Rehabilitering af traumatiserede flygtninge og deres familier.

Et kvalitativt studie af implementering af metoden processuelle netværksmøder.

Speciale ved kandidatuddannelsen i Socialt arbejde

Aalborg Universitet, København.

August 2014.

Navn: Kim Mortensen

Studienr: 20121039

Vejleder: Jens Guldager

Anslag: 206.053Abstract

This thesis is a qualitative study, on the barriers in the implementation process, of the working method in the rehabilitation of traumatized refugees and their families., called procedural network counseling.

The working method was developed by the Danish rehabilitation and research center for traumatized refugees ( Now renamed DIGNITY). The working method was tested in an implementation project in cooperation witch 6 Danish municipalities between 2008 and 2012. In the implementation process different problems occurred, and in the end of the project, only 3 of the originally 6 participating municipalities was left.

These difficulties in the implementation process, makes one curious on, why these difficulties occurred, and on why measurements of rehabilitation for traumatized refugees, is so difficult to implement in the everyday praxis of social work in Denmark.

In View of the above, this thesis examines, with a critical hermeneutic methodological approach, which factors promotes or inhibits the implementation of the working method procedural network counseling in organizations.

Winters integrated model of implementation as an overall analysis frame of this thesis, is combined with Røviks translation theory, which is the theoretical basis of this thesis, in the effort to examine which factors promotes or inhibits the implementation of the working method procedural network counseling in organizations.

This thesis shows that factor in the structural surroundings of the organizations, factors of leadership and frontline workers factors inhibits the implementation of the working method.

This thesis also shows the impotence of providing resources for the implementation process, and the importance of translational competences of leader and social workers in the implementation process.

This thesis suggests that planers of implementation of working methods of rehabilitation for traumatized refugees, should be aware of the organizational context, in which the method is translated, and hereby prevail that the implementation fails.

Indholdsfortegnelse

[1. Indledende afsnit. 4](#_Toc394574603)

[1.1 Indledning. 4](#_Toc394574604)

[1.2 Baggrund for emnevalg. 5](#_Toc394574605)

[1.3 Problemfelt. 7](#_Toc394574606)

[1.4 Rehabilitering af traumatiserede flygtninge og deres familier. 10](#_Toc394574607)

[1.5 Jagten på den problemknusende metode. 13](#_Toc394574608)

[1.6 Erfaringerne fra projektimplementeringen af metoden processuelle netværksmøder. 15](#_Toc394574609)

[1.7 Specialets formål. 18](#_Toc394574610)

[2.Problemformulering og undersøgelsesspørgsmål 19](#_Toc394574611)

[2.1 Problemformulering. 19](#_Toc394574612)

[2.2 Afgrænsning. 19](#_Toc394574613)

[2.3 Undersøgelsesspørgsmål. 20](#_Toc394574614)

[2.4 Specialets struktur. 22](#_Toc394574615)

[3. Teoriafsnit 23](#_Toc394574616)

[3.1 Implementering. 24](#_Toc394574617)

[3.2 Winters integrerede implementeringsmodel. 25](#_Toc394574618)

[3.2.1 Implementeringsprocessen. 28](#_Toc394574619)

[3.2.2 Omgivelsernes betydning for implementeringen. 29](#_Toc394574620)

[3.2.3 Interorganisatorisk og organisatorisk implementeringsadfærd. 30](#_Toc394574621)

[3.2.4 Ledelse. 31](#_Toc394574622)

[3.2.5 Markarbejderadfærd. 32](#_Toc394574623)

[3.3 Translationsteori. 35](#_Toc394574624)

[3.3.1 Kontekstualisering- Oversættelse fra ide til konkret og lokal praksis. 37](#_Toc394574625)

[3.4 Teorikritiske refleksioner. 40](#_Toc394574626)

[4. Metode og empirisk Grundlag. 42](#_Toc394574627)

[4.1. Videnskabsteoretisk positionering. 42](#_Toc394574628)

[4.1.1. Kritisk hermeneutik 43](#_Toc394574629)

[4.2. Den kvalitative interviewundersøgelse 44](#_Toc394574630)

[4.3. Det kvalitative interviewdesign. 44](#_Toc394574631)

[4.4. Tematisering. 45](#_Toc394574632)

[4.5. Udvælgelse af interviewpersoner. 46](#_Toc394574633)

[4.6. præsentation af Informanter. 47](#_Toc394574634)

[4.7. Etiske overvejelser i forbindelse med interview. 49](#_Toc394574635)

[4.8. interview 50](#_Toc394574636)

[4.9. Transskribering 51](#_Toc394574637)

[4.10. Verificering 51](#_Toc394574638)

[4.11. Rapportering. 52](#_Toc394574639)

[4.12. metodekritik. 52](#_Toc394574640)

[5. Analyseafsnit 54](#_Toc394574641)

[5.1. Analysestrategi. 54](#_Toc394574642)

[5.2 Analyse 55](#_Toc394574643)

[5.2.2.Omgivelselsfaktorer. 55](#_Toc394574644)

[5.2.3. ledelsesniveauet. 59](#_Toc394574645)

[5.2.4 Medarbejderniveau. 74](#_Toc394574646)

[6. Konklusion 85](#_Toc394574647)

[6. 1 Delkonklusioner: 85](#_Toc394574648)

[6. 2 Samlet Konklusion: 87](#_Toc394574649)

[7. Perspektivering. 88](#_Toc394574650)

[Litteraturliste 91](#_Toc394574651)

# 1. Indledende afsnit.

## 1.1 Indledning.

Rehabilitering af traumatiserede flygtninge og deres familier, er de seneste år kommet på den politiske dagsorden. Dette er både et resultat af en generelt øget interesse for rehabiliteringsbegrebet, og en stigende opmærksomhed på de uløste problemstillinger traumatiserede flygtninge og deres familier oplever, såsom sprogvanskeligheder, ledighed og familieproblematikker.

At der overhovedet er kommet bevågenhed på rehabiliteringen af traumatiserede flygtninge og deres familier skyldes ligeledes, at det er blevet åbenlyst, at de hidtidige indsatser ikke har kunnet rumme den helhedsorienterede og tværfaglige indsats, som er nødvendig, hvis denne gruppe skal tilbydes en hjælp der matcher deres behov( LG insight, 2013, s 7)

DIGNITY, det tidligere Rehabiliteringscenter for torturofre( RCT), har længe påpeget, at der har manglet en helhedsorienteret og tværfaglig indsats for traumatiserede flygtninge og deres familier. Derfor udviklede RCT i 2005, en metode i socialt arbejde, som havde til formål, at sikre at traumatiserede flygtninge og deres familier, får tilbudt denne helhedsorienterede og tværfaglige hjælp. Metoden afprøvedes først i et pilotprojekt i den tidligere Karlebo kommune, hvor RCT leverede resurser i form af mødeledere, referenter og supervision. Pilotprojektet blev efterfølgende vurderet, at have været en succes, da målgruppen bestående af traumatiserede flygtninge familier med kriminalitetstruede børn, oplevede en forbedring af deres livssituation, og da anvendelsen af metoden havde styrket det tværfaglige samarbejde. Derfor besluttede RCT i 2008 i samarbejde med 6 kommuner at påbegynde et 4 årligt implementeringsforsøg i 6 kommuner.

Under implementeringsforsøget, hvor de deltagende kommuner, i modsætning til under pilotprojektet, selv havde ansvaret for den konkrete implementering i kommunerne, oplevede de fleste kommuner vanskeligheder med implementeringen af metoden. Dette afspejlede sig i, at kun 3 af de oprindelige 6 kommuner gennemførte implementeringsforsøget. Efterfølgende konkluderes, at metoden processuelle netværksmøder virker positivt overfor målgruppen, men at metoden er svær at implementere, og at det er vanskeligt at fastholde implementeringen. Dette vakte undren, da metoden, åbenbart led under de selvsamme problemer, som metoden skulle afhjælpe, nemlig manglende tværfagligt samarbejde.

Derfor undersøges i dette speciale, med udgangspunkt i Winters integrerede implementeringsmodel og Røviks translationsteoretiske perspektiv, hvilke faktor som kan virke fremmende eller hæmmende på implementeringen af processuelle netværksmøder i praksis. Undersøgelsen fokus er særligt, hvilken indflydelse omgivelsesfaktorer, forstået som samfundsstrukturelle omgivelsesfaktorer har på implementeringen, ledelsen betydning, forstået som betydningen af ledelsesmæssig opbakning og oversættelseskompetencer i implementeringsprocessen, samt hvilken betydning socialrådgivernes ejerskab og tilslutning har i implementeringen.

