybdegående. Det skyldes sandsynligvis, at

svarene blev formuleret på baggrund af helhedsvurderinger for det samlede tværfaglige samarbejde og ikke på baggrund af en konkret erfaring.

I starten af interviewet med sundhedsplejerske KM var hun lidt nervøs, men i takt med at samtalen udviklede sig som en samtale og ikke som et 'forhør', gled snakken fint, og vi kom godt omkring spørgsmålene, igen uden at følge den forberedte rækkefølge. Lidt overraskende fyldte den del af samtalen, der handlede om den nye organisering, hvor medarbejderne på rådhuset sidder distriktsopdelt i stedet for fagopdelt, mere end jeg havde troet, den ville. Samtidig trak den del af samtalen spor videre i samtalen om 'Den tværfaglige model'. Selve interviewet var meget praksisnært og handlede om, hvordan arbejdet i fokusgrupperne fungerer.

Den fokus på praksisaspektet var ikke så dominerende i interviewet med psykolog RJ. Det skyldes måske, at hun de sidste tre måneder har været ansat som fungerende souschef, og derfor ikke har helt så meget praksiskontakt, som dengang hun kun fungerede som psykolog. Samtidig skinnede dette mere administrative perspektiv også igennem ved den måde, hun forholdt sig til problemstillingerne omkring det tværfaglige samarbejde. Hvor de to forrige interviews først og fremmest angik 0-6 års området og arbejdet omkring opsporingsprojektet, så kom psykologen med nogle sammenligninger med skoleområdet, hvor tingene har været styret anderledes. Derudover var hendes perspektiv på det tværfaglige samarbejde også anderledes, fordi det distrikt, hun havde sin gang i før hun blev konstitueret souschef, ikke var et af distrikterne, der var valgt til at deltage i opsporingsprojektet, og de fokusgruppemøder, trivselsmøder og kompetencemøder, har derfor ikke modtaget den samme undervisning, som sundhedsplejersken og de fokusgruppemøder, hun deltager i. Meget af samtalen omkring det tværfaglige samarbejde kom til at handle om, hvordan hun synes, det var vigtigt at samarbejdet skulle være kendetegnet af tværfaglighed fremfor flerfaglighed, ligesom hun var meget optaget af, at styrkelsen af monofagligheden var vigtig og en forudsætning for det tværfaglige samarbejde.

Mødet med pædagog HK virkede meget ærligt og ligefremt. Det distrikt, hun arbejder i, er et af dem, der indgår i opsporingsprojektet. Selvom det ikke dominerede samtalen gik det dog igen i hendes svar, at hun følte, at hendes og kollegaernes pædagogiske indsats blev mere anerkendt og set nu, end før de arbejdede med 'Den tværfaglige model'. Anerkendelsen betyder samtidig for dem, at de gerne ville være endnu bedre i deres arbejde og fremlægge sagerne endnu bedre til fokusgruppemøderne, fordi de ikke vil give anledning til, at deres arbejde blev undervurderet.

Da jeg til sidst skulle tale med institutionsleder TH i pædagogens distrikt, som er institutionsleder for tre institutioner, var det med den viden fra de fire første interviews, at arbejdet med implementeringen af

'Den tværfaglige model' var gået forbavsende gnidningsfrit. Dette blev om muligt endnu tydeligere i dette interview, hvor den måde, de første af mine spørgsmål blev besvaret på, betød, at de kom til at virke ude af sammenhæng med TH og medarbejdernes hverdag, og samtalen følte decideret kunstig med dem. I stedet for at holde mig til interviewguiden og dens spørgsmål, som jeg mere eller mindre havde gjort i forbindelse med de første interviews, valgte jeg i stedet at se bort fra den og i stedet tale mere bredt om det tværfaglige samarbejde, og hvorfor der var så stor tilfredshed med 'Den tværfaglige model'. På den ene side havde det den konsekvens, at samtalen kom til at gå i mange forskellige retninger, men på den anden side betød det også, at der kom nogle andre temaer på bordet, og disse temaer måske var vigtigere i forhold til, hvorfor det tværfaglige samarbejde fungerer så godt. TH identificerede god ledelse som den vigtigste parameter for, at de tværfaglige møder blev afviklet så godt, og at medarbejderne oplevede så stor tilfredshed. Samtidig fortalte han, at kemien i den fokusgruppe, der tilhører hans distrikt, var meget god, og at møderne derfor forløb meget tilfredsstillende for alle parter. Dermed kom han ind på, hvor personafhængigt, det også er, om det tværfaglige samarbejde fungerer. I den forbindelse nævnte han, at psykologen i fokusgruppen lige var gået på barsel, og at han var meget tilfreds med at have fået en nyuddannet psykolog, i stedet for at en psykolog fra et andet distrikt var kommet ind og havde 'forstyrret' deres mødeorden med en anden tilgang til det tværfaglige samarbejde.

Kapitel 3: 'Den tværfaglige model' og projekt 'Tidlig indsats'

Siden d. 1. januar 2011 har Børn og Unge-forvaltningen arbejdet med 'Den tværfaglige model', som de selv har udviklet med inspiration fra forskellige andre kommuner. I samme tidsperiode (2010-2012) deltager Viborg kommune, sammen med fem andre kommuner, i et AKF-projekt, der hedder 'Opkvalificering af den tidlige indsats' eller 'Opsporingsprojektet', der, som navnene også indikerer, drejer sig om at sætte ind overfor socialt udsatte børn gennem en opsporingsmetode, der skal sikre, at man finder børnene tidligere, end man gør nu. I dette kapitel præsenterer jeg de to modeller, sådan som de er formuleret af henholdsvis Viborg kommune og AKF.

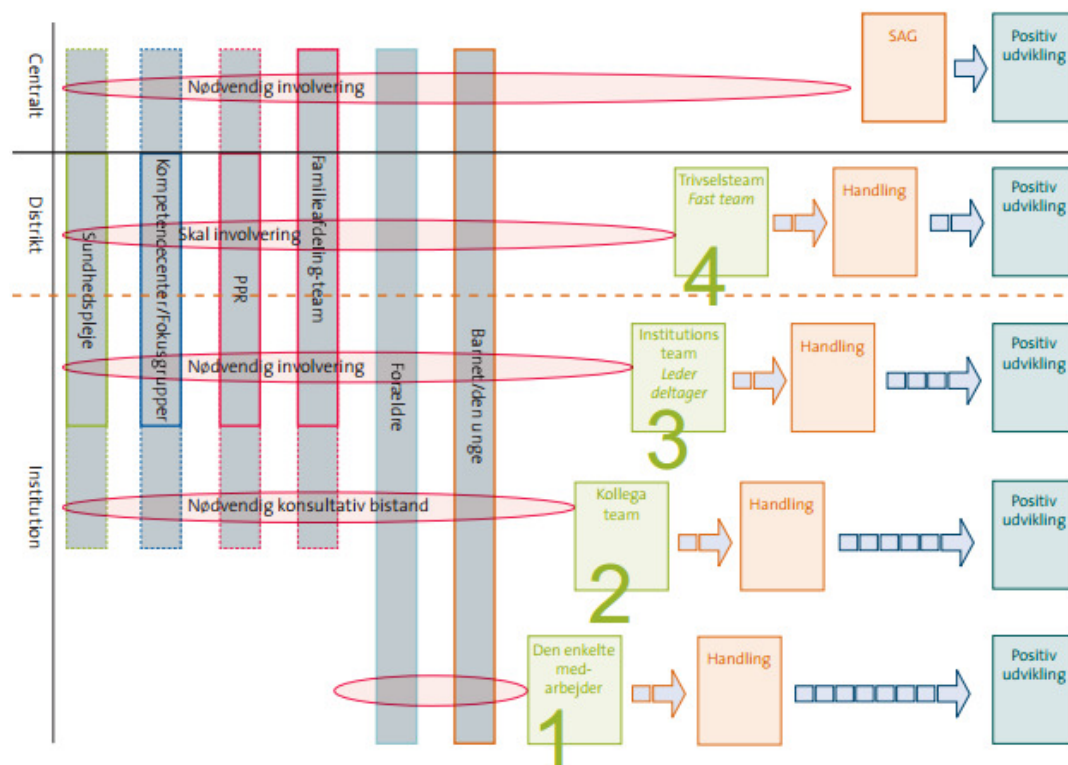
'Den tværfaglige model'

Viborg kommune beslutter i september 2010 at implementere 'Den tværfaglige model' med startdato d. 1. januar 2011. Ifølge afdelingsleder for dagtilbud, Merete Villsen (MV) fordi man i kommunen ønskede at gøre arbejdsgangene mere synlige (Bilag 2: MV, s. 2). Formålet med modellen er med andre ord at sikre koordineringen mellem almen- og specialområdet. Den betyder også, at alle medarbejdere i Børn og Ungeforvaltningen har et ansvar for, at børn og unge trives og for at bidrage med handlemuligheder for at støtte op om barnets trivsel. Den enkelte afdeling eller institution har derfor ansvaret for at hjælpe barnet ved at samle indsatsen i forhold til barnet, sådan at barnet oplever støtte fra både skole, dagtilbud og fritidsliv. Samtidig understøtter modellen også princippet om, at problemer ikke løses med udgangspunkt i barnet, men med udgangspunkt i barnets omgivelser.

Nedenstående er en sammenfatning af den handlevejledning, der findes på Viborg Kommunes hjemmeside (Viborg kommune, 2010), og som er den, kommunens medarbejdere kan konsultere i forhold til, hvordan de skal agere, når sager opstår og skal behandles, og hvordan de skal sendes videre i systemet. Sammenfatningen tager udgangspunkt i 0-6 års området, som er det område, specialet handler om, men der er ikke væsensforskelle i forhold til skoleområdet.

Modellen opererer med fire niveauer med et samarbejdsforum for hvert niveau. En sag behandles trinvis på de forskellige niveauer, før den eventuelt til sidst bliver sendt ind til forvaltningen og bliver en familiesag. Modellen giver et billede af, hvad der sker på de enkelte niveauer, hvem der er ansvarlige, og hvor medarbejderen skal gå hen, hvis det ikke lykkes vedkomne at løse situationen selv.

Figur 1: 'Den tværfaglige model'



Er der eksempelvis en medarbejder, der er bekymret for et barn, er der tale om en situation på niveau 1. Her skal den bekymrede medarbejder forsøge at finde en løsning med barnet og dets forældre, som afprøves. Hvis ikke det afhjælper situationen, så har samme medarbejder ansvaret for, at problemstillingen løftes op til niveau 2.

Niveau 2 er kollegatemet. På det første møde tages sagen op, og der udpeges en tovholder for sagen. Det er dog stadig hele teamets ansvar at løse sagen, og alle medarbejdere skal i udgangspunktet have en opgave i forhold til barnet efter mødet. Kollegatemet kan inddrage stedets leder, hvis det skønnes hensigtsmæssigt, men ellers orienteres lederen blot. Kollegatemet kan indhente råd og vejledning fra Sundhedsplejen, PPR og Familieafdelingen eller hos fokusgrupperne. Dette sker stadig med inddragelse af barnet, forældrene og eventuelt barnets netværk. Hvis ikke handlemulighederne her ændrer situationen til det bedre har tovholderen ansvaret for, at sagen tages op på niveau 3.

Det 3. niveau er institutionsteamet. I nogle tilfælde vil dagtilbuddenes fokusgrupper være sammenfaldende med institutionsteamet, men der kan også være andre sammensætninger. Fokusgruppen består af forskellige fagligheder indenfor børneområdet, eksempelvis psykologer, talehørekonsulenter, fysioterapeuter, sundhedsplejersker og PPR. Derudover deltager lederen altid ved disse møder. Her

beslattes det, hvilke tværfaglige samarbejdsparter, det er nødvendigt at involvere, og de kontaktede samarbejdsparter har pligt til at indgå i samarbejdet. På dette niveau får alle deltagere som udgangspunkt også en opgave i forhold til barnet, ligesom barn, forældre og eventuelt nærmiljø involveres i løsningen af sagen. Sker der ikke nogen bedring har tovholder ansvaret for, at sagen tages op på niveau 4.