## 1.2 Baggrund for emnevalg.

Den helhedsorienterede rehabiliterende indsats over for traumatiserede flygtninge, afhænger i høj grad af et velfungerende tværsektorielt og tværfagligt samarbejde, da viden og kompetencer fra mange forskellige områder skal bringes sammen, for i enhed at danne den helhedsorienterede ramme, der gør rehabilitering af traumatiserede flygtninge mulig. Dette helhedssyn er nødvendigt, hvis indsatsen skal tage udgangspunkt i den traumatiserede flygtnings eget livsverdensperspektiv, som er påkrævet hvis indsatsen skal leve op til WHO's rehabiliteringsbegreb. Hvis dette derimod ikke er tilfældet, bliver indsatsen fragmenteret, og værste fald fremmedgørende, hvilket øger risikoen for stigmatisering og klientgørelse af de traumatiserede flygtninge (Johansen, 2006)

Derfor var dette normative ideal, om en helhedsorienteret og tværfaglig social indsats i den rehabiliterende indsats for traumatiserede flygtninge, udgangspunk for interessen for området, ved specialeskrivningens start. I løbet af forarbejdet til specialet, blev det hurtigt tydeligt, at der for det første ikke lå ret meget dansk forskning i (social) rehabilitering af traumatiserede flygtninge. Der lå dog rigelig forskning forankret i sundhedsfaglige og/ eller psykologiske problemstillinger vedrørende sundhedsfaglig rehabilitering i sundhedsvæsenet. For det andet at den socialfaglige interesse for rehabilitering generelt er ret ny, og at interessen for rehabilitering af traumatiserede flygtninge i kommunerne har været begrænset til et pilotprojekt og to implementeringsforsøg i løbet af de sidste 10-15 år. Den manglende interesse og den begrænsede erfaring med en helhedsorienteret rehabilitering af traumatiserede flygtninge blev yderligere bekræftet af Dansk flygtningehjælps og LG Insights rapporter om den rehabiliterende indsats i kommunerne. Begge rapporter konkluderer at den rehabiliterende indsats hæmmes af manglende tværfagligt samarbejde i kommunerne. Med udgangspunkt i de to evalueringsrapporter om henholdsvis DIGNITY[[1]](#footnote-1)( RCT) og Karlebos kommune pilotprojekt om implementering af metoden processuelle netværksmøder, samt DIGNITY, og 6 kommuners implementeringsforsøg med den førnævnte metode 2008-12, som begge konkluderede at de processuelle netværksmøder havde været en brugbar metode til sikring af det tværfaglige samarbejde og derved en helhedsorienteret indsats i rehabiliteringen af traumatiserede flygtninge og deres familier, var planen derfor oprindeligt i dette speciale at undersøge, hvad disse kommuner konkret gjorde, hvori de gode erfaringer konkret lå, og hvordan de fik den rehabiliterende indsats i spil, når det nu havde vist sig, så svært for de fleste kommuner. Undervejs viste det sig dog, at erfaringerne havde været positive, men at deltagerkommunerne, havde haft betydelige vanskeligheder med at få metoden implementeret i praksis. Det var ligeledes ikke lykkedes at fastholde implementeringen, efter projektets ophør. Dette er naturligvis ligeledes interessant, da det rejser nye spørgsmål, vedrørende generelle vanskeligheder ved implementering af nye ideer eller metoder i socialt arbejde, og i særdeleshed ved implementering af en metode som processuelle netværksmøder, hvor hele organisationen, og mange forskellige fagpersoner skal inddrages i implementeringsprocessen. Samtidig vakte dette undren over hvilke faktorer som kunne virke hæmmende i implementeringsprocessen. Disse nye spørgsmål, flyttede fokus fra selve den rehabiliterende indsats til implementeringen af den rehabiliterende indsats.

Den kritiske læser kunne, med rette indvende, at den manglende helhedsorienterede og tværfaglige indsats i socialt arbejde, ikke er noget uudforsket eller nyt fænomen, men derimod udforsket og fastslået adskillige gange. Dette er for så vidt rigtigt iagttaget, men da den helhedsorienterede indsats i hele socialrådgiverfagets historie, har været en vigtig rettesnor og ideal i arbejdet med udsatte borgere, for derved at kunne beskrive, analysere, vurdere og endeligt tilbyde og iværksætte den rette indsats, tilpasset borgernes konkrete behov for hjælp, er det det et ideal, der er vigtigt at opretholde. Derfor er det ligeledes vigtigt og relevant, at problematiserer hvis dette ideal om den helhedsorienterede og tværfaglige indsats ikke bliver praktiseret i kommunerne. Samtidig er det væsentligt og interessant at få undersøgt, hvorfor det åbenbart er så svært at implementere en metode som processuelle netværksmøder, som netop er udviklet til at skabe rammerne om den helhedsorienterede indsat, som traumatiserede flygtninge har brug for.

## 1.3 Problemfelt.

Rehabiliteringen af traumatiserede flygtninge har traditionelt været varetaget og udført specialiserede centre og hospitalsambulatorier, såsom Dignity( rehabiliteringscenteret for torturofre) og Indvandremedicinsk ambulatorium i Odense. Denne indsats er kendetegnet ved at være fokuseret på den medicinske diagnose posttraumatisk stress (PTS).(Kilde) Dette har betydet at indsatsen delvist har været kendetegnet ved at være individfokuseret, og derved rettet mod at afhjælpe traumatiseringens følger for den enkelte traumatiserede flygtning, fx gennem kognitiv terapi. Dette medfører, at problemer på andre arenaer eller niveauer, fx familie eller arbejdsmarkedsproblematikker i mindre grad inddrages i indsatsen. Samtidig er det jævnligt blevet påpeget at kommunernes indsats over for traumatiserede flygtninge er mangelfuld, da kommunerne ofte ikke har en koordineret helhedsorienteret indsats for denne målgruppe (Martin Lemberg-Pedersen 2013)(LG Insight 2013). Dette medfører, at der for familier med traumatiserede flygtningeforældre sideløbende kan være iværksat mange forskellige indsatser. Derved ikke sagt der ikke foregår kontakt og til tider samarbejde mellem disse institutioner, men kontakten er oftest sporadisk, uden overordnet koordinering. Institutionerne arbejder udfra hver deres funktion og dertil hørende lovgivning (LG Insight, 18) Denne manglende koordinering er problematisk, da traumatiserede flygtninge ofte som følge af deres traume og sprogbarrierer har vanskeligt ved selvstændigt at navigere mellem disse mange kommunale forvaltninger og regionale aktører, hvilket fører til stress, som kan virke traumeforstærkende. Den manglende helhedsindsats er ligeledes et problem for børn af traumatiserede flygtninge, da mulig sekundær traumatisering ikke opdages rettidigt.

Med integrationsreformen i 2013, har man forsøgt at imødegå den ovennævnte kritik af indsatsen overfor traumatiserede flygtninge og deres familier, og implementeret anbefalinger fra de førnævnte undersøgelser. Dette medførte at der indførtes en såkaldt integrationsplan for nytilkomne flygtninge og familiesammenførte (Jf. integrationslovens § 15 a). Formålet med integrationsplanen er at sikre en helhedsorienteret og bred integrations indsats. Denne integrationsplan består af en udredningsdel, en indsatsdel og skal ligeledes som noget nyt inkludere mindreårige børn. Udredningsdelen skal udover dokumentation af danskkundskaber, uddannelses og erhvervserfaring, ligeledes indeholde udredning af sundhedsforhold. Indsatsdelen skal angive mål og delmål for de enkelte familiemedlemmers indsats. Denne brede og helhedsorienterede indsats skal koordineres af en koordineringsansvarlig forvaltning i kommunen. Med alle disse tiltag kunne man nu mene at de bedste forudsætninger for en familieorienteret rehabilitering af traumatiserede flygtninge nu er på plads. Men de gode intentioner i integrationsreformen ændrer dog ikke nødvendigvis afgørende ved de forhold, som har besværliggjort en rehabilitering af traumatiserede flygtninge og deres familier. Reformen af integrationsindsatsen bløder nemlig ikke op den stærke specialisering og sektor opdeling der præger de kommunale forvaltninger og de regionale behandlinger i sundhedsvæsenet.