Niveau 4 er trivselsteamet. Den faste kerne i trivselsteamet er udover områdelederen for dagtilbud, repræsentanter fra sundhedsplejen, PPR og Familieafdelingen. På disse møder bringer tovholderen sagen ind til trivselsteamet, og skoleleder og områdeleder indkalder i fællesskab relevante personer, eksempelvis medarbejdere, forældre, naboer, til at belyse sagen. På samme måde som i de andre niveauer inddrages barnet, forældre og eventuelt nærmiljø, og alle deltagere får som udgangspunkt en opgave med efter mødet. Hvis det heller ikke her lykkes at skabe en positiv udvikling, så ligger sagen udenfor hvad der kan løftes i det forebyggende, tværfaglige samarbejde, og det er herefter tovholderens opgave at sikre sig, at sagen bliver indberettet og overdrages til Familieafdelingen.

Når en sag bliver en familiesag starter den i reglen ved den socialrådgiver, der er tilknyttet det enkelte skoledistrikt, og som har fulgt sagen gennem 'Den tværfaglige model'. Hvis pågældende socialrådgiver ikke har mulighed for at fortsætte sagen, er det dennes ansvar, at sagen tages op, at der findes en ny socialrådgiver, og at der etableres et samarbejde mellem den nye socialrådgiver og institutionen. Det er også vigtigt, at der sker en forventningsafstemning mellem de implicerede parter i forhold til hvordan og hvilke informationer, der skal meldes tilbage til de forskellige samarbejdspartnere. Ved afslutningen af en familiesag kan der udpeges en ny tovholder i institutionen eller på skolen.

MV fortæller om modellen, at:

"[...] vi også oplever og har oplevet, at det at arbejde fuldstændig systematisk med den trappe-model, vi egentlig har lavet, det frigiver nogle ressourcer, fordi folk så faktisk er klar over, hvad for nogle roller, de spiller på de forskellige trin." (Bilag 2: MV, s. 2).

Denne systematik er ikke kommet af sig selv, for selve arbejdet med 'Den tværfaglige model' har været stramt styret fra første færd, hvilket jeg kommer nærmere ind på i analysen.

'Opkvalificering af den tidlige indsats'

Viborg kommune deltager sammen med fem andre kommuner i et projekt, der handler om 'Opkvalificering af den tidlige indsats', et projekt, der er finansieret af Servicestyrelsen og løber fra 2009 og frem til medio 2013. Seks kommuner deltager, og målgruppen for indsatsen er børn mellem 0-10 år. Formålet med

projektet er at finde frem til nogle metoder, der kan opspore udsatte børn og deres familier, sådan at der kan sættes ind med hjælp til dem, før tingene eskalerer og der er behov for mere indgribende tiltag.

En tidlig opsporing forudsætter imidlertid nye ting af det personale, der har med børnene at gøre. Fordi det er målet at opdage udsatte børn tidligere, bliver det nødvendigt at reagere på flere og mere usikre tegn, som måske også udspringer af fornemmelser og oplevelser, det kan være vanskeligt at beskrive. Her giver opsporingsprojektet personalet redskaber, der kan hjælpe medarbejderne til at se de udsatte børn tidligere, og til at blive mere sikre på deres fornemmelser.

De metoder, Viborg kommune arbejder med i forbindelse med projektet er følgende (AKF, 2010):

- **Trivselsskema.** Her angiver dagplejere og pædagogerne tre gange om året, hvordan de hver især ser alle børn, de har kontakt med ud fra et rød-gul-grøn skema. Bagefter samtaler kollegaerne om, om deres vurdering af børnene er sammenfaldende, og hvis de ikke er det, hvad det så kan skyldes. Endvidere skal der træffes bestemte forholdsregler, hvis barnet er i eksempelvis gul eller rød position. Formålet med dette redskab er at sikre systematik i det professionelle arbejde, sådan at det bliver muligt at tale om fornemmelser, man kan have om bestemte børn, uden måske at have noget konkret, og sådan at man sikrer sig, at alle børn bliver set. Trivselsskemaet bliver i daglig tale kaldt 'prik-skemaet'.
- **Overgang fra dagpleje eller vuggestue til børnehave, og fra børnehave til skole.** Formålet er her at sikre, at der ikke går vigtig information tabt om barnet i forbindelse med skift mellem institutioner. Det er nøje angivet, hvilke samtaler, der skal finde sted mellem institution, forældre og den nye institution, hvem der skal tage initiativ til dem, ligesom der i fællesskab mellem barnets forældre og institution skal udfyldes et skema, der beskriver barnets kompetencer eksempelvis med henblik på, om barnet er klar til at skifte fra til børnehave og til skole.
- **Decentral sparring og småbørnsteam.** Begge tiltag sikrer personalet mere sparring i forhold til de opgaver og udfordringer, de står med. Decentral sparring dækker over, at psykologen kommer ud i institutionen udover de seks årlige fokusgruppemøder. Institutionslederen bestemmer, hvornår psykologen skal komme, men formålet er, at sparringen skal styrke personalets viden, analyse, faglige dialog, refleksion og handlekraft i deres egen kontekst ved opsporing af børn i vanskeligheder. Småbørnsteam består af en gruppe 'eksperter' i børns trivsel, og de mødes to gange om året for at diskutere den nyeste viden på området, og hvordan den formidles, og de kan give akut sparring i forhold til sager om småbørns trivsel. Derudover består fokusgruppen i området af samme persongruppe, som derfor mødes i alt otte gange om året.

- **Tovholderfunktion.** I alle sager udpeges der en tovholder. Formålet med det er, at der skal være en person, der står for kontakt og koordinering mellem alle involverede, og især forældrene. Det er centralt for alle ovenstående metoder, at forældrene inddrages i langt højere grad end tidligere, da man antager, at det er i alle forældres bedste interesse, at deres barn trives. Samtidig beskrives det, hvem der er tovholder i forbindelse med mødeindkaldelser, og hvordan tovholderfunktionen kan overgives til en anden, hvis det skønnes mere givtigt.

Som det fremgår af gennemgangen af de redskaber, Viborg kommune arbejder med i opsporingsprojektet, så handler de i mere eller mindre grad alle sammen om systematik, ansvarsfordeling og styrkelse af faglighed.

Opsamling

At 'Den tværfaglige model' og 'Tidlig indsats' blev implementeret omtrent samtidigt har givet nogle tydelige overlap, for mange af tiltagene i forbindelse med 'Tidlig indsats' er beskrevet som en del af 'Den tværfaglige model'. Det kan skyldes, at 'Den tværfaglige model' er tænkt som et stillads, der ikke i sig selv angiver metoder for tværfagligt arbejde, men som i stedet placerer ansvar og arbejds gange i et system, andre tiltag kan tænkes ind i. Det sidste taler RJ om:

"Men overordnet set synes jeg egentlig, at organisatorisk hjælper det os nogle gange at kunne snakke ind i de her trin, når vi skal have noget nyt etableret." Ellers, siger hun, så er det ikke altid, de får "[...] bundet det [nye tiltag, red.]sammen, og så er der noget af det, der falder til jorden, som måske egentlig kunne have levet, hvis det havde været organisatorisk forankret. (Bilag 4: RJ, s. 3)

I forhold til 'Den tværfaglige model' som stillads siger TH:

"[...] og det har så bare gjort det endnu bedre, at vi har fået 'Tidlig indsats' på også, så vi har den vinkel med også og mere kød på kroppen." (Bilag 6: TH, s. 3)

MV identificerer også klart sammenkoblingen af 'Den tværfaglige model' og 'Tidlig indsats' som en positiv force i forbindelse med opsporingsprojektet:

"Og det, vi helt klart kan se i hele vores forskningsprojekt, det er at vores gevinst kommer, fordi vi har en model at hænge tingene op på. Så på den måde, helt overordnet, så har det været rigtigt vigtigt, altså. Alle kender 'Den tværfaglige model' efterhånden, det er sådan italesat.." (Bilag 2: MV, s. 4)

Der er dog et lille 'men', for selvom der tilsyneladende er enighed om, at modellerne styrker hinanden, så har sammenvævningen af dem også den konsekvens, som nævnt i kapitel 2, at det ikke står helt klart for

alle medarbejderne, hvornår noget er 'Den tværfaglige model', og hvornår noget er 'Tidlig indsats'-projektet. HK siger, da jeg spørger, om de deltager i opsporingsprojektet:

"Ja, det mener jeg, vi er. Ja, hvad det nu hedder alt sammen, tidlig indsats eller tidlig opsporing, jeg er helt sikker på, vi er det." og fortsætter: "Og det er igen fordi 'Tidlig opsporing' eller 'Tidlig indsats', det løber nok lidt sur i mig." (Bilag 5: HK, s. 9)

Ovenstående er ikke ment som en utilfredshedsytring med 'Tidlig indsats' eller 'Den tværfaglige model', men det giver derimod et billede af, at det kan være svært at se, hvor det ene ender og det andet begynder. I praksis er det dog næppe et problem, så længe både stilladset og metoderne virker meningsfulde for medarbejderne, hvilket er det, de næste kapitler handler om.

Kapitel 4: På hvilken baggrund...

I dette kapitel undersøger jeg, på *hvilken baggrund*, medarbejderne skaber mening med 'Den tværfaglige model' og 'Tidlig indsats', hvor det er det kursiverede, der er i fokus. Dette danner baggrunden for meningskabelsen, og tjener også et formål i forhold til problemformuleringens andet spørgsmål, nemlig spørgsmålet om, betydningen af erfaringerne i forhold til udbredelsen af 'Tidlig indsats'.

Det første perspektiv, jeg tager fat i, er forandringsperspektivet. Den nye praksis i forhold til det tværfaglige arbejde og den strammere struktur i forhold til arbejdet på området, konstituerer en forandring for medarbejderne, og må derfor også ses i det lys.

Det relationelle syn på organisatorisk forandring

Der findes mange forskellige måder at opdele og definere organisatoriske forandringer og de processer, der knytter sig dertil, afhængig af hvilket perspektiv på organisationen, man anlægger. I dette speciale arbejder jeg med et relationelt organisationssyn, hvor organisatoriske forandringer betragtes som resultat af spontane situerede processer (Rasmussen, Jørgensen, & Larsen, 2011, s. 21). Samtidig sker disse processer hele tiden, og i den kontinuerlige strøm af forandringer, skaber organisationen læring:

"Den udveksling, der sker mellem aktørerne i organisationen og dens omgivelser, vil for alle parter resultere i, at noget nyt læres, og at der på den måde sker stadige justeringer i relationerne mellem aktører i organisationer og aktørerne i organisationens omgivelser." (Rasmussen, Jørgensen, & Larsen, 2011, s. 22)

Det kan synes paradoksalt, at jeg anlægger et relationelt syn på organisationen, når det er implementering af en bestemt organiseringsform ('Den tværfaglige model') og en række metoder, der er genstand for specialet, hvilket virker mere som planlagte processer, og dermed tilhørende et mere moderne organisationssyn. Det er dog også sådan, at:

"Der er næppe tvivl om, at den moderne opfattelse af organisationer stadig udgør den dominerende opfattelse. Det er straks mere uklart, om dette også stadig gælder i praksis [...]." (Rasmussen, Jørgensen, & Larsen, 2011, s. 38)

Man kan derfor, vil jeg mene, forstå den forandringsproces, der har været og er i Viborg kommune, som en 'moderne forandring' i en relationel praksis – altså en forandring, der tager udgangspunkt i de rationaler, det moderne organisationssyn tilbyder, men som møder en organiseringsform, der er relationel og bygger på andre rationaler og praksisser, end dem, det moderne organisationssyn kan (forud-)se.

Når medarbejderne i et relationelt perspektiv bliver mødt af en planlagt forandring, så er de nødt til at ændre opfattelse af deres hidtidige praksis. Det første skridt til at ændre praksis er at skabe en ny forståelse af den praksis, der nu bliver hverdagen, hvilket sker gennem sproget. Sproget bliver dermed ikke kun en repræsentation af faktiske forhold og genstande,

"[...] , men er et afgørende led i det, som skaber og omskaber de gældende billeder gennem den proces, som på engelsk benævnes 'sensemaking'. Det indebærer, at aktører sammen opbygger og løbende omformer deres relationsskabte opfattelser." (Rasmussen, Jørgensen, & Larsen, 2011, s. 26)

Det er dog ikke til at vide eller styre, hvordan medarbejderne omformer deres opfattelser, ligesom det også er usikkert, hvilken slags forandring – om nogen – det vil føre til. Det skyldes, at de organisatoriske forandringer er uforudsigelige og

"[...] skabt på baggrund af den intentionalitet, der ligger bag de enkelte aktørers handlinger. Denne intentionalitet er det, der giver forandringen – og alle andre handlinger – mening for aktøren.[...] Uforudsigeligheden hænger bl.a. sammen med, at de enkelte aktørers intentionalitet ikke er ens, og at en handling derfor vil have forskellig betydning for aktørerne. [...] Gennem aktørernes fælles forsøg på at skabe mening med deres arbejde og deres handlinger udvikler og forandrer de organisationen." (Rasmussen, Jørgensen, & Larsen, 2011, s. 41)

I et relationelt perspektiv er det derfor vanskeligt at implementere planlagte forandringer, fordi så meget afhænger af relationer, og at der derfor dybest set er lige så mange mulige måder at forstå en planlagt forandring, som der er medarbejdere i kommunen. Derfor gælder det også, at:

"Virkingen af en iværksat forandring afhænger på den måde af, hvordan disse fortolknings- og oversættelsesprocesser organiseres. Succes afhænger af, hvordan en forandring omsættes af medarbejdere og ledere til betydning og mening i organisationen, og hvordan dette efterfølgende anvendes. Ideen om forandring som en implementering, der starter og slutter på bestemte tidspunkter, må derfor forlades." (Rasmussen, Jørgensen, & Larsen, 2011, s. 44)

Ovenstående understreger, at selvom det i det relationelle perspektiv ikke længere er muligt at lægge en plan for implementering, så kan fortolknings- og oversættelsesprocesserne dog stadig præges. Selvom medarbejderne i høj grad selv må skabe mening med forandringen i deres hverdag, når de skal arbejde på en ny måde, så kan ledere også spille en rolle for, hvordan forandringen forstås og kommer til udtryk. Netop måden, ledelsen har ageret i forbindelse med introduktionen af 'Den tværfaglige model' er genstand for det næste afsnit.

Styringen af implementeringen af 'Den tværfaglige model'

Når det kommer til introduktionen og styringen af, hvordan 'Den tværfaglige model skal bruges', så konstaterer MV selv dilemmaet i forhold til, hvor meget styring, der skal være i forbindelse med det nye initiativ. Hun siger:

"[...] om man skal lave håndspålæggelse: Det er den her vej, det er sådan en systematik, det er de her metoder, eller om man bare skal lade det være op til den enkelte. [...] Og der er jeg jo klart til at sige, at vi er nødt til herinde [i forvaltningen, red.], hvis det er det vi mener, og det viser forskningen, så er det det. [...] For det at blive taget i hånden og det at blive guidet og nogen sætter retning og laver den systematik og hjælper dem med at holde fast i det, det har været fantastisk." (Bilag 2: MV, s. 10)

Det interessante ved denne udtalelse er, at det på den ene side giver et klart billede af, at der er styr på tingene fra forvaltningens side, og at der er en klar måde og forventning til, hvordan modellen skal bruges, hvilket er tegn på et moderne syn på organisationen. Men at ville guide medarbejderne og sætte rammer for medarbejderne kan omvendt ses som et eksempel på en relationel tilgang, hvor ledelsen ønsker at gå ind i *sensemaking* i forhold til brugen af 'Den tværfaglige model'. Hun mener også, at de bør evaluere 'Den tværfaglige model' med henblik på revision cirka hvert andet år, sådan at medarbejderne bliver ved med at kunne se sig ind i modellen (Bilag 2: MV, s. 9). Dermed anerkender hun klart, at modellen er nødt til at give mening for medarbejderne, og blive ved med det, for at den kan virke effektivt.

Der er dog også sådan, at der er beslutninger, som hun har sat sig i spidsen for:

"Altså, jeg tog nogle beslutninger, det er sådan her vi gør det, og det har jeg været glad for, for det giver – det gør det meget nemt at evaluere på, men der er også nogle ting, der skal rettes til fremadrettet, men det gør vi i meget fint samarbejde med vores samarbejdspartnere." (Bilag 2: MV, s. 3)

Det er igen med skelen til, at medarbejderne skal inddrages i arbejdet med modellen, men det er også tydeligt, at der er en forventning om, at forandringer af modellen kan planlægges og implementeres ud fra beslutninger, når bare der er taget højde for medarbejdernes syn på sagen, hvilket er karakteristisk for moderne organisationsforståelser. Det ses også ved det, at da modellen var ny og skulle introduceres var der ingen erfaringer at bygge på, og i stedet for at lade det blive op til tilfældet – eller medarbejdernes *sensemaking*, tog MV nogle ret markante beslutninger i forhold til, hvordan modellen skulle implementeres. Eksempelvis siger hun:

"Og det er nøje beskrevet hvor mange møder, der skulle holdes om året og hvordan kunne det tilrettelægges, hvad er indholdet, hvilke sager kunne man drøfte og hvordan skal forældrene inddrages deri." (Bilag 2: MV, s. 3)

I forhold til skoleområdet har der ikke været lige så stor forvaltningsmæssig bevågenhed når det kommer til hvordan og hvor ofte, møderne i 'Den tværfaglige model' er blevet brugt. Da jeg spørger, hvordan det forholder sig på 0-6 års området; om møderne bliver afholdt som planlagt, siger hun:

"Det har de skullet, for det har jeg sagt, fordi det var vigtigt at lære hinanden at kende, og det er der også noget gevinst i, men måske er der også noget ressourcespild, og det er sådan en opvejning, som vi skal diskutere [...]." (Bilag 2: MV, s. 3)

Her træder styringen i forhold til 'Den tværfaglige model' tydeligt frem, og den stramme styring er også noteret af RJ, der siger:

"Jeg husker den som at blive meget til på overordnet niveau. Altså på leder-chef-niveau og så præsenteret ned i organisationen. Jeg tror selvfølgelig har der været nogle afstikkere ned i systemet, i MED, men det har været meget en topstyret model, at det er den her, vi vælger at arbejde ud fra." (Bilag 4: RJ, s. 3)

Men beslutningerne og de den tætte styring af implementeringen bunder i, at medarbejderne ikke skal bruge ressourcer på at finde ud af, hvordan modellen skal bruges:

"Ja, men det tror jeg i en hverdag, når vi er så presset på ressourcer, som vi er, alle sammen, fordi PPR har jo også afsindigt travlt, talehørekonsulenterne har travlt, sundhedsplejersken har travlt, for vi er alle sammen sådan skåret ned gennem årene, på den måde, og der tror jeg, at det er en enorm hjælp, at der er nogen der sætter rammerne og siger 'Det er sådan her'." (Bilag 2: MV, s. 12)

Man kan derfor sige, at den stramme styring af modellen har været et forsøg fra ledelsens side på at lette medarbejdernes implementering af modellen, og derfor tænkt som en hjælp, selvom den også har været meget bestemt i forhold til, hvad medarbejderne kan og ikke kan i forhold til 'Den tværfaglige model'.

Hvis man skal forsøge at forstå den forandringsstrategi, Viborg kommune har lagt for dagen i forbindelse med implementeringen af 'Den tværfaglige model' kan man skele til Jacobsen og Thorsvik fire hovedtyper af forandringsstrategier (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 364). Selvom MV giver udtryk for, at medarbejderne skal inddrages i den videre tilpasning af 'Den tværfaglige model', så har arbejdet indtil nu mest haft karakter af en 'diktatorisk forandring', eller en top-down forandring. Den type forandring placeres således i matrixen:

Figur 2: Fire hovedtyper af forandringsstrategier

	Revolution	Evolution
Basis i ordre og tvang	Diktatorisk forandring	Tvungen udvikling
Basis i samarbejde og konsultation	Karismatisk forandring	Deltakende udvikling

Man finder ofte denne type forandring, der henter sit navn fra den militære verden, når man beskæftiger sig med strategiske forandringer, og den bygger på antagelser om rationalitet og koncentreret magt (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 365), hvilket det moderne organisationssyn (i hvert fald til dels) gør. Faserne i en top-down forandring falder i tre dele:

- 1) Ledelsen analyserer situationen
- 2) Ud fra analysen fastsættes strategiske mål, delmål og handleplaner for implementeringen
- 3) Man undersøger, hvordan implementeringen skal gennemføres – hvilke problemer kan opstå, og hvilke strategier kan anvendes for at mindske modstanden; eksempelvis kan det være hensigtsmæssigt at implementere forandringen i mindre dele; at udforme belønningssystemer, som understøtter forandringen; at ansætte en forandringskonsulent.

I Viborg kommune har forvaltningen ønsket en klarere model for, hvordan Børn & Unge-forvaltningen skulle håndtere sager, sådan at det til enhver tid var klart, hvem der havde ansvaret, og hvad det næste skridt måtte være. Dernæst er der udarbejdet en handlevejledning, som alle medarbejdere fik udleveret sammen med 'Lys i øjnene', kommunens børnepolitik, i forbindelse med et stort anlagt introduktionsarrangement. Hvor det på skoleområdet herefter har været op til de enkelte skoler, hvordan de vil implementere 'Den tværfaglige model', har afdelingen for dagtilbud lavet yderligere retningslinjer for at hjælpe implementeringen på vej.

Disse overvejelser gælder den øverste ledelse for daginstitutionsområdet. Der er imidlertid et stort, og ganske betydningsfuldt lag af mellemledere, der står med de daglige implementeringsudfordringer, og spørgsmålet er, hvordan de gennem sensemaking hjælper medarbejderne med at forstå og implementere 'Den tværfaglige model'?

Karisma som oplødning

I den institution, hvor jeg talte med TH og en HK, er det svært at se forbi, at TH er en karismatisk og meget nærværende leder, og at han er meget bevidst om, hvilken type leder, han ønsker at være:

”Men ellers så er der jo masser af andet skriftligt arbejde, men det er venstrehåndsarbejde, det skal bare gøres. Mit primære arbejde er personaleleder og være sammen med dem. Tage ud og høre på dem og lytte til dem og sørge for at de gør et godt stykke arbejde.” (Bilag 6: TH, s. 2)

Dermed opblødes den top-down forandring, der er iværksat, idet den karismatiske leder med sig selv som person kan fremstå som et forbillede for sine medarbejdere (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 366). Karismatiske ledere virker tillidsvækkende, så derfor vil medarbejderne tillægge lederens informationer stor troværdighed. Dette er både vigtigt og nyttigt i en karismatisk forandringsproces, der kan se sådan ud (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 367):

- 1) Der skabes utilfredshed med den nuværende situation; det kan være en dommedagsprofeti eller en brændende platform – der skal skabes en krisestemning.
- 2) Samtidig tegner den karismatiske leder en vision for, hvad der kan opnås ved forandringer, ofte formuleret i metaforer og med meget høje standarder, hvilket står i kontrast til den krise, der vil ramme, hvis der ikke sker nogen forandring.
- 3) Den karismatiske leder virker hele tiden som en energiindsprøjtning ved at fremhæve små succeser, som viser, hvordan organisationen bevæger sig i den rigtige retning og ved hele tiden at være engageret og trække i den nye retning.
- 4) Den karismatiske leder sætter også medarbejderne i stand til at gennemføre planer. Medarbejderne ønsker at identificere sig med lederen, der fungerer som rollemodel, og denne identifikation kan være en stærk drivkraft for forandring.