De ovennævnte ændringer i Integrationsloven er både motiveret at undersøgelser som problematiserer den hidtidige rehabiliteringsindsats af traumatiserede flygtning, og forskellige projektforløb, som har haft til formål at udvikle nye metoder til styrkelse af rehabiliteringsindsatsen af traumatiserede flygtninge. Dansk flygtningehjælp konkluderede i en undersøgelse af rehabiliteringsindsatsen af traumatiserede flygtninge, byggende på på et mixed methods design, med en kombination af registerdata, spørgeskemadata og kvalitative interviews af fagprofessionelle og borgere, at den helhedsorienterede indsats er fraværende i kommunerne, og at adskillelsen af den beskæftigelses rettede og den sociale indsats skaber kompetenceforvirring vedrørende finansiering og ansvar for iværksættelse af indsatser. LG insight konkluderer ligeledes, i en undersøgelse finansieret af integrationsministeriet, at den rehabiliterende indsats lider under specialiseringen af indsatserne, hvilket medfører at de fagproffesionelle i de forskellige organisationer ikke kender hinandens indsatser, samt at de færreste forvaltninger tilbyder særlige rehabiliterende tilbud til traumatiserede flygtninge, da de alle forventer, at andre har ansvaret for denne gruppe klienter. Dette gør det tværfaglige samarbejde, om en helheds orienteret indsats yderst vanskelig. Derfor anbefales ministeriet, at implementere en mere helhedsorienteret indsats for nytilkomne flygtninge.

I løbet af de seneste 10 år er der gennemført flere forsøgsprojekter, hvis formål har været at styrke den rehabiliterende indsats for traumatiserede flygtninge og deres familier (Leif olsen og Nanna kold 2013) RCT (Dignity) og den daværende Karlebo kommune gennemførte mellem 1998 og 2002 et pilotprojekt, som havde til formål at styrke den tværfaglige indsat i kommunerne, ved hjælp af metoden processuelle netværksmøder. Denne metode skulle formalisere det tværfaglige samarbejde i kommunen, og det tvær sektionelle samarbejde mellem sundhedssystem og kommunalt hjælpesystem. Pilotprojektet afsluttedes med en evaluering, som konkluderede at metoden havde styrket det tværfaglige samarbejde og havde forbedret indsatsen overfor traumatiserede flygtninge. Metoden blev efterfølgende anvendt i Karlebo kommune, men blev som følge af kommunesammenlægning og organisatoriske ændringer senere opgivet. DIGNITY gennemførte efterfølgende mellem 2010 og 2012, endnu et pilotprojekt, med processuelle netværksmøder. Denne gang i samarbejde med 6 kommuner, og med fokus på det tværfaglige samarbejde internt i kommunerne. Kommunerne havde vanskeligt med at komme i gang med metoden, men flertallet fik dog implementeret metoden i løbet af projektforløbet, men målgruppen udvidedes undervejs, da kommunerne ikke oplevede at have tilstrækkeligt borgere i målgruppen. Ved projektforløbets afslutning konkluderedes at projektet var en succes, da det tværfaglige samarbejde blev styrket. Der var dog betydelige forskelle blandt kommunerne, da nogle kommuner havde anvendt metoden ofte, mens andre kommuner kun sjældent havde anvendt metoden. Adspurgt 2 år efter projektforløbets ophør, svarer 2 kommuner, ud af 6, at de ikke ved om metoden anvendes, 1kommune at metoden ikke længere anvendes og 3 svarer at de stadig anvender metoden i nogen grad. Dette resultat undrer, da erfaringerne fra pilotprojektet blev evalueret positivt. Derfor er det interessant at de positive erfaringer 2 år efter projektets ophør ikke længere bruges i alle kommuner.

Derfor undersøges i dette speciale, med udgangspunkt i 2 af kommunerne som deltog i pilotprojektet om processuelle netværksmøder, hvorfor det tværfaglige samarbejde og den rehabiliterende helhedsorienterede indsats ikke bliver implementeret, på trods af rigelige undersøgelser som påpeger nødvendigheden af tværfagligt samarbejde i rehabiliteringsindsatsen af traumatiserede flygtninge, og flere pilotprojektforløb som har til formål at styrke det formaliserede tværfaglige samarbejde. Herunder undersøges hvilke faktorer som virker hæmmende eller fremmende på implementeringen af processuelle netværksmøder. Er det overhovedet muligt at implementere processuelle netværksmøder, i rehabiliteringsindsatsen af traumatiserede flygtninge, når samfundsstrukturelle faktorer, besværlig rehabilitering, gennem opsplitning af indsatser og øget specialisering? Hvilke aktører i organisationen øver indflydelse på implementeringen og hvordan? Og hvordan påvirker faktorerne gensidigt hinanden?

## 1.4 Rehabilitering af traumatiserede flygtninge og deres familier.

Rehabiliteringen af traumatiserede flygtninge kan kun ses i sammenhæng med rehabiliteringsbegrebets udvikling, da rehabiliteringsbegrebers implicitte problemforståelser er afgørende for hvilken konkret indsats der tilbydes de traumatiserede flygtninge. Dette er særligt tydeligt i disse år, hvor rehabiliteringsbegrebet er blevet introduceret i socialt arbejde i Danmark, og er blevet et plus ord som anvendes i mange forskellige sammenhænge, uden at det dog er klart hvad der egentligt menes med rehabilitering, og hvordan begrebet operationaliseres. Derfor gennemgås her rehabiliteringsbegrebets udvikling, og begrebets korte historie i dansk socialt arbejde, samt hovedlinjerne i dansk rehabiliteringsforskning.

Rehabiliteringsbegrebets oprindelse skal findes i sundhedsvæsenet, og dets institutioner i 1890erne, hvor mennesker med funktionsnedsættelse, blev behandlet og kompenseret for denne funktionsnedsættelse. Denne biomedicinske rehabilitering bar stærkt præg af professionsdominans, hvilket medførte at særligt læger definerede både problemet og rehabiliteringsindsatsen, hvorimod det enkelte individ havde yderst begrænset indflydelse på rehabiliteringen. Samtidig lå i det biomedicinske rehabiliteringsbegreb, et stærk individ fokus, da funktionsnedsættelse eller handicap blev set som en systemfejl hos individet, som gennem en professionelt planlagt og styret rehabilitering kunne behandles og derved heles, hvorefter individet vendte tilbage til samfundet (Eplov et. al, 2004). Det biomedicinske rehabiliteringsbegreb blev i 1960erne udfordret af handicapbevægelserne, som krævede indflydelse på eget liv, og den indsats som de blev tilbudt. Særligt i Storbritannien udfordrede radikale dele af handicapbevægelsen, det etablerede bio medicinske rehabiliteringsbegreb, da de opfattede handicap som værende et socialt skabt fænomen. Rehabilitering er derfor i dette perspektiv blot en slags tilsløret undertrykkelse, hvor professionelle forsøger at tilpasse borgerne deres problemdefinition, for derved at normalisere dem (Oliver, 1996). I Danmark kom denne radikale kritik, særligt til udtryk i den såkaldte Galebevægelse.

Med kritikken fra de nye sociale bevægelser og handicapbevægelsen introduceredes det sociale rehabiliteringsbegreb, hvor handicap ikke længere er bundet til individet, men bliver handicap ikraft af manglende handlemuligheder i samfundet, og stigmatisering (Eplov et. al, 2004). Dette sociale Rehabiliteringsbegreb og derved handicapbegreb, kommer til udtryk i WHO's klassifikation af funktionsevne og handicap i ICF, den internationale klassifikation af funktionsevne, funktionsnedsættelse og helbredstilstand. ICF er et klassifikationsredskab, som har til formål at beskrive det komplekse samspil mellem kroppens funktioner, anatomi, aktivitet og deltagelse, samt omgivelsernes og personlige forudsætninger har for en persons funktionsevne. Personer med samme type funktionsnedsættelse, fx traumatisering, kan have vidt forskellige muligheder for at deltage og være aktive i samfundet, afhængig af vedkommendes fysiske og sociale omgivelser, samt personlige egenskaber, herunder mestringsstrategier. (Bonfils, 2013) ICF udgør derved en begrebsmæssig ramme, til forståelse af denne kompleksitet. WHO's rehabiliteringsbegreb ligger i forlængelse af dette Handicapbegreb, og defineres således:

*“Rehabilitation of people with disabilities is a process aimed at enabling them to reach and maintain their optimal* *physical, sensory, intellectual, psychological and social functional levels. Rehabilitation provides disabled people* *with the tools they need to attain independence and self-determination”*. ( WHO 2001)

Derved er rehabiliteringen mål, at sikre at mennesker med handicap, opnår deres højest mulige funktionsniveau. Samtidig fastslås at rehabilitering drejer sig om udstyre mennesker med handicap med de redskaber der er nødvendige for at opnå selvstændighed og selvbestemmelse.

På trods den internationale interesse for udviklingen af rehabiliteringsbegrebet, har denne udvikling ikke spillet nogen nævneværdig rolle i Danmark. Ifølge Inge Storgaard Bonfils optræder det sociale rehabiliteringsbegreb første gang i Danmark med ratificeringen af FNs handicap konvention i 1994, uden dog at få nogen praktisk betydning, i formuleringen af et dansk rehabiliteringsbegreb, og i omsætningen af sociale indsatser med et klart rehabiliterende sigte. Først i 2004 udgav MarselisborgCentret i samarbejde med Rehabiliteringsforum Danmark, en hvidbog, indeholdende en dansk definition af rehabiliteringsbegrebet(Storgaard Bonfils, 2013) Hvidbogen var et resultat af et længerevarende arbejde, fra en tænketank, sammensat af fagfolk fra rehabiliteringsområdet og fra handicaporganisationerne, med det formål at skabe et sammenhængende og fælles rehabiliteringsbegreb i Danmark på tværs af indsatsområder og sektorer. Hvidbogens rehabiliteringsbegreb defineres således:

”*Rehabilitering er en målrettet og tidsbestemt samarbejdsproces*

*mellem en borger, pårørende og fagfolk. Formålet er, at borgeren,*

*som har eller er i risiko for at få betydelige begrænsninger*

*i sin fysiske, psykiske og/eller sociale funktionsevne, opnår et*

*Selvstændigt og meningsfuldt liv. Rehabilitering baseres på borgerens*

*hele livssituationen og beslutninger og består af en koordineret,*

*sammenhængende og vidensbaseret indsats” (MarseilisborgCentret* og Rehabiliteringsforum Danmark, 2004, hvidbog om rehabiliteringsbegrebet)

I denne danske definition af rehabiliteringsbegrebet, udvides begrebet sammenlignet med WHO s rehabiliterings begreb, da det professionelle koordinerende og ikke mindst videns baserede element betones tydeligere end i WHOs rehabiliteringsbegreb. Marseilesborgcenteret og rehabiliteringsforum danske rehabiliteringsbegreb kan derfor ses som et forsøg på at tilpasse rehabiliteringsbegrebet til en dansk velfærdsstatslig kontekst, hvor det det professionelle sociale arbejde er dominerende.

I dansk forskning spillede rehabiliteringsbegrebet længe en yderst begrænset rolle, udover i medicinsk forskning. Keld Høgsbro er dog en af de få danske forskere, som med udgangspunkt i handicapforskningen, længe har forsøgt at introducerer rehabiliteringsbegrebet i en dansk kontekst. Høgsbro har særligt interesseret sig for mennesker med handicaps selvorganisering, og den betydning selvorganiseringen har fået på indsatser der tilbydes mennesker med handicap ( Høgsbro, 1992) ( Høgsbro, 2012) Høgsbro har ligeledes gennemført en undersøgelse af et rehabiliteringstilbud for senhjerneskadede, hvor han bl.a. konkluderer, at den livsverdensnære og helhedsorienterede indsats, led under et mangelfuldt tværfagligt samarbejde mellem de forskellige faggrupper på institutionen. Høgsbro konkludere ligeledes, at den medicinske viden vægtes højere end socialfaglig viden, hvilket førte til et ensidigt fokus på medicinske problematikker, hvorimod mere livsverdensnære problematikker, som inddragelse af netværk spillede en mindre rolle i indsatsen ( Høgsbro 2010). Denne konstatering af at det tværfaglige samarbejde er vanskeligt at udøve, og at borgernes livsverden derved ikke, i tilstrækkelig grad bliver inddraget i indsatserne, er ligeledes et tema i den senere tids opmærksomhed på den sociale rehabilitering af traumatiserede flygtninge ( LG Insight, 2013,s 3)

Rehabiliterings begrebet er i løbet af de seneste par år blevet genstand for socialfaglig opmærksomhed. Begrebet er ligeledes kommet på den politiske dagsorden. Senest i forbindelse med førtidspensionsreformen, hvor rehabiliteringsbegrebet har vundet indpas i lovgivningen. Men der er dog tegn på at de rehabiliterende indsatser som tilbydes borgerne er en stærkt sektoropdelt rehabilitering. fx Beskæftigelsesrettet rehabilitering i forbindelse med de rehabiliterende ressourceforløb i førtidspensionssager.

Den nylige socialfaglige interesse for rehabilitering kan også ses, et ønske om omgå udfordringer i systemet, der skyldes øges specialisering, lovbunden sektoropsplitning og procesregulering af det sociale arbejde, da rehabiliteringsbegrebets fokus på helhedssyn, koordineret indsat og ikke mindst livsverdensperspektiv leverer en moddiskurs til den effektivitets diskurs som socialrådgiverne oplever i praksis, hvor stadigt mere procesregulering og specialisering præger det sociale arbejde. Samtidig med denne interesse for rehabilitering, er der opstået en såkaldt metodeudviklings industri, bestående hovedsageligt af konsulentfirmaer, som lever af at levere metoder, som øjensynligt kan afhjælpe de ovennævnte problematikker, uden grundlæggende at ændre nævneværdigt ved de samfundsstrukturelle forhold som skaber disse problemer.

Derfor er der indledt en jagt på metoder, som på trods af disse strukturelle betingelser, kan få det nødvendige tværfaglige samarbejde til at fungere.

## 1.5 Jagten på den problemknusende metode.

Rehabiliteringsbegrebet og dets krav om livsverdensperspektiv, helhedsorienteret indsats og tværfaglighed, synes svært håndterbart i det stærkt sektoropdelte velfærdssamfund og i de specialiserede kommunale organisationer. Derfor er der længe blevet eftersøgt metoder, der kan løse denne problematik. Derfor er der også de sidste 10år blevet udviklet mange forskellige metoder og indsatser i socialt arbejde, som har til formål at afhjælpe disse problematikker. Forskellige metoder såsom casemanagement for psykisk syge borgere og processuelle netværksmøder i rehabiliteringsindsatsen for traumatiserede flygtninge søges implementeret i de komplekse organisationer, som har stadigt sværere ved at rumme udsatte borgeres ligeså komplekse problemstillinger og behov Fælles for disse metoder er motivationen og ønsket om at finde en metode, som ophæver eller i hvert fald lindrer de samfundsstrukturelle barrierer, som synes at hindre den helhedsorienterede indsats.

Ifølge Røvik er vores samtid præget af en stigende antal ideer som forsøges implementeres eller oversættes i organisationerne( Røvik, 2007, 224) Dette er ligeledes tilfældet i socialt arbejde, hvor metodeudvikling er blevet svaret på de komplekse udfordringer, som det sociale arbejde forventes at løse. Derfor oversvømmes feltet socialt arbejde med nye ideer og nye metoder, som alle er udviklet med det formål, at løse problemer, som ofte er ret svære at løse, da de som sagt har rod i samfundsstrukturer, som vanskeligt lader sig løse alene ved implementering af metoder i socialt arbejde.

”*socialrådgiverfaget og socialt arbejde generelt synes at ligge under for drømmen om metoden, der vil løse de praktiske problemer og vilkårligheder, der forekommer i det sociale arbejde, der afsættes i disse år store summer til metodeudvikling, som svar på de generelle problemer, der gang på gang konstateres. Man kan sige at metodeudvikling er et nutidigt modefænomen” (Peter Høilund, Uden for nummer, nr.1, 2000, s.8-9)*

Peter Høilund påpeger, at de summer der investeres i metodeudvikling, måske ikke står mål med de mulige resultater, da man ikke kan metodeudvikle sig ud af alle problemer. Samtidig er det ikke muligt, at udvikle en generel metode, på grundlag af generelle teoretiske overvejelser, da metoder implementeres og virker i en konkret kontekst, hvis egenart spiller en afgørende rolle i den måde metoderne modtages og indoptages i organisationerne( Røvik, 2007, s. 261)

Derfor kan implementering af en metode, kun ses som et fænomen, i samspil med den kontekst der omgiver implementeringsprocessen, og den organisation, hvor implementeringsprocessen foregår. Derfor er det problematisk hvis generel metodeudvikling løsrevet konteksten, forsøges implementeret.