Det eneste af punkterne, der ikke var så tilstedeværende i samtalen med TH var det første, hvilket ikke er så mærkeligt, da de har arbejdet med 'Den tværfaglige model' siden 2010, og at de faktisk allerede før det var begyndt at arbejde med noget, der lignede det i det distrikt, TH er leder i. I samtalen fremhæver TH hele tiden, hvor meget han oplever, at de ansatte og forældrene får ud af 'Den tværfaglige model', og den strammere struktur, modellen og værktøjerne fra 'Tidlig indsats' har givet. Men samtidig er det også meget tydeligt, at han forventer noget af sine ansatte. Men det bliver også positivt bemærket:

”Tilbage meldingerne fra ekstern samarbejdspartner i forhold til vores fokusmøder [er, at] mine pædagogers forarbejde er altid perfekt. Men jeg har også sagt til dem, at hvis de kommer en dag og ikke er forberedt, så får I bare besked på at gå igen, så gider jeg ikke holde mødet. Det er spild af alles tid.” (Bilag 6: TH, s. 5)

Men de skal ikke forberede sig alene, for han har sagt til sit personale, at:

"I må jo forvente, at der er nogen af jer, der aldrig kommer til det her. Men første gang, I skal til det, så tager jeg jer i hånden." Så bruger jeg ugen op til på at sikre mig, at deres forarbejde er i orden. For det skal jeg jo som leder. Så derfor er der ikke nogen, som skal gå ind og være nervøs for det. For de har vidst, hvad de skulle." (Bilag 6: TH, s. 9)

Og så roser han personalet og deres indsats og de resultater, de har opnået, mange gange i løbet af samtalen, og vendingen 'Og det er jo positivt' går igen flere gange. Hans sprogbrug om modellen bærer også præg af begejstringen:

"Når jeg sådan omtaler det, så skal vi helt tilbage til år 0, før der sidste magiske skete på jorden, da Jesus blev født, men det kommer jo igen nu her. Rent faktisk kan du gå ind og skabe magi der, ved at gå ind og have den samtaleform, ved at bruge det på den måde, ved at analysere ting og så gå ud, og så ved du, hvad du skal gøre. Og det er jo magisk. Og det er fedt, at du har en model, som virkelig kan det." (Bilag 6: TH, s. 4)

Det virker med andre ord som om, at 'Den tværfaglige model' og den undervisning i metoderne fra 'Tidlig indsats' har ramt et behov i daginstitutionen. Og selvom der ikke er ekstra ressourcer til undervisning når metoderne skal udbredes, hvilket der indtil nu har været, fordi AKF har drevet projektet, så siger TH:

"Men det er bare så godt et projekt, det er bare så fantastisk, at det sparer faktisk tid. [...] Ja, jeg glæder mig helt vildt til det. Jeg håber, jeg bliver en af dem [der skal ud og fortælle om de gode erfaringer, red.]" (Bilag 6: TH, s. 11)

Samtidig er TH ikke blind for skrøbeligheden i, at meget afhænger af hans og institutionens måde at gøre tingene på, hvilket for eksempel kan ses i denne del af vores samtale:

"TP: Men så handler det også meget om kemi. Vi har det rigtig godt sammen. Så det tror jeg er vigtigt. Vi har respekt for hinandens fagligheder. Og så kan det jo ikke gå galt. Jeg ved, der er områder, hvor man hader det. Fordi at man ikke kan lide psykologen, måske. Som leder. Men altså..."

NN: Men så er det jo også personlig dynamik, og ikke psykologi-viden.

TP: Helt sikkert. Og det er jo det. Men det har jo bare så meget betydning. Og det er det uanset, når du har med mennesker at gøre, så går du jo ind og så... Så er din personlighed så stor en del af det." (Bilag 6: TH, s. 7)

Netop dette er karakteristisk ved den karismatiske leder; at det ikke er til at sige, hvem der kan blive karismatiske ledere, fordi det også ofte er svært at bestemme, hvad karisma er – især fordi det ofte er situationsspecifikt (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 367). Til gengæld er det af stor betydning for

medarbejderne, at de oplever opmærksomhed og anerkendelse fra ledelsen, hvilket er genstanden for næste afsnit.

Medarbejdernes oplevelse

Introduktionen af 'Den tværfaglige model' har betydet en ændring af praksis for og synet på pædagogerne. MV fortæller om ændringen fra sin tid som pædagog til i dag, at:

"Altså, jeg er jo også fra den tid, hvor det at være pædagog, vi kom på arbejde, altså jeg kan huske, jeg kan selv høre mig sige 'Jamen, det er dejligt, vi finder ud af, hvad vi vil, når vi står i det.' Der var ikke sådan den der planlægning. [...] Og det flytter sig. Og der har vi nogle gamle, eller nogen, der har været med i mange år, som er svære at flytte." (Bilag 2: MV, s. 5)

Det billede, Merete tegner her, er også noget, institutionslederen og pædagogen kan genkende fra deres hverdag:

TH: *"Og hvis man kigger på det hierarki, så ligger vi jo som pædagoger under lærerne. Selvom det er noget vås, ikke også?"* (Bilag 6: TH, s. 11).

KH: *"På forvaltningen, det er jo mænd +50, som jeg ser det. Nu kommer alle fordommene. [...] og de kan huske børnehaven 'Nåja, det er dem med lilla ble'. Og vi laver ikke noget, der er målbart, og 'Alle kan passe børn', det er jo også en, man har hørt på, ikke? [...] Og det er dén, der skal gøres op med. Og det er altså en, der sidder godt fast."* (Bilag 5: HK, s. 6)

De har med andre ord en gennemgående følelse af, at der hersker nogle fordomme i forhold til deres profession som pædagoger, og selvom det i udtalelserne er trukket skarpt op, så er det fordi de har oplevet at blive ramt på deres professionalisme i konkrete hverdagssituationer:

"Og så kommer der en psykolog dansende ind af døren og kigger på barnet i ti minutter, og selvfølgelig skal barnet indstilles til Finderuphøj-skolen eller et eller andet specialtilbud, og man tænker bare. Altså, hallo, vi har også en uddannelse, og vi er sammen med barnet hver dag i måske seks timer. Og alligevel skal der komme en eller anden ind, altså vores mening føler man ikke rigtigt, der bliver hørt. Og det synes jeg, det gør med tværfaglig. I meget højere grad." (Bilag 5: HK, s. 5)

Det er altså sket et tydeligt skifte i måden, pædagogen føler sig hørt, efter 'Den tværfaglige model' med dens redskaber er blevet introduceret. Pædagogerne bliver set som professionelle, der har noget at sige og det betyder både, at pædagogerne ikke længere skal se børn, de har ønsket støtte til, skulle vente indtil de starter i skole med at få støtten. TH siger i den forbindelse, at:

"Og jeg synes også, at 'Tidlig indsats' gør, at børn lige pludselig bliver født, når de bliver født. Og ikke når de skal i skole." (Bilag 6: TH, s. 11)

Men synet på sig selv som professionel slår også igennem på andre punkter, for det er helt tydeligt, at med introduktionen af 'Tidlig indsats' og de metoder, der hører til det projekt, så oplever pædagogerne pludselig, at:

"[...] det jeg kan er vigtigt, og at de kan bruge det til noget, og at det, jeg fortæller om barnet er noget, de kan bruge til noget og kan sætte i forhold til, eller noget, der faktisk gør, at de vil gå videre med det. Det synes jeg. Jeg synes, det ['Tidlig indsats'] har højnet vores faglighed. At vi er nogen, man kan regne med. At det ikke bare er dem med et halvt år længere uddannelse, der har noget at sige. Det synes jeg. Og bare det gør jo, at man får lyst til at kunne endnu mere. Og får lyst til at stråle endnu mere. Og får lyst til også at granske sin hjerne, hvad kan jeg egentlig?" (Bilag 5: HK, s. 13)

Fra at deres viden har været tavs viden, og deres praksis har været præget af at tage dagen, som den kom, så giver redskaberne i modellen pludselig et sprog og en øget mulighed for at dokumentere det, de gør, som det er muligt at kommunikere videre til de andre faggrupper. Der er ganske enkelt en langt større systematik i forhold til, hvad, hvor ofte og hvordan de gør tingene nu, og det betyder, at de bliver anerkendt for deres arbejde på en ny måde, og bliver set for det, de gør. Anerkendelse skal her ikke ses som ros, men som et spørgsmål om, at:

"[...] den enkelte ses som et unikt individ, der bidrager til fællesskabet gennem sine særlige kvalifikationer." (Dahl & Juhl, 2009, s. 248)

I forhold til samarbejdet omkring børnene betyder det også, at pædagogerne bliver inddraget på en anden måde. HK siger, at hun oplever, at hun får mest taletid til fokusgruppemøderne (Bilag 5: HK, s. 7), og mener også, at det er naturligt, når det er hende og kollegaerne, der er mest sammen med barnet, der tales om (Bilag 5: HK, s. 6). Men samtalerne omkring børnene er også blevet anderledes og mere jævnbyrdige. HK nævner et eksempel, hvor psykologen og talepædagogen havde været hjemme hos en pige, og til næste møde siger:

"'For resten, vil du ikke lige høre, hvordan det er gået med hende?' [...] og der fik jeg [HK, red.] sådan en briefing den vej fra, og det var rigtigt rart, og der var sat nogle foranstaltninger i gang og sådan noget der. Og det var rigtigt rart, for det er vi ikke vant til at høre noget igen; nu har vi fundet ud af det her og nu gør vi sådan." (Bilag 5: HK, s. 11)

Det ændrede forhold mellem deltagerne i fokusgruppemøderne afspejler sig også i samarbejdet i institutionerne, når pædagogerne har brug for at konsultere de andre faggrupper i forhold til problemstillinger i daginstitutionen:

”Jeg synes, det er ligesom man ikke sådan skal tigge og bede, det er deres arbejde at lave det her sammen med os. Det ved jeg heller ikke, om man skulle før, men de var meget langt fra os, det synes jeg ikke, de er mere.” (Bilag 5: HK, s. 12)

I kraft af, at det ligger fast, at der skal finde fokusgruppemøder sted tre gange hvert halvår, og at der i øvrigt i 'Den tværfaglige model' ligger muligheder for at afholde netværksmøder, som daginstitutionslederen kan indkalde til efter behov, så er det ikke længere pædagogerne, der skal komme med hatten i hånden og bede om møder med folk, de måske ikke havde kontakt til så ofte. Nu ses de derimod oftere og afstanden bliver mindsket af det. Det betyder også, at indstillingerne til PPR er blevet bedre i kraft af, at de er med til fokusgruppemøderne og derfor har været med til forarbejdet og kender til sagen (Bilag 6: TH, s. 6).