Metoden processuelle netværksmøder kan ses som et resultat af denne jagt på den problemknusene metode i socialt arbejde, men er metoden en del af trenden mod generel metodeudvikling, uden tilpasning til lokale kontekster.

## 1.6 Erfaringerne fra projektimplementeringen af metoden processuelle netværksmøder.

I dette afsnit opridses kort baggrunden og motivationen for udviklingen af metoden processuelle netværksmøder. Derefter præsenteres selve metoden kort, og slutteligt diskuteres erfaringer fra pilotprojektet i det daværende Karlebo kommune, og implementerings erfaringerne fra De 5 kommuners, DIGNITYs implementeringsprojekt.

Metoden processuelle netværksmøder er oprindeligt udviklet af det daværende rehabiliteringscenter for torturofre(RCT), det nuværende DIGNITY, i 2005, som et forsøg på, gennem tværfagligt samarbejde at sikre traumatiserede flygtninge og deres familier en helhedsorienteret rehabiliteringsindsats. Allerede på daværende tidspunkt var der fokus på vanskelligheder med det tværfaglige samarbejde mellem amtskommunale tilbud i sundhedssystemet og de kommunalt forankrede sociale indsatser. Samtidig skabte en øget specialisering internt i kommunerne ligeledes vanskeligere betingelser for det tværfaglige samarbejde, og derved en helhedsorienteret indsats overfor traumatiserede flygtninge og deres familier. RCT frygtede, at dette kunne bevirke at kommunerne ikke blev opmærksomme på traumatisering hos flygtningeforældre, hvilket kunne medføre sekundær traumatisering hos deres børn, med kriminalitet til følge. RCT igangsatte derfor mellem 2005-2006, i samarbejde med den daværende Karlebo kommune et pilotprojekt, som havde til formål, med udgangspunk i metoden processuelle netværksmøder, udviklet af RCT, at afprøve metoden, i håb om at dette kunne afhjælpe manglen på tværfagligt samarbejde, og ligeledes kunne inspirerer andre kommuner til at styrke det tværfaglige samarbejde. Pilotprojektets målgruppe var traumatiserede flygtningefamilier, med kriminalitetstruede børn. Derfor deltog fem flygtningefamilier, hvor fædrene havde været udsat for totur, samt hvor en eller flere børn over 15 år var kriminelle, og hvor der var drengebørn mellem 7-13 år i pilotprojektet. Udover familierne deltog ligeledes, alle de professionelle fagpersoner som havde med familierne at gøre, herunder socialrådgivere, pædagoger og læger (Johansen . et.al.2006. s.10)

Metoden processuelle netværksmøder er som udgangspunktet både en konkret handlingsmetode og en terapeutisk behandlingsproces[[2]](#footnote-2). Handlingsaspektet kommer til udtryk i metodens fokus på det tværfaglige samarbejde og konkrete aftaler og opfølgning ved hvert møde. Det terapeutiske element kommer til udtryk ved metodens fokus på forandringsprocesser, hvor der arbejdes med afmystificering, bearbejdning af fjendebilleder, misforståelser etc. Ansvaret for at lede begge processer er pålagt en uvildig mødelederfunktion. Mødelederen har som udgangspunktet, intet at gøre med familiens sag, men kommer udefra, og har til formål at koordinere, moderere og lede mødet. Mødelederen forventes, særligt uddannet i at varetage denne helt centrale funktion i metoden. RCT har uddannet mødelederne både ved pilotprojektet med Karlebo kommune og ved forsøgsforløbet i de 6 kommuner. Selve mødet indkaldes ved at en sagsbehandler i forvaltningen, finder et processuelt netværksmøde gavnligt for familien. Dette kan gøre metoden sårbar, da visitationen til møderne ikke nødvendigvis ligger hos medarbejdere som kender metoden. Derefter indkalder mødelederen familien og alle relevante fagpersoner. Under selve mødet indleder mødelederen mødet, ved kort, at beskrive metoden og formålet med mødet, hvorefter alle fagpersoner hver især beskriver, de familiemedlemmer de kender. Derefter udveksles erfaringer i en fælles diskussion. Slutteligt udarbejdes fælles aftaler og nedfældes en fælles handleplan for hele familien, indeholdende hvilke temaer der skal arbejdes med til næste møde( Ibid. s.13-14). Da de processuelle netværksmøder også er en terapeutisk proces er der altid tale om en række, af møder, hvor både professionelle og familien ændrer holdninger, og opnår ny indsigt, derfor er det vigtigt at der nedfældes referat fra hvert møde, så alle deltagere kan huske både konkrete aftaler, men også hvor de ”mentalt” var ved sidste møde.

Som nævnt ovenfor blev RCT og Karlebo kommunes pilotprojekt gennemført med en veldefineret og afgrænset målgruppe. Pilotprojektet forlød kun over et år, og afsluttedes i 2006 med udgivelsen af evalueringsrapporten ” *Mod en fælles fremtid – Netværksarbejde til forebyggelse af ungdomskriminalitet i traumatiserede flygtninge familier”.* Rapporten indeholder både erfaringsopsamlinger fra pilotprojektet, og handlingsanvisninger og forslag til implementering af netværksforløb, samt metodeovervejelser og forslag til gennemførelse af systemisk mødeledelse. Evalueringsrapporten konkluderede at metoden havde haft en positiv effekt på en del af målgruppen, da de 7-13 drengebørn havde fået det bedre, samtidig konkluderedes, at de forskellige fagproffesionelle havde fået et bedre samarbejde undervejs, samt at de havde fået et mere helhedsorienteret blik på familierne. Rapporten konkluderede endeligt at netværksmøderne skulle fortsætte, og følges op til familierne ikke længere havde behov for det.

På baggrund af erfaringerne fra Pilotprojektet i Karlebo kommune iværksatte Dignity (tidligere RCT) i 2008, et implementeringsforsøgsforløb med 6 danske kommuner. En kommune valgte dog hurtigt af ressourceårsager, at trække sig fra projektforløbet. I modsætning til i og under pilotprojektet i Karlebo kommune, hvor RCT stillede mødeledere og referenter, var de 6 kommuner selv ansvarlige for den egentlige organisering og gennemførelse af projektforløbet. Dignity tilbød dog kommunerne et 7 dages udannelsesforløb for projekt og mødelederne. Kommunerne implementerede derfor metoden meget forskelligt, og i forskellige hastigheder. Implementeringsforsøget blev fulgt af en ekstern evaluator fra KORA[[3]](#footnote-3), som gennem forløbet foretog gruppefokusinterview af fagmedarbejdere og familier.

Målgruppen blev undervejs udvidet fra den originale målgruppe*: kriminalitetstruede børn og unge i traumatiserede flygtningefamilier,* til i stedet at omfavne en noget bredere målgruppe: *Børn og unge i sårbare familier, med komplekse sociale problemer og samarbejdsvanskeligheder.* ( Kold og Olesen, 2013, s.11) årsagen til udvidelsen af målgruppen, skyldtes at kommunerne ikke kunne opdrive nok familier, som opfyldte kriterierne for den originale målgruppe. Kommunerne oplevede, at de egentligt ikke havde ret megen kontakt med målgruppen, hvilket gjorde det svært at få anvendt metoden tilstrækkeligt. Dette er i øvrigt tankevækkende, da LGInsigh i deres evalueringsrapport af de danske kommuners rehabiliteringsindsats overfor traumatiserede flygtninge konkluderede, at medarbejderne i kommunerne ikke i tilstrækkelig grad var opmærksomme på traumeproblematikken blandt flygtninge og deres familier (LG Insight 2013). Udvidelsen af målgruppen medførte, at det blev betydeligt lettere for kommunerne, at visiterer til de processuelle netværksmøder, men kommunerne oplevede dog ligeledes at udvidelsen af målgruppen medførte, at familier blev visiteret, som ikke havde tilstrækkeligt komplekse problemstillinger og samarbejdsvanskeligheder. Denne visitationsproblematik identificeres i KORAs evalueringsrapport, som den væsentligste årsag til at metoden, ikke hos alle familier, havde bragt den ønskede effekt.

Allerede i starten af projektimplementeringen valgte 1 kommune, at træde ud af projektet, og begrundede dette med manglende ressourcer, men en anden kommune tiltrådte projektet i stedet. Senere i projektet valgte yderligere en kommune at udtræde af projektet, men en anden valgte at stå standby

Den afsluttende evalueringsrapport Fra KORA udkom i Februar 2013, og konkluderer at metoden virker, da den skaber de ønskede forandringer for målgruppen, men at det samtidigt er svært, at fastholde forudsætningerne for implementering af de processuelle netværksmøder, altså at kommuner står med en model, som virker, men at den er svær at implementerer, særligt på længere sigt ( Kold og Olsen, 2013) Derved påpeger evalueringsrapporten paradoksalt nok, at implementeringsforsøget, led under de samme problemer, som metoden processuelle netværksmøder egentlig skulle løse.

Denne konstatering af vanskelighederne ved implementering af den helhedsorienterede og den tværfaglige indsats i implementeringsforsøget med metoden processuelle netværksmøder, rejser spørgsmålet, om hvilke faktorer, der hæmmer eller fremmer implementeringen af metoden processuelle netværksmøder i praksis, samt hvordan omgivelsesfaktorer påvirker implementeringsprocessen, og hvordan aktører i organisationen kan virke hæmmende eller fremmende for implementeringen.

## 1.7 Specialets formål.

Specialets formål er derfor at undersøge hvilke faktorer, som kan virke hæmmende eller fremmende på implementeringen af metoden processuelle netværksmøder. Dette er relevant, da metoden processuelle netværksmøder er udviklet, med det formål at at sikre en helhedsorienteret social indsats overfor traumatiserede flygtninge og deres familier. Metoden har dog vist sig, at være svær at implementere i praksis i organisationerne. Derfor undersøges hvilke omgivelselsesfaktorer, som hæmmer eller fremmer implementeringen, samt hvilken betydning ledelsesmæssig opbakning og oversættelses kompetencer har for implementeringen, samt hvilken betydning medarbejdernes( socialrådgivernes) medejerskab og tilslutning har for implementeringen af metoden processuelle netværksmøder.

# 2.Problemformulering og undersøgelsesspørgsmål

## 2.1 Problemformulering.

***Hvilke faktorer kan virke hæmmende eller fremmende for implementeringen af metoden processuelle netværksmøder i praksis***

## 2.2 Afgrænsning.

Dette speciale fokuserer på omgivelsesfaktorernes, ledelsens og socialrådgivernes( Frontlinjemedarbejdernes) betydning i implementeringen af metoden processuelle netværksmøder i praksis. Med omgivelsesfaktorer forstås samfundsstrukturelle faktorer som øver indflydelse på organisation, fx hyppigt ændrede love og omstruktureringer grundet beslutninger truffet uden for organisationen, eller den tiltagende procesregulering. Ledelsesniveauet og frontlinjemedarbejderne udgør derimod undersøgelsens aktørfokus, hvor fokus er på hvilke måder disse øver indflydelse på implementeringsprocessen, og derved kan hæmme eller fremme implementeringen af processuelle netværksmøder. Derfor er undersøgelsen fokus på implementeringsprocessen i selve den organisatoriske kontekst metoden processuelle netværksmøder implementeres i. Derved fravælges fokus på politikformulering og politikdesign, selv om dette kan have indflydelse på implementeringen. I undersøgelsen spiller det politiske niveau ikke en afgørende rolle, da metoden processuelle netværksmøder ikke er politik, som ønskes implementeret, men en metode i socialt arbejde, som er " rejst" ind i organisation på lederniveau, og til dels på diektørniveau. I dette speciale undersøges heller ikke hvilke muligheder målgruppen, de traumatiserede flygtninge har for at påvirke implementeringsprocessen, fx gennem modstand eller tilslutning til metoden. Det undersøges ligeledes ikke hvilken betydning implementeringen af processuelle netværksmøder har for de berørte traumatiserede flygtninge, og deres oplevelse af indsatsen. Derved fravælges eksplicit i dette speciale ligeledes et brugerperspektiv og evalueringsperspektiv.

## 2.3 Undersøgelsesspørgsmål.

**Omgivelsesfaktorer:**

***1. Udgør hyppige lovændringer og organisatoriske ændringer en hæmning for implementeringen af metoden processuelle netværksmøder?***

Det sociale område er i disse år vidne til et hastigt reformtempo, hvor lovgivningen ændres i et stigende tempo. Samtidig er de kommunale organisationer, hvor det sociale arbejde udføres i permanent forandring, for derved at leve op til skiftende politiske krav om effektivitet og rationel ressourceudnyttelse. Dette formodes at påvirke implementeringen af processuelle netværksmøder, da organisationerne derved er så travlt optaget af implementering af disse lovændringer og organisatoriske ændringer, at andre ikke bundne opgaver nedprioriteres.

***2. Hæmmer den øgede processtyring af socialt arbejde implementeringen af metoden processuelle netværksmøder?***

De kommunale organisationer, hvor der sociale arbejde udføres, og hvor metoden processuelle metoder søges implementeret, befinder sig i en omgivelsesverden, de offentlige organisationer i stigende omfang er blevet mødt med forventninger, om at kopiere styringsinstrumenter fra det private erhvervsliv, og agere markedslignende. samtidig er der opstået et stadigt stærkere ønske fra det politiske niveau, om mere detaljeret kontrol med den offentlige sektor. Denne kontrol føres i stigende grad helt ned på frontlinjeniveau, hvor socialrådgivernes arbejde reguleres detaljeret. Denne tendens til stigende procesregulering, er motiveringen for indførelsen af nye EDB styringssystemer, såvel som reformer, som procesregulerer socialrådgivernes arbejde. Denne udvikling antages at påvirke det sociale arbejde, da mellemledere og socialrådgivere derved har mindre indflydelse på det udførte sociale arbejde.

**Ledelsesfaktorer:**

***3. Formår ledelsen at fremskaffe resurser til implementeringen af metoden? processuelle netværksmøder.***

Ledelsen har en vigtig rolle i implementeringsprocessen. Ledelsen kan sikre tilstrækkelige ressourcetildeling til implementeringsprocessen, til bl.a. at kompenserer de medarbejdere, som deltager implementeringsprocessen, som mødeledere eller referenter. Dette er vigtigt, da medarbejderne derved, gennem sådanne kapacitetsopbyggende ledelsesinstrumenter, kan blive fritaget en del af deres andre arbejdsopgaver og derved sikre implementeringen af metoden ( Winter & Nielsen, 2008,)

***4. Formår ledelsen at oversætte metoden processuelle netværksmøder?***

Ledelsen har ligeledes en vigtig rolle som oversættere af metoden, derved at ledelsen kontekstualiserer metoden til den lokale kontekst metoden skal udøves i. Denne kontekstualisering af metoden forventes, at være et kritisk punkt i implementeringen af processuelle netværksmøder, da kontekstualisering generelt er vanskeligt ( Røvik, 2007, s.327), og da metoden processuelle netværksmøder er svært at oversætte, da den er ret kompleks. Derfor er ledelsens oversættelseskompetencer en faktor som kan virke hæmmende eller fremmende på implementeringen af metoden processuelle netværksmøder.

**Faktorer på medarbejderniveau:**

***5. Udgør manglende ressourcetildeling en hæmmende faktor, for socialrådgivernes tilslutning til metoden processuelle netværksmøder?***

Socialrådgivernes tilslutning til metoden antages at være afhængig af klar ledelsesmæssig opbakning, og derved ledelsesmæssigt råderum til at prioritere opgaven frem for andre opgaver Dette indbefatter også tilstrækkelig ressourcetildeling til gennemførelse af implementeringen. Er dette ikke tilfældet, forøges blot socialrådgiverens opgavemængde, hvilket antages at hæmme socialrådgivernes tilslutning til metoden

***6. Bruger socialrådgiverne afværgemekanismer, og er dette tilfældet hvilke afværgemekanismer bruges?***

Manglende tilslutning grundet manglende tildeling af ressourcer til gennemførelse af implementeringen, antages at kunne medføre brug af afværgemekanismer, da opgavemængden forøges, og socialrådgiverne derved oplever krydspres. Med afvigemekanismer forsøges arbejdspresset reduceret.

**7. Prioriterer socialrådgiveren driftsopgaverne frem for implementeringen af processuelle netværksmøder?**

Ved brug af ovennævnte afvigemekanismer, forsøges arbejdspresset reduceret. Dette kan gøres ved at prioriterer arbejdsopgaver frem for andre. Dette kunne medføre at driftsopgaver prioriteres frem for implementeringsopgaver, hvilket er en hæmmende faktor for implementeringen af processuelle netværksmøder.