Opsamling på kapitel 4

I udgangspunktet er det organisationssyn, jeg anlægger, relationelt. Dermed bliver sproget og *sensemaking* centrale elementer, når man skal forstå, hvordan forandringer bliver til organisatorisk praksis. Ved at se på, hvordan medarbejderne har oplevet introduktionen af 'Den tværfaglige model' bliver det tydeligt at se, at redskaberne, der giver dem nye muligheder for at udtrykke sig og arbejde med deres faglighed betyder, at praksis ændrer sig. Medarbejderne bliver anerkendt for deres faglighed, og anerkendelsen ligger både i den mere direkte værdsættelse, men også i forhold til deres egen selvforståelse. Samtidig har opbakningen fra ledelsen, både i form af den stramme styring fra forvaltningens side og den engagerede, karismatiske opbakning fra den nærmeste leder, betyder, at der er skabt solide organisatoriske rammer for at medarbejderne skal lære at bruge modellen. Spørgsmålet er imidlertid, hvordan medarbejderne skaber mening med 'Den tværfaglige model', hvilket næste kapitel handler om.

Kapitel 5: ... skaber medarbejderne mening?

Når medarbejderne skal anvende 'Den tværfaglige model', så gør de det ikke alene. Som beskrevet i forgående kapitel skabes meningen med modellen med baggrund i den organisatoriske praksis og på baggrund af ledelsens opbakning og medarbejdernes følelse af anerkendelse, men selve *meningsskabelsen*; processen hvor fællesskabet finder ud af, hvordan de skal bruge 'Den tværfaglige model' på en måde, der er brugbar for dem og giver mening, det er den, der er genstand for dette kapitel.

Jeg har valgt at bruge Wengers teori om praksisfællesskaber til at give mig et sprog til at forklare, hvordan medarbejderne skaber mening med 'Den tværfaglige model' og 'Tidlig indsats'. Jeg har valgt dette teoretiske perspektiv, da metoderne, medarbejderne skal anvende, skal anvendes i et fællesskab, og det derfor er hensigtsmæssigt at undersøge meningsskabelsen som en proces, der sker i fællesskab. Samtidig understreger det relationelle organisationsperspektiv også, hvordan ændringer i praksis netop sker på baggrund af udvekslinger mellem medarbejderne, og altså ikke ved en ledelsesmæssig beslutning om, at praksis skal ændres.

Min hensigt med at bruge begrebet praksisfællesskab er, at jeg ved at gå i dybden med noget, der dybest set virker velkendt, kan bidrage med nogle nye perspektiver, der kan udvide og uddybe forståelsen af, hvad medarbejderne har gjort med 'Den tværfaglige model' for at få den til at fungere i deres praksis, for på den måde i næste kapitel at kunne pege på initiativer, der kan tages fremadrettet, når modellen skal implementeres i resten af kommunen.

Wengers ærinde med den sociale teori om læring, som praksisfællesskabsteorien er en del af, er at fremme læring i samfundet generelt. Han ser en modsætning mellem et samfund, der er rigtigt indrettet og fokuserer på informationer, forskrifter og 'tankpasser'-læring, og som ikke giver plads til, at det er ved improvisationer og samtaler og i etablering af fællesskaber omkring forskellige opgaver, at mennesker er mest effektive og bruger deres kompetence bedst (Wenger, 1998, s. 21). Samtidig er hans læringsforståelse og praksisbegreb ikke så dikotomisk, at det kun hører hjemme i en bestemt bås, for engagement; en vigtig forudsætning for praksisfællesskabet "*[...] involverer altid hele personen, både handlen og viden på samme tid.*" Og han fortsætter:

"Og det konkrete er heller ikke massivt selvindlysende, lige så lidt som det abstrakte er transcendentalt generelt; begge dele får snarere deres mening inden for perspektiverne af specifikke praksisser og kan derved fortolkes på en mangfoldighed af måder." (Wenger, 1998, s. 62)

Heri ligger også kimen til det, der bliver centralt i denne analyse, nemlig meningsforhandlingen, eller snarere dualiteten i meningsforhandlingen. Analysen er bygget sådan op, at jeg først redegør for

meningsforhandlingen, fordi den er til stede i alle aspekter af praksisfællesskabet. Derefter analyserer jeg praksis i Viborg kommune ud fra de tre elementer, der ifølge Wenger, kendetegner et praksisfællesskab, nemlig gensidigt engagement, fælles virksomhed og fælles repertoire.

Meningsforhandling

Næsten alle de aktiviteter, vi deltager i, kan på en eller anden måde siges at være en meningsforhandling. Det handler om, hvordan vi forstår vores verden, og om hvordan andre forstår den – og hvad deres forståelse betyder for os. Vores forståelser er dermed altid præget af den kontekst, vi befinder os i; af den fortid og de erfaringer, vi har gjort os; og hvilke mennesker, vi omgiver os med, for bare at nævne nogle enkelte eksempler. En aktiv meningsproduktionsproces er derfor både dynamisk og historisk, ligesom den både kan påvirke og blive påvirket af os.

”Vi skaber meninger, der udvider, omdirigerer, afviser, omfortolker, modificerer eller bekræfter – kort sagt genforhandler – de meningshistorier, de er en del af.” (Wenger, 1998, s. 67) og videre:

”Meningsforhandlingen er en produktiv proces, men forhandling af mening er ikke ensbetydende med at konstruere den på bar bund.” (Wenger, 1998, s. 68)

Med dette understreger Wenger det dynamiske og den store forbundethed, der er i vores meningsskabelse. Vi skaber ikke mening i et tomrum, men som et svar på eller en udvikling af det, vi kommer fra, og det, vi gerne vil være, og det sker ikke kun i en diskussion med os selv, men også med andre, der er igennem samme proces. Denne dialog er kernen i meningsforhandlingen, og udspringer grundlæggende af to processer; *deltagelse* og *tingsliggørelse*.

Deltagelse

Deltagelse er den aktive del af vores engagement i verden. Det er både handling, samtale, tænkning, følelse og tilhørsforhold, der præger vores deltagelse i sociale fællesskaber. Det betyder også, at det, der kendetegner deltagelse er, at vi kan genkende noget af os selv i hinanden, når vi forhandler mening. Det betyder ikke, at vi behøver være enige, eller at der eksisterer lighed i alle relationer, men selve meningsforhandlingsprocessen er ens for os. Dette kalder Wenger for den gensidig genkendelse, og når vi genkender den, så bliver vi en del af hinanden. Dermed er spørgsmålet om deltagelse også knyttet til identitetsbegrebet, fordi vi gennem vores deltagelsesrelationer er med til at skabe vores identitet, da deltagelse ikke er noget, der kan tændes og slukkes for (Wenger, 1998, s. 71), og samtidig er det også med til at understrege, at deltagelsen i verden er social – underordnet om vi befinder os alene eller sammen med andre, så forstår vi vores handlinger ud fra de sociale sammenhænge, de foregår eller skal foregå i.

Tingsliggørelse

Tingsliggørelse er den anden proces i meningsforhandlingen. Den dækker over, at vi kan formulere abstraktioner som noget konkret, der kan diskuteres som et led i meningsforhandlingen. Når noget bliver tingsliggjort får det så at sige sin egen eksistens uafhængigt af os.

”Det at nedskrive en lov, skabe en procedure eller frembringe et værktøj er en lignende proces. [...] Denne form bliver derpå et fokus for meningsforhandlingen, når folk bruger loven for at bevise en sag, anvender proceduren for at vide, hvad man skal gøre, eller anvender værktøjet til at udføre en handling.” (Wenger, 1998, s. 73)

Det betyder også, at det, der bliver tingsliggjort, kan få en anden betydning, fordi det bliver en håndgribelighed, der kan fokusere vores opmærksomhed. Det gælder også, selvom vi ikke selv har stået for tingsliggørelsen. Hvis det er tilfældet, så er det nødvendigt at praksisfællesskabet forhandler mening med tingsliggørelsen, så den bliver meningsfuld for dem i kraft af deres egen tingsliggørelse af den. Fordi det dybest set drejer sig om at reducere noget abstrakt til en ting, er der en risiko for, at den tingsliggjorte abstraktion kan blive 'hul', fordi afstanden mellem abstraktionen og begrebet bliver for stor.

Dermed understreges det også, at tingsliggørelse ikke kan stå alene uden deltagelse:

”De skylder hinanden deres eksistens, men kan ikke erstatte hinanden.” (Wenger, 1998, s. 77)

Begge dele skal være til stede for at kunne skabe mening. Hvis man i forskellige situationer kan identificere tingsliggørelsen eller deltagelsen, så må den modsatte også være til stede, for det er i vekselvirkningen og balancen mellem begreberne, at mening skabes. Det hjælper ikke at føje mere deltagelse til deltagelse eller mere tingsliggørelse til tingsliggørelse, for de kan ikke udbedre deres egne mangler selv – de forudsætter hinanden (Wenger, 1998, s. 81).

Gensidigt engagement

Praksis kendetegnes af gensidigt engagement. Det dækker over, at praksis kun findes i kraft af, at mennesker er engagerede i handlinger, der bliver meningsfulde af meningsforhandlingen. Det kan derfor ikke defineres organisatorisk, hvad der er en praksis, ligesom det heller ikke kan planlægges. Dermed er gensidigt engagement heller ikke noget, der knytter sig til titler, tilhørsforhold eller geografisk nærhed. Det kan være vanskeligt at afgøre, præcis hvad det er, der udgør engagementet i praksis, men det er det, der binder eksempelvis medarbejdere på samme kontor sammen, selvom de i fritiden har forskellige interesser og har forskellige baggrunde. Derfor er et gensidigt engagement heller ikke ensbetydende med, at medarbejderne ligner hinanden eller kommer til det over tid, for de vil altid udvikle sig i forskellige retninger, selvom det gensidige engagement i praksis ikke ændrer sig (Wenger, 1998, s. 90-95).

Det, arbejdet med 'Den tværfaglige model' og 'Tidlig indsats' drejer sig om, er at sikre den bedste arbejdsgang og at finde potentielt udsatte børn så hurtigt som muligt. Det er dermed det, der binder medarbejderne sammen på tværs af deres faggrupper, og som de engagerer sig i:

"Jeg oplever virkelig, at de er meget ihærdige i det. Men de har også været med til at udvikle det her og bliver jo hørt, og vi har mange niveauer rigtigt mange niveauer, hvor vi taler om, er det den måde, vi gør det på, der er den rigtige?" (Bilag 2: MV, s. 7)

Dette illustrerer også, at deres arbejde er noget, medarbejderne engagerer sig i og ønsker at forholde sig til – også selvom det ikke er det samme, de ønsker sig af eller får ud af arbejdet. Nogle steder har ikke fået så meget ud af 'Den tværfaglige model', eksempelvis i forhold til afholdelse af fokusgruppemøder. De steder identificerer MV årsagen til det som et ledelsesproblem:

"Altså, de steder, hvor det ikke fungerer, så er det simpelthen manglende dygtig ledelse. Ledelse er simpelthen x-faktoren i det her. [...] Fordi det er jo nogen gange det, der sker, så får man ikke lige indkaldt i tide, og så er tiden brugt til noget andet, og så har vi ikke lige nået at snakke om de her børn, og det skulle vi egentlig også have gjort, så i bund og grund, så er min påstand, at der hvor det ikke lykkes, der er det simpelthen rigtig dårlig ledelse. Eller rigtig dårlig – det er i hvert fald mangelfuld." (Bilag 2: MV, s. 5)

Det kan ses som et manglende engagement, at fokusgruppemøderne ikke bliver prioriteret, og at der ikke er noget *drive* i forhold til at opretholde praksis omkring møderne. Engagementet er med andre vigtigt for, at 'Den tværfaglige model' bliver til noget, og begynder at give et udbytte til medarbejderne.