***8.Hæmmer manglende oversættelseskompetencer hos socialrådgivere metoden implementeringen af metoden processuelle netværksmøder?***

I implementeringen af processuelle netværksmøder antages gode oversættelses kompetencer hos de socialrådgivere, som fungere som mødeledere i de processuelle netværksmøder at være fremmende for implementeringsprocessen, da de fungere som " ambassadører" for metoden overfor medarbejdere i andre afdelinger og organisationer. Derved spreder de kendskabet til metoden til andre fagpersoner i de andre organisationer.

Besidder socialrådgiveren derimod ikke disse oversættelseskompetencer spredes metoden ikke til de andre fagpersoner, hvilket hæmmer implementering af metoden.

## 2.4 Specialets struktur.

Undersøgelsens ovenstående problemformulering søges besvaret gennem en kvalitativ interviewundersøgelse. I kapitel 3 gennemgås den valgte teoretiske ramme for undersøgelsen, og begrundelser herfor. Undersøgelsens overordnede teoretiske og analytiske ramme er Winther & Nielsens Integrerede implementeringsmodel, som bygger på et processuelt implementeringsbegreb, hvilket medfører at implementering opfattes som en faseproces, hvor strukturer og aktører øver indflydelse på implementeringen. Dette perspektiv suppleres med Rørvigs translations teori, som opfatter implementering, som en oversættelsesproces, hvor en ide skal oversættes til en lokal kontekst, for at blive implementeret. I kapitel 4 præsenteres undersøgelsens metode og empiriske grundlag, herunder specialets kritisk hermeneutiske videnskabsteoretiske grundlag, metodiske overvejelser, herunder udvælgelseskriterier for valg af informanter, interviewdesign og metodekritik. Kapitel 5 indeholder specialets analysedel, som er opdelt i 8 delanalyser, fordelt på niveauerne omgivelsesfaktorer, ledelsesfaktorer, og faktorer på frontlinjemedarbejderniveau, hvor hvert af de 8 undersøgelsesspørgsmål danner grundlag for delanalyserne, efterfulgt af konklusion i kapitel 6, og perspektivering i kapitel 7.

# 3. Teoriafsnit

I dette afsnit præsenteres de valgte teoretiske perspektiver som danner ramme om undersøgelsen.

Winter og Nielsens integrerede implementeringsmodel udgør undersøgelsens analytiske ramme, da den både kan rumme et strukturelt perspektiv og et aktør perspektiv, og gensidige vekselvirkninger mellem disse perspektiver. Derfor er analysen struktureret om niveauerne i den integrerede implementeringsmodel, og de begreber der anvendes i modellen. Den integrerede implementeringsmodel anvendes dog ikke konsekvent, da politikformuleringen, evaluering af implementering resultater samt målgruppens påvirkning af implementeringsprocessen ikke undersøges i dette speciale. Derfor er undersøgelsens analytiske ramme konstrueret uden disse niveauer, som i Winter og Nielsens oprindelige model udgør en vigtig del af modellen. Da den integrerede implementeringsmodel udmærket forklarer hvilke problemer implementeringen af politiske beslutninger kan medføre, og hvilke aktører som påvirker implementeringsprocessen fra politisk beslutning til ydelse hos målgruppen, kan den ikke alene forklare hvilke mekanismer som er i spil, når organisationer skal implementerer metoder i socialt arbejde, da modellen ikke tager højde for at metodeimplementering sjældent bliver vedtaget i Folketinget, og at implementeringen kan foregå helt uden forudgående politiske beslutninger af nogen slags. Modellen tager derfor heller ikke højde for at aktører i organisationen kan være besluttende og drivende kraft i implementeringens processen. Derfor suppleres Winters integrerede implementeringsmodel med Røviks translationsteori, da dette translationsteoretiske perspektiv leverer en teoretisk forklaringsperspektiv, som i højere grad inkludere aktørers aktive rolle i implementeringen, som oversættere af ideer eller metoder til en lokal praksis. Røviks translations teori leverer ligeledes et alternativt perspektiv på implementeringsprocessen, som både adskiller sig fra det traditionelle institutionalistiske hierarkiske implementeringsteoretiske perspektiv, og det nyinstitutionelle implementeringsteoretiske perspektiv, hvor ideer og nye metoder i socialt arbejde blot er udstillingsvinduer, som udadtil beviser organisationens tilpasning til omgivelseskrav, og implementering derfor kun er en skueproces. Det translationsteoretiske perspektiv åbner for en analytisk forståelse af implementering, som en spiralagtig proces, hvor ideer indhentes i organisation, men at deres videre skæbne i organisationen, er afhængig af aktørers oversættelseskompetence.

## 3.1 Implementering.

I implementeringsforskningen konkurrerer overordnet set to forskningstraditioner. Den traditionelle politologi studerer implementering fra et top down perspektiv, hvilket medfører at fokus er på politiske beslutningsprocesser og strukturer i toppen af implementeringskæden. Hvorimod implementeringen i praksis forventes at foregå gnidningsløst og automatisk. I modsætning til top down traditionen, fremhæver bottom up forskningen vigtigheden af at anlægge et aktørperspektiv, og fokuserer derfor på samspils, koordinations og samspilsfaktorer i bunden af implementeringskæden (Winter & Nielsen 2008)

Begge traditioner har været udsat for kritik, da ingen af de to forskningstraditioner alene kan forklare implementeringen af politik, og hvilke faktorer som virker hæmmende eller fremmende for implementeringen af politiske beslutninger. Som et forsøg på at integrere begge forskningstraditioner i en model, har Winter udviklet den integrerede implementeringsmodel, hvor både strukturelle faktorer og aktørpåvirkninger forventes at påvirke hinanden gensidigt i implementeringsprocessen. Winter antager dog at gennemførelse af implementering besluttes øverst i hierarkiet, og at aktørerne i organisationen kun reagerer og agere i forhold til disse beslutninger. Winter påpeger dog at ingen model eller teori kan rumme implementeringsprocessens kompleksitet. Derfor er det nødvendigt med ” … *udvikling af partielle teorier og hypoteser, som kan testes, hver for sig, uden at hele modellen skal bringes i spil i hver enkelt undersøgelse, lige-som der er behov for teoretisk pluralisme til at undersøge de enkelte faktorers rolle i implementeringen”* (Winter og Nielsen, 2008:22). Derfor kan modellen også ses som en række spotlights, der peger mod centrale dele af implementeringsprocessen, hvor det kan være interessant at søge, hvis man vil forstå implementering i almindelighed eller en given analyse af en implementeringsproblematik. Derved er det muligt at holde fokus på en række enkeltfaktorer, som enten hæmmer eller fremmer Implementeringen, ved at tage udgangspunkt i den integrerede implementeringsmodel. Dette speciale bringer, som beskrevet ovenfor, ikke den samlede model i spil, da specialet ikke opererer med politik, bruger eller evaluerings perspektiver, hvorfor politikformulering, målgruppeadfærd, og evalueringsresultater ikke indgår i analysen. dette er dog ikke ensbetydende med at der ikke udspiller sig faktorer på disse niveauer, som kan virke hæmmende på implementeringen af processuelle netværksmøder, men at denne undersøgelses fokus er på omgivelsesfaktorer og aktør faktorer i organisationen.

Den integrerede implementeringsmodel supleres med Røvvigs translationsteori, da implementeringen af processuelle netværksmøder, ikke nødvendigvis er et resultat af politiske beslutninger, men derimod bliver vedtaget i forvaltningen, hvorved andre faktorer er vigtige at tage i betragtning, herunder hvordan ideen eller metoden oversættes og kontekstualiseres ind i den organisatoriske virkelighed som markarbejderne befinder sig i. Røvigs translationsteori er egnet til at forklare hvordan metoden processuelle netværksmøder, skal oversættes eller kontekstualiseres, hvis den skal give mening for markarbejderne. Samtidig pointerer Røvik at ideer, i modsætning til Winter og Nielsens mere hierarkiske implementeringsmodel, kan rejse ind i organisationer, på foranledning af andre aktører end den øverste ledelse, derfor kan ideer eller metoder ofte blive introduceret i organisationerne af mellemledere eller faglige netværk.

Processuelle netværksmøder en metode, hvor mange forskellige professionelle aktører, i mange forskellige organisatoriske sammenhænge skal samarbejde, for at få metoden til at fungere. Dette kræver at metoden kontekstualiseres og oversættes på mange forskellige måder samtidigt, sådan at metoden både giver mening i børn og familieforvaltningen, jobcenteret, familiebehandlingscenteret osv. Dette kræver en udpræget høj grad af oversættelseskompetencer.