For de steder, der arbejder aktivt med 'Den tværfaglige model', gælder det omvendt, at medarbejderne kommer til at føle stærkt for, hvordan den skal anvendes. HK fortæller om en episode, da de skulle til at bruge metoderne fra 'Tidlig indsats', hvor den medarbejder, der bragte en sag på banen til fokusgruppemøde skulle vende ryggen til resten af mødedeltagerne, når disse skulle byde ind med råd og erfaringer i forhold til sagen:

"Som min kollega sagde der, hun sad med ryggen til, og hun syntes, det var så forfærdeligt, hun sagde 'Sig mig, har I ikke et Billedbladet eller et Se & Hør, jeg kan kigge i – I skal jo ikke bruge mig til noget'. Hun følte sig i dén grad sat udenfor." (Bilag 5: HK, s. 6)

Medarbejderne reagerer på, at modellen bruges anderledes, end de havde forventet, og på en anden måde, end de finder hensigtsmæssigt. Derfor afholdes fokusgruppemøderne heller ikke mere på den måde, hvor medarbejderen, der bringer sagen på banen, skal vende ryggen til, for den måde gav ikke mening for dem, og det var derfor nødvendigt at forhandle sig frem til en ny måde at gøre det på. Det er lykkedes

nogen steder ved at lave rundbordssamtaler eller ved at have en dygtig ordstyrer, der formår at inddrage alle medarbejderne løbende. HK siger: *”Det var en interessant fødsel, men jeg synes, vi har fundet en rigtig god form nu, hvor vi netop meningsudveksler.”* (Bilag 5: HK, s. 5). Medarbejderne har med andre ord forhandlet en ny praksis i forhold til det tværfaglige møde gennem deres deltagelse i praksis ved at afvise at gøre tingene, sådan som det var lagt op til i modellen, men derimod at tilpasse det til den måde, de selv ønsker at praktisere fokusgruppemødet. For modellen opfattes som meget konstruktiv:

”Men jeg synes jo, at den der... raketten med de trin der, det giver jo mening, og det giver utroligt meget mening for mine ansatte, kan jeg se. At du arbejder først alene, så på kollega-niveau og så kan du hive folk ind ude fra i forhold til konsultativ bistand, og det virker. Det må jeg sige.” (Bilag 6: TH, s. 2)

Og dette, at modellen opleves som så meningsfuld, gør også, at der er et stort engagement for at dele erfaringerne med andre:

”Jamen, det er helt fantastisk. Det er det, det vil jeg sige, og jeg glæder mig helt vildt til, at vi skal implementere det i hele kommunen nu her til næste år. Jeg synes, det gør en forskel. Det gør det.” (Bilag 6: TH, s. 10)

Der er dermed et stort engagement i 'Den tværfaglige model' og metoderne i 'Tidlig indsats', både fra medarbejderne, men også fra ledelsen, sådan som eksemplerne fra Kapitel 4 omkring styringen af modellerne også viste. Det gælder i hvert fald for det engagement, der drejer sig om at ville modellen. Det kan indvendes, at medarbejderne i det tværfaglige samarbejde jo ikke har en fast arbejdsdag sammen, hvor de kan være gensidigt engagerede. Tidsdimensionen i forhold til, hvor ofte medarbejderne mødes har i den forstand en betydning, når det kommer til at opretholde et engagement, men på baggrund af interviewene mener jeg alligevel nok, man kan sige, at det engagement, der findes mellem dem, når de mødes til fokusgruppemøder og i forbindelse med konkrete børnesager er tilstrækkeligt til at være et af kendetegnene ved et praksisfællesskab.

Fælles virksomhed

Den fælles virksomhed bygger videre på det gensidige engagement og meningsforhandlingen. Den fælles virksomhed er medarbejdernes egen forståelse af det, deres praksis drejer sig om. Derfor er den fælles virksomhed heller ikke noget mål i sig selv eller en statisk virksomhed, men derimod noget, der betyder, at medarbejderne bliver ansvarlige overfor hinanden, fordi de er afhængige af hinanden. Det betyder også, at medarbejdernes arbejde ikke nødvendigvis kun er det, de er kontraktligt ansat til, det er også det, de i fællesskab bliver enige om er deres virksomhed. Som ved det fælles engagement skaber en fælles

virksomhed ikke automatisk enighed, hvilket heller ikke er nødvendigt eller ønskværdigt for at få den fælles virksomhed til at opstå eller bestå. Det handler derimod om den forhandlede enighed om, hvordan den fælles virksomhed skal være for at få arbejdsdagen til at fungere bedst for alle (Wenger, 1998, s. 95-100). Derfor ser man også, at medarbejderne:

”For at gøre det, de skal gøre, skaber en praksis med en opfindsomhed, der er helt deres egen.”
(Wenger, 1998, s. 97)

Lige meget hvor ydrestyret en aktivitet derfor virker, så vil medarbejderne uvægerligt tilpasse den givne opgave til den praksis, de kan blive enige om.

Det er eksempelvis det, der sker, når fokusgruppemøderne skal afholdes. Der findes dialogark og andre redskaber, der skal hjælpe med at facilitere processerne i møderne, men

”Vi går ikke slavisk efter Karl Tomm [der har inspireret spørgsmålstyperne i dialogarket, red.], men det er jo ikke det, det handler om. Jeg synes, vi har prøvet en enkelt gang at sige, nu tager vi den fuuldstændig, men... Når du har forældre med, så kan der være en anden dynamik, og så er du nødt til at have gefühl med, hvordan går du ind og så... For de skal føle sig velkomne, de skal føle sig hørt, de skal ... være trygge. Og der er det meget vigtigt at sige, at det kan godt være, vi kan have en overordnet form, men det vigtigste er, at de kan bidrage med noget, og at de kan få noget med derfra.” (Bilag 6: TH, s. 4)

Selvom der altså findes modeller, som det er lagt op til skal anvendes på fokusgruppemøderne, så er der det ikke altid, at det føles rigtigt at bruge dem:

”For mig, i mit fag, kan det næsten blive lidt forstyrrende, ikke også? Der har jeg behov for at få lov at fornemme, hvad er det der sker, hvem er det nu, vi skal tage hånd om i det her rum? Vi kan ikke bare sådan gå ud efter en eller anden model, ’Nu skal vi huske at spørge om sådan og sådan’. Det bliver simpelthen så forstyrrende i sit baghoved, hvis man skal sidde og tænke på de ting. Sådan har jeg det selv.” (Bilag 4: RJ, s. 5)

Og ude i praksis er det andre ting, der bliver vigtigere, og så er det dem, der får forrang. TH siger også:

”Det er ikke vigtigt for mig, at der er skrevet en hel masse i det papir til Mie. [...] Det, der er vigtigt for mig, det er den... evaluering, som ikke behøves være skriftligt, men mundtlig, i forhold til, hvordan er formen. Er I trygge her? Får I noget med herfra? Fik du lov at bidrage med det, du ville? På den måde der. Fordi det løfter os som gruppe. Det behøver de ikke vide inde på kommunen, vel? Det er vigtigt for os.” (Bilag 6: TH, s. 15)

For medarbejderne handler det altså om at finde en mere effektiv måde at nå det, de er ansat til, men sådan at det stadig er indenfor rammerne af det, kommunen har bestemt. Derfor laver de også de evalueringer, der skal sendes ind til Mie inde i forvaltningen, men det er sekundært for dem, for det, der får arbejdet med de potentielt udsatte børn til at gå bedre er, at forældrene og pædagogerne får noget med fra møderne.

Og møderne er vigtige for medarbejdernes virksomhed. De betyder både, at der er større enighed om, hvad der skal stå i indstillingerne til PPR, men også at der er større enighed, når der skal visiteres, fordi dem, der skal tage stilling til disse ting allerede deltager i møderne på grund af den nye organiseringsform, 'Den tværfaglige model' har ført med sig.

Men det afhænger selvsagt af den kultur, der er i forhold til møderne. RJ beskriver det sådan:

"Jeg skal prøve at se, om jeg kan være så heldig, at jeg kan prøve at se, om jeg kan komme til at snakke ind i noget, der giver mening for dem. Som rykker dem. Det er mit ansvar, min faglighed. Det er deres ansvar at gå ud og gøre det." (Bilag 3: RJ, s. 8)

De medarbejdere, der kommer fra forvaltningen er en del af den fælles virksomhed i den forstand, at de deltager i fokusgruppemøderne og derfor er engagerede i den opgave, det er at finde og hjælpe udsatte børn. Samtidig har de ikke på samme måde den daglige børnekontakt før senere i et eventuelt forløb, og det markerer også en forskel i forholdet til børnene, sådan som det står til sidst i ovenstående citat, og som også gjorde sig gældende i forhold til det gensidige engagement. Det kan være vanskeligt at opretholde det gensidige engagement, når fællesskabet omkring den praksis ikke finder stede oftere. Det betyder dog ikke, at dem fra forvaltningen opfattes som udefrakommende, og HK siger flere gange, at hun føler sig godt hjulpet af den konsultative bistand, der er at hente i fokusgruppemødet, og at det mange gange giver noget ekstra, fordi der er forskellige tilgange til de opgaver, de står med, hvilket KM også bekræfter. Men det er også fokus for TH, at det er pædagogerne og forældrene, der skal have noget ud af møderne, og de har derfor i fællesskab fundet ud af og forventningsafstemt, hvordan de vil udfylde deres roller i det tværfaglige samarbejde (Bilag 6: TH, s. 6).

Dermed bliver det også meget personafhængigt, at det fungerer så godt, som de giver udtryk for. Da psykologen i institutionsdistriktet, jeg besøgte, er på barsel, har de fået en ny psykolog. TH siger:

"Ej, han er også fin og der er god kemi der også, og det tror jeg er vigtigt, og han er også ny [uddannet, red.] og sådan. Men man kunne godt... Jeg kunne godt have frygtet, at der var en af dem, som kører det på en anden måde i et andet område, at jeg havde fået den ind. Jeg er sgu da glad for,

at der kommer en grøn en ind og siger: 'Hvordan plejer I at gøre?' Ikke også? Fordi den kultur, der er et andet sted, passer måske ikke ind her." (Bilag 6: TH, s. 8)

Her ses sårbarheden i den måde, det tværfaglige samarbejde er indrettet. I dette distrikt er det lykkedes medarbejderne at forhandle sig frem til en måde at fungere i praksisfællesskabet på, der både tilgodeser medarbejderne og de krav, forvaltningen stiller. Men det er hele tiden en forhandlingsproces, der lige i dette tilfælde er gjort lettere af, at den nye psykolog ikke har en forudgående erfaring fra Viborg eller en anden kommune, som kunne betyde, at samarbejdet ville blive vanskeligere. Men det illustrerer udmærket det faktum, at der ikke skal mere til end introduktionen af en medarbejder, der ikke er enig i den måde, fokusgruppemøderne afvikles på, før de er nødt til at forhandle en ny praksis, der kan fungere for alle mødedeltagere.

På andre områder har de også fundet ud af at tilpasse modellen til deres lokale virksomhed. Det gælder i forhold til forståelsen af, at det er medarbejderne og forældrene, der skal have noget ud af mødet. Denne forståelse strider ikke imod det, forvaltningen har bestemt om det tværfaglige møde, men det er et klart medarbejderfokus på noget andet end at sikre dokumentationen af brugen af de værktøjer, der kan bruges til de tværfaglige møder. Et andet sted, hvor lederen opfindsomt løser et problem er i forbindelse med antallet af møder, der skal og kan afholdes i tværfagligt regi. Mens det ligger fast, at der *skal* afholdes seks fokusgruppemøder årligt, så kan der godt være behov for at afholde flere møder i praksis. TH har løst dette problem ved at sige, alle møder om samme elev efter det første fokusgruppemøde er netværksmøder, fordi han kan indkalde til dem ad hoc. På den måde får han etableret en praksis, der gør det lettere for medarbejderne i institutionen at løse deres arbejde, samtidig med at han holder sig indenfor de rammer, forvaltningen har udlagt for det tværfaglige samarbejde.

Det sidste punkt, jeg vil komme ind på i forhold til den fælles virksomhed, er den følelse af ansvar, medarbejderne har i forhold til hinanden. Det, at der bliver samlet så mange forskellige fagligheder til fokusgruppemøderne betyder, at:

"[...] det giver en følelse af, at det er vigtigt, og man kommer sandelig heller ikke halvforberedt, fordi det er vigtigt, det her. Vi ved alle sammen, at det koster penge, og vi skal have mest muligt ud af mindst mulige omkostninger. Og det gælder bare om at komme igennem første gang." (Bilag 5: HK, s. 14)

HK føler en stærk forpligtelse til at være velforberedt, ikke kun fordi det er spild af de andres tid, hvis hun ikke er, men også fordi at udfaldet af de sager, der bliver taget op til fokusgruppemøderne, er så vigtige for

det pågældende barns fremtid, og hun sammenligner situationen med en eksamen, fordi det føles så vigtigt at få sagt det rigtige, der kan give barnet den hjælp, hun vurderer, at barnet har brug for (Bilag 5: HK, s. 5).

Fælles repertoire

Det fælles repertoire opstår over tid i praksisfællesskabet. Det dækker over, at der over tid etableres nogle ressourcer i form af procedurer, regler, historier, værktøjer og lignende, der bliver en del af praksis. Repertoires dele kan ikke forstås udenfor konteksten af den praksis, delene skal fungere i, fordi de knytter sig til den virksomhed, fællesskabet udøver. Samtidig indeholder repertoiret både reifikative og participative aspekter. Repertoirets elementer kan både være nyttige i forhold til nutidige situationer, men de indgår også fremadrettet i forhold til nye situationer, hvor repertoiret reengageres. Det er netop i det gensidige engagement omkring den fælles virksomhed, at repertoiret skabes, nemlig i meningsforhandlingen i forhold til praksis. Derfor ligger repertoiret heller ikke fast, men kan omfortolkes og indgå på forskellige måder i nye sammenhænge (Wenger, 1998, s. 100-104).

Noget af det, der fylder meget i praksis i arbejdet med 'Den tværfaglige model' er de redskaber, der skal bruges i forbindelse med fokusgruppemøderne. I det hele taget virker det som om, at fokusgruppemøderne er noget, medarbejderne har taget til sig, fordi det hjælper dem i deres praksis. RJ siger:

"Der er en styring... Og der er lige netop nogle modeller eller en struktur som hjælper til at udvikle et fælles sprog. Så det er i hvert fald noget af det, vi har snakket om i vores afdeling, at der er nogle elementer i det, som åbenbart er noget af det, vi har haft svært ved at favne før. Svært ved at komme omkring og få ordentligt fast på. Vi har godt kunnet se det, men vi har haft svært ved at gøre noget ved det." (Bilag 4: RJ, s. 11)

Også KM synes godt om fokusgrupperne:

"Jamen, jeg kan godt finde mening i den, bestemt. Og det jeg synes... det der er fint, det er måske det der... At man har... Det jeg synes specielt er godt, det er dem vi kalder fokusgruppemøder, og det gør man så på 0-6 års området, at det er blevet sådan en, altså... Det er kalendersat, at det ikke bare er efter behov." (Bilag 3: KM, s. 5)

Fokusgrupperne har givet medarbejderne et rum, hvor de kan arbejde koncentreret med deres praksis, og 'Tidlig indsats' har samtidig givet dem nogle redskaber at gøre det med. Det handler blandt andet om, at det nu er blevet fast praksis at udarbejde en LP-model for de børn, der bliver taget op på fokusgruppemøde, og den giver gode resultater:

"Ja, det synes jeg bestemt. Både som indledende øvelse, for det kan den lige så godt være noget af det går i sig selv, og andre gange er den god at have med videre." (Bilag 5: HK, s. 10)

Netop at LP-modellen bruges dynamisk og som et redskab er med til at gøre den til en fast del af repertoire, da den både kan bruges nutidigt til at sætte fokus på noget, men den er også med til at danne baggrund for de initiativer, der bliver taget fremadrettet - ikke som en statisk plan, men som et dynamisk redskab til at synliggøre, hvilke 'knapper', der kan skrues på:

"Og det er der stor forståelse for, at man ændrer på den LP, pædagogerne kommer med, fordi det giver dem mening bagefter, fordi de knapper, de skal skrue på bagefter er de vigtigste, det er jo ikke vigtigst, at de får ret." (Bilag 6: TH, s. 13)

Samtidig giver det systematiske arbejde med en LP-model også mulighed for, at indstillingerne til forvaltningen bliver bedre, fordi den giver mulighed for at komme omkring flere ting, end medarbejderne måske selv ville komme i tanker om.

Det samme gælder for det, de kalder 'prik-skemaerne', som egentlig hedder 'Trivselsskema' (AKF, 2010) Dette redskab fungerer som en meget systematisk gennemgang af børnene, og skal laves tre gange om året; januar, april og oktober, hvor alle pædagogerne vurderer alle børnene ud fra et rød-gul-grøn-farvesystem, som indikerer, om barnet udviser tegn på mistrivsel.

"Men det er ... det er rigtigt givtigt at få set, få talt om børnene. Men det kan man allerede se, bare det at vi sidder med prikkerne, når vi har lavet dem i personalegruppen, så laver vi en LP-model på for eksempel to børn, som har færrest gode prikker. Og der har vi i hvert fald oplevet med den, jeg tror de første to børn, der tror jeg, der gik en uge, så kunne vi slet ikke se de tegn der. Der var blikket vendt. Så det er jo en super måde at få synliggjort 'Gud, der er jo slet ikke nogen, der taler med det barn!' – der er ikke nogen, der synes om det barn, det skal vi gøre noget, det kan vi simpelthen ikke have siddende på os. Så allerede der kan meget tages i opløbet. Så den laver vi tre eller fire gange om året, nu kan jeg faktisk ikke huske det. Så allerede det gør en hel masse." (Bilag 5: HK, s. 8)

Det er dermed sådan, at udarbejdelsen af et Trivselsskema og en LP-model er blevet helt centrale dele af repertoire, der kendetegner den tværfaglige virksomhed, og dermed af den praksis, medarbejderne arbejder i. Det er redskaber, der formår at få medarbejderne til at udvide og ændre deres syn på barnet, og som derfor er nyttige til at løse flere opgaver.

Opsamling på kapitel 5

I dette kapitel har jeg fokuseret på at undersøge, hvordan medarbejderne skaber mening med 'Den tværfaglige model' og 'Tidlig indsats', hvis man anlægger Wengers meningsforhandlingsperspektiv. På mange måder har det tværfaglige samarbejde i kommunen praksisfællesskabskarakteristika, hvilket viser sig i de dynamikker, der har været i forbindelse med implementeringen af modellen og metoderne. Ingen af

delene er nemlig blevet overført direkte fra skrivebordsmodel til praksis, men som nævnt i forbindelse med tingsliggørelsesprocessen, så er det også vigtigt, at medarbejderne genforhandler det, der allerede er tingsliggjort, så det også giver mening i den praksis, det skal anvendes. Og det har de gjort.

I det hele taget er det værd at bemærke, at hvor selve 'Den tværfaglige model' og 'Tidlig indsats' indeholder meget tingsliggørelse i form af modeller, dokumentation og andet papirarbejde, så bærer medarbejdernes fortællinger om deres arbejde præg af meget tilpasning af modellen gennem deltagelse. Dette stemmer også overens med den dualitet, der kendetegner meningsforhandlingen; der kan ikke kun eksistere tingsliggjorte abstraktioner, de må nødvendigvis opvejes af et levet liv, der leves gennem meningsforhandling og tilpasning.

Det kan derfor godt være, at der har været ganske stramme rammer at forhandle mening indenfor, sådan som det også er beskrevet i kapitel 3, men det ændrer ikke ved, at medarbejderne har forhandlet sig frem til en måde at få deres praksis til at fungere på indenfor de rammer, der er, og at de i nogen grad også får tilpasset rammerne til det, der fungerer i praksis, da det stadig er med det samme mål om at kunne sætte ind overfor potentielt udsatte unge tidligere.

Kapitel 6: Og hvad betyder det for udbredelsen?

Da jeg i metodeafsnittet beskrev, hvordan man kunne betragte dette speciale som en art evaluering, var det særligt i forhold til at kunne sige noget formativt om, hvilken betydning meningsskabelsesprocessen kunne få for udbredelsen af metoderne fra 'Tidlig indsats'. I dette kapitel diskuterer jeg, hvilken betydning baggrunden og meningsskabelsen kan få for den videre udbredelse af 'Tidlig indsats'. Man kan betragte det som min subjektive reaktion på det, samværet med interviewpersonerne har affødt hos mig, for nu at omformulere Willerts beskrivelse af spejling. Det er med andre ord tanken, at dette afsnit kan læses som en sammenfatning af de forskellige erfaringers betydning, når 'Tidlig indsats' skal udbredes.

Den første ting, forvaltningen må tage højde for, at hvor der i specialets case har været et tidsmæssigt sammenfald mellem introduktionen af 'Den tværfaglige model' og 'Tidlig indsats', så har de øvrige distrikter kun haft 'Den tværfaglige model' de sidste to år. Det betyder, at når metoderne fra 'Tidlig indsats' skal implementeres, så sker det i en model, der allerede er blevet etableret på en bestemt måde – medarbejderne har med andre ord forhandlet sig frem til en forståelse af, hvordan 'Den tværfaglige model' skal anvendes, og med introduktionen af nye metoder bliver det nødvendigt at finde ud af, hvordan de nye metoder skal tilpasses til den praksis, der allerede er i de enkelte distrikter. Selvom MV kan fremhæve hvilke gevinster, de har høstet ved at kunne binde 'Tidlig indsats' op på 'Den tværfaglige model', så er det ikke sikkert, det vil føles på samme måde i de andre distrikter, hvor det måske snarere føles som om, man nu allerede to år efter introduktionen af 'Den tværfaglige model' skal ændre praksis igen.

Der er derfor en risiko for, at selvom metoderne virker naturlige at bruge for medarbejderne i denne case, så vil de ikke nødvendigvis virke på samme måde andre steder, og der er derfor en risiko for, at de vil blive afvist eller brugt på skrømt, fordi der allerede er en praksis, der fungerer for dem. Omvendt kan man håbe, at de gode resultater fra 'Tidlig indsats' vil virke motiverende for at lære metoderne, og at det måske endda også kan være sådan, at introduktionen af de nye metoder er med til at gøre 'Den tværfaglige model' mere meningsfuld for medarbejderne, fordi der nu pludselig kommer noget indhold i den – eller kød på, som TH siger. Det kommer dog stadig til at kræve noget arbejde at få sat kødet på modellen, så at sige. På det punkt har de distrikter, der har deltaget i opsporingsprojektet været heldige, da de har modtaget undervisning i at bruge metoderne.

Dette aspekt har ikke været dominerende i analysen, men kommunen har ikke skullet finansiere undervisningen i opsporingsmetoderne, det har AKF stået for. Men når metoderne skal udbredes, medfølger der ikke ekstra midler til undervisning, men det er noget, der skal findes internt i kommunen, som ikke har store summer at bruge på den slags. Derfor er det langt fra sikkert, at resten af kommunen

kommer til at lære de samme metoder, som projekt-distrikterne, for selvom man godt kan forestille sig, at det vil kunne give nogle gevinster at blive undervist i nogle af metoderne, så kan det også være, at det er det samlede kompleks af undervisning og videndeling i forbindelse med AKF's undervisning, der har betydet, at metoderne har vundet så stor genklang. Den stemning kan det blive svært at genskabe i en lille, kommuneintern målestok. Under alle omstændigheder kommer det til at betyde, at udgangspunktet for anvendelsen af metoderne ikke bliver det samme i resten af kommunen, som det har været i forsøgsdistrikterne.

Et andet forhold, som vanskeligt lader sig gentage i resten af kommunen, er ledelsen i de enkelte institutioner. Det kan med rimelighed forventes, at opbakningen fra ledelsen i forvaltningen til at udbrede 'Tidlig indsats' også vil være der, når de forskellige distrikter og mellemledere skal i gang med at implementere metoderne, og at det vil være på samme måde; ved at være synlige og tydelige i forhold til forventningerne til distrikterne.

Det er imidlertid ude i distrikterne og i de enkelte institutioner, metoderne skal anvendes og stå deres prøve, og der er det svært at sige, hvilken slags modtagelse, de lokale ledere vil give opsporingsmetoderne. I det distrikt, jeg foretog mine interviews, var institutionslederen karismatisk og selv stor tilhænger af og fortæller for de metoder, der anvendes i opsporingsprojektet. At have en så engageret fortæller for modellen i sin leder må nødvendigvis smitte af på personalet, der derfor vil føle sig mere motiverede for at lære metoderne og prøve dem for at finde ud af, hvordan de kan passe ind i deres praksis. Det er imidlertid usikkert, om alle institutionsledere har samme engagement som TH, og derfor også usikkert, om man kan få samme resultater i de institutioner, som måske har en anden tilgang til opsporingsprojektet. MV peger selv på, at ledelse er X-faktor i forhold til at få det tværfaglige arbejde til at fungere, og dermed bliver spørgsmålet om, hvordan det kommer til at gå med at implementere 'Tidlig indsats'-metoderne i de øvrige distrikter lige pludselig et meget personafhængigt spørgsmål, som det er svært at planlægge sig ud af.

Noget, der kunne bløde betydningen af den lokale ledelsesopbakning lidt op, ville være at præsentere nogle af de gode erfaringer, medarbejderne har oplevet at have med at bruge 'Tidlig indsats'. Det gælder især for pædagogerne, som har oplevet at blive taget anderledes alvorligt, efter de er begyndt at arbejde med metoderne. Det skyldes dels, at der er kommet en anden systematik i deres arbejde, samtidig med at dokumentation og brug af redskaber som Trivselsskemaet og LP-modellen er med til at give pædagogerne et professionsprofessionelt præg. Det kan også være de hyppigere møder med andre fagligheder, der kommer med deres discipliner, der 'smitter af' på pædagogerne, sådan at det bliver nemmere for dem at bevæge sig væk fra den tavse viden og tendensen til at løse både planlægning og konflikter ad hoc. Under alle omstændigheder giver HK ret klart udtryk for, at det er rart at blive regnet med på den måde, og at det

motiverer hende til at ville gøre noget mere og gøre det bedre. Hvis det kan lade sig gøre at brede dén erfaring ud til de andre distrikter, så vil det måske være muligt at motivere pædagogerne til at bruge 'Tidlig indsats'-metoderne, også selvom deres leder ikke er så karismatisk, at han kan overtale medarbejderne alene ved sit eget eksempel.

Til gengæld vil det kunne ske nemmere, hvis det lykkes at skabe en stemning for, at medarbejderne på tværs af deres faglige grænser kan anerkende hinanden for den faglighed, de hver især kan bidrage med. Det kunne lægge grundlaget til, at det tværfaglige møde med de nye metoder kan fungere som et forum for vidensdeling, hvilket på sigt kan skabe et fælles sprog mellem de forskellige fagligheder, når det gælder opsporingen af potentielt udsatte børn.

Et sådant fælles sprog opstår i en forhandling, hvor deltagerne i det fællesskab, det tværfaglige møde er (eller skal blive), inspirerer og smitter hinanden med deres viden i kraft af deres gensidige engagement og fælles virksomhed. Forudsætningen for dette er, at medarbejderne forhandler meningen med 'Tidlig indsats' på samme måde som deres kollegaer, jeg undersøgte. Imidlertid har der, sådan som specialet og denne diskussion har vist, været en række forhold, der kan være svære at efterligne i andre kontekster, og spørgsmålet er så, hvad medarbejderne i disse andre omstændigheder vælger at lægge vægt på.

Opsamling på kapitel 6

Når Viborg kommune skal i gang med at udbrede 'Tidlig indsats' til de øvrige distrikter er det vigtigt, at de ting, der har været særligt karakteristiske for den best case, jeg har undersøgt, bliver taget til efterretning, sådan at den fremtidige indsats kan tage højde for de særlige forhold, der gør sig gældende i denne case. Ved at være opmærksom på de karakteristika, der har sikret, at 'Den tværfaglige model' og 'Tidlig indsats' har fået så god en modtagelse kan det blive lettere at understøtte lignende processer andre steder, og dermed lære af en god praksis på området.

Kapitel 7: Konklusion

Dette speciale har undersøgt

På hvilken baggrund skaber medarbejderne mening i 'Den tværfaglige model' og 'Tidlig indsats'? Og hvad betyder erfaringerne for udbredelsen af 'Tidlig indsats' til resten af kommunen?

Der er indledningsvis gjort rede for, hvad 'Den tværfaglige model' og 'Tidlig indsats' indeholder, sådan at de modeller og metoder, specialet indeholder, er præsenteret. Jeg har derefter analyseret, hvordan baggrunden for meningskabelsen kan forstås ud fra tre perspektiver. Det første er et organisatorisk, der betragter rammen for den forandringsproces, Viborg har med at gøre, som relationel. Dernæst har jeg undersøgt, hvordan ledelsen har implementeret 'Den tværfaglige model' og 'Tidlig indsats', idet ledelsens betydning i forhold til opmærksomhed og opbakning er vigtig for den modtagelse, modellen og indsatsen får. Her viste det sig, at der har været en stram styring fra den forvaltningsmæssige ledelse, som i casen dog er blødt op af en karismatisk leder, der med sit engagement er med til at virke som en rollemodel og motivere sine ansatte til at bruge modellen og til at se de positive gevinster, modellen giver dem i deres arbejde. Måske på grund af fokuset på de positive gevinster ved 'Den tværfaglige model' og 'Tidlig indsats' har medarbejderne fået et nyt syn på sig selv, da de pludselig oplever, at der bliver regnet med dem, og at deres faglighed faktisk betyder noget og kan bidrage til, at børn, der kan komme i problemer, bliver set tidligere. Den anerkendelse er med til at få medarbejderne til at ønske sig at blive bedre, og det, sammen med det faktum, at de oplever, at metoderne hjælper dem i deres relationer med børnene, motiverer dem til at blive ved med at anvende modellen og metoderne i deres praksis.

Ovenstående danner baggrunden for anden del af analysen, der handler om, hvordan medarbejderne skaber mening. Jeg har taget udgangspunkt i Wengers teori om praksisfællesskaber, med særlig vægt på meningsforhandlingen, som er central for alle tre praksisfællesskabskendetegn. Denne del af analysen demonstrerer, hvordan det tværfaglige møde, som 'Tidlig indsats' fungerer indenfor, godt kan betragtes som et praksisfællesskab, idet deltagerne i møderne er gensidigt engagerede i den fælles virksomhed, der er at hjælpe børnene, før deres problemer bliver større. Dette gør de ved hjælp af et repertoire, der delvist er givet af 'Tidlig indsats'-projektet. Medarbejderne opfatter det ikke som problematisk, at redskaberne er givet udefra i stedet for at være udviklet i praksis, men det skyldes meningsforhandlingen, hvor medarbejderne kan genforhandle meningen med redskaberne, så de bliver en del af repertoireet.

Disse to analyser danner baggrunden for en diskussion, der ser fremad. For kan der ske, når 'Tidlig indsats' skal udbredes til resten af kommunen? Her samler jeg op på de erfaringer, kommunen har gjort sig i casen,

og formulerer på den baggrund nogle pointer, forvaltningen kan tage med, når de skal planlægge udrulningen af 'Tidlig indsats'. Det drejer sig blandt andet om, at det kan have betydning, at der allerede er etableret et repertoire, der hører til 'Den tværfaglige model', men som ikke indeholder de redskaber, der hører til 'Tidlig indsats'' repertoire. Det bliver derfor ikke bare et spørgsmål om at skulle meningsforhandle en forståelse af det tværfaglige møde på bar bund, sådan som det har været tilfældet i denne case, hvor introduktionen af de to ting var sammenfaldende, men i stedet at få 'Tidlig indsats' til at fungere sammen med en praksis omkring 'Den tværfaglige model', som allerede fungerer.

I de tilfælde, hvor det ikke fungerer, kan det være ledelsen, som har betydning for det. I hvert fald har analysens første del peget på vigtigheden af ledelsesopmærksomhed og karisma, og spørgsmålet er, hvor vigtig, denne kombination er, og hvordan man kan indrette sig ud af det, hvis der nogle steder ikke er ledere, der forstår at engagere deres medarbejdere på samme måde som en karismatisk leder.

Hvor de to ovenstående punkter peger på det vanskelige ved at skulle udbrede 'Tidlig indsats', så kan udsigten til større faglig anerkendelse måske være med til at motivere pædagogerne til at bruge redskaberne fra 'Tidlig indsats', sådan at det tværfaglige møde bliver mere ligeværdigt.

Alt i alt går Viborg kommune en spændende tid i møde, når de skal i gang med at udbrede 'Tidlig indsats'. Set i lyset af dette speciales case vil det kunne føre mange gode ting med sig at få udbredt opsporingsmetoderne. Det spændende bliver bare, hvor stor betydning det personafhængige, som fylder så meget i denne case, kommer til at have i de andre distrikter – og i hvilken retning, det kommer til at trække.

Litteraturliste

AKF. (2010). *AKF*. Hentede 24. Maj 2012 fra AKF - Opsporingsprojektet:

http://www.akf.dk/opsporing/viborg_kommune/

Dahl, K., & Juhl, A. G. (2009). *Den professionelle proceskonsulent*. Hans Reitzels Forlag.

Flyvbjerg, B. (2010). Fem misforståelser om casestudiet. I L. Tanggaard, & S. Brinkmann, *Kvalitative metoder. En grundbog*. (s. 463-487). Hans Reitzels Forlag.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, M. H. (2007). Adaptiv teori - den tredje vej til viden. En stående invitation til syntesesociologi. I R. a. Antoft, M. H. Jacobsen, A. Jørgensen, & S. Kristiansen, *Håndværk & Horisonter. Tradition og nytænkning i kvalitativ metode* (s. 249-292). Syddansk Universitetsforlag.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterView. Introduktion til et håndværk*. Hans Reitzels Forlag.

Larsen, M. V. (2011). Dynamisk organisationsundersøgelse. I N. Stegeager, & E. Laursen (red.), *Organisationer i bevægelse. Læring - udvikling - intervention* (s. 199-213). Samfundslitteratur.

Rasmussen, J. G., Jørgensen, K. M., & Larsen, M. V. (2011). Organisering og forandring. I N. Stegeager, & E. Laursen (red.), *Organisationer i bevægelse. Læring - udvikling - intervention* (s. 21-48). Samfundslitteratur.

Viborg kommune. (September 2010). Hentede 23. Marts 2012 fra Den tværfaglige model. Handleguide - Børn & Unge:

[http://viborg.dk/db/Kommune.nsf/pdf/tvaerfaglige_model_2010_2/\\$File/tvaerfaglige_model_2010_2.pdf](http://viborg.dk/db/Kommune.nsf/pdf/tvaerfaglige_model_2010_2/$File/tvaerfaglige_model_2010_2.pdf)

Wenger, E. (1998). *Praksisfællesskaber. Læring, mening og identitet*. Hans Reitzels Forlag.

Willert, S. (2011). Formativ evaluering som værdiskabende intervention. I N. Stegeager, & E. Laursen (red.), *Organisationer i bevægelse. Læring - udvikling - intervention* (s. 229-245). Samfundslitteratur.