## 3.2 Winters integrerede implementeringsmodel.

Som beskrevet ovenfor forsøger Winter med den integrerede implementeringsmodel, at integrere både struktur og aktørperspektiver i en model. Derved hænger politikformulering og politikdesign for Winter, nøje sammen med aktørinteresser og adfærd i selve den organisatoriske implementeringsfase. Omgivelsesfaktorer spiller ligeledes en afgørende rolle, fx socioøkonomiske forhold eller lovgivning vedtaget på landsplan, som er svært foreneligt med kommunalt vedtagne implementeringsplaner. Derved kan den integrerede implementeringsmodel belyse hvilke faktorer, som hæmmer eller fremmer implementeringen af processuelle netværksmøder, samt på hvilke niveauer, og hvordan disse spiller sammen.

Winters integrerede implementeringsmodel kan som analyseredskab bruges på de fleste politikområde, men han påpeger dog, karakteren og relevansen af de uafhængige variable er stærk afhængig af den politiktype og det felt der undersøges. De seks uafhængige variable i den integrerede implementeringsmodel er politikformuleringen (inkl. politikdesign), den organisatoriske og interorganisatoriske implementeringsadfærd, ledelse, markarbejderadfærd, målgruppeadfærd samt socioøkonomiske omgivelser. Den afhængige variable er implementeringsresultaterne, altså både præstationer i forhold til borgerne( output) og effekten af disse præstationer ( outcome).

Da Winters integrerede implementeringsmodel, som analyseredskab kan tilpasses den kontekst der undersøges, og da denne undersøgelse som beskrevet ovenfor ikke har fokus på hverken politikformulering, målgruppeadfærd eller implementeringsresultater, gennemgås disse niveauer kun ganske kort her, inden præsentationen af de niveauer i modellen som er relevante at medtage i analysemodellen, for derved at kunne besvare specialets problemformulering og undersøgelsesspørgsmål.

Den integrerede implementeringsmodel er egentlig tiltænkt til analyser, af implementeringsprocesser, med udgangspunkt i politiske beslutninger. Derfor operer Winter & Nielsen med et normativt ideal om den demokratiske effektivitet. Den demokratiske effektivitet kommer til udtryk i den såkaldte parlamentariske styringskæde, som kort fortalt, indebærer at beslutninger om implementering, er vedtaget af demokratisk valgte politikere, som derfor kan have en legitim forventning, om at beslutninger også implementeres i organisationerne i praksis. Målgruppeadfærd referer til hvilke muligheder målgruppen for at påvirke implementeringen. Jf. idealet om den demokratiske effektivitet kan de skrive læsebreve osv., for derved at påvirke den demokratiske debat, men de kan dog også i interaktionen med markarbejderne ved tilslutning eller afvisning påvirke implementeringen. Implementeringsresultater referer til om beslutningen er implementeret og hvordan.

Den integrerede implementeringsmodel bruges som nævnt ovenfor, i denne undersøgelse som et analyseskema, som præsenterer faktorer og mekanismer ( uafhængige variable), som kunne tænkes at have afgørende indflydelse på implementeringen. Da dette speciale særligt undersøger strukturelle faktorer og aktøreres indflydelse på implementeringsprocessen, lægges hovedvægten på de socioøkonomiske omgivelser, organisatorisk og interorganisatorisk implementeringsadfærd, ledelse og markarbejderadfærd.

I det efterfølgende delkapitel gennemgås derfor de forskellige forklarende variable i den integrerede implementeringsmodel, som er relevante for besvarelsen af specialets problemformulering og undersøgelsesspørgsmål.

**Figur 1.Winters intergrede implementeringsmodel.**

****

(Kilde Winter & Nielsen 2008, Nygaard Nielsen 2012)

### 3.2.1 Implementeringsprocessen.

Når politik implementeringen er udmøntet i et politikdesign, omsætteligt eller ej, begynder den egentlige implementering af den politiske beslutning. Ofte følger de interessekonflikter og politiske modsætninger, som har præget politikformuleringsfasen med over i selve implementeringsfasen, da interesseorganisationer og grupper forsøger at påvirke implementeringen, ved at gennemtvinge deres dagsorden. Der er dog en væsentlig forskel på aktørernes interessekamp i politikformuleringsfasen og implementeringsfasen, da aktørerne i politikformuleringsfasen kæmper om at opnå noget, kæmper de derimod i implementeringsfasen om at undgå ubehageligheder (Ibid) Dette kan fx ske ved at udvande beslutningen eller undlade at rette sig efter den politiske beslutning. Et eksempel på dette er implementeringen, af alle i arbejde reformen fra 2003, hvor det forstærkede jobfokus ikke slog igennem overalt, da kommunale politikere, ledere og frontlinjemedarbejdere ikke var enige i reformen, og derfor udvandede job fokusset eller helt undlod at implementere det (Winter og Nielsen 2008). Samtidig er der ofte flere aktører, og en mere kompleks interessekamp i implementeringsfasen, hvor de forskellige aktører forsøger at foretage deres interesser, med udgangspunkt i de ressourcer, de hver især råder over. I denne undersøgelse er fokus dog ikke på interessemodsætninger og kampe fra politikformuleringsfasen, som videreføres i implementeringsfasen, da problemformuleringens aktørfokus er begrænset til aktørerne i den implementerende organisation, og da undersøgelsens fokus derfor er aktørernes interessevaretagelse i organisationen.

I det efterfølgende fremlægges de dele af implementeringsprocessens variable, som er relevant for dette speciale. (se figur 1) organisatorisk og interorganisatorisk implementeringsadfærd, ledelse, markarbejderadfærd og målgruppeadfærd.

### 3.2.2 Omgivelsernes betydning for implementeringen.

følge Winter og Nielsen har, hvad de kalder de socioøkonomiske omgivelser, en afgørende betydning, for implementeringseffekterne, da en given politisk beslutning, skal implementeres i en organisation, som befinder sig i en samfundsmæssig, fysisk og lokal kontekst (omgivelser). Derfor er det væsentligt at tage denne socioøkonomiske kontekst i betragtning, når implementeringspræstationer skal vurderes, men også i selve implementeringsprocessen (Winter og Nielsen, 2008, s. 210) Det er fx givet, at lokal høj arbejdsløshed og ringe efterspørgsel på ufaglært arbejdskraft, vil have indflydelse på et jobcenters arbejde, for at øge beskæftigelsen blandt ufaglærte.

I denne undersøgelse afgrænses Winter og Nielsens begreb socioøkonomiske omgivelser, til udelukkende, at rumme de omgivelsesfaktorer, som øver direkte indflydelse på organisationens struktur, forstået sådan at omgivelserne øver indflydelser på den måde hvorpå organisationen er opbygget på, og derved den måde arbejdet udføres på. Hvilket også formodes at have indflydelse på implementeringen af en metode som processuelle netværksmøder, som fordrer samarbejde på tværs af organisatoriske enheder, med hver deres lovgivning. Samtidig vedtages i Folketinget med høj hastighed reformer af lovgivningen, på det sociale område, som de kommunale organisationer skal implementere. De kommunale organisationer er ligeledes præget af et ressourceoptimeringsparadigme, hvor organisationerne permanent forventes at udføre arbejdet stadig mere effektivt. Dette fører til permanente omstruktureringer i de kommunale organisationer.

Det sociale arbejde er ligeledes præges en stigende procesregulering af det sociale arbejde, hvilket medfører at socialrådgivernes arbejde reguleres stadigt mere detaljeret, gennem lovbundne processkridt i sagsbehandlingen, og proceskontrolteknologier, såsom EDB systemer. Dette formodes at øve indflydelse på implementeringen af processuelle netværksmøder.

### 3.2.3 Interorganisatorisk og organisatorisk implementeringsadfærd.

Den interorganisatoriske og organisatoriske implementeringsadfærd skal i denne undersøgelse forstås som det reaktionsmønster organisationen alene og i samspil med andre organisationer har, på beslutningen om at implementerer processuelle netværksmøder. Winter fremhæver tre karakteristika ved den interorganisatoriske og organisatoriske implementeringsadfærd. For det første er der oftest flere forskellige organisatoriske aktører i implementeringsfasen. Disse aktører varetager interesser som både kan virke hæmmende eller fremmende på implementeringsprocessen, samtidig kan selve beslutningsprocessen i implementeringsfasen være præget af flere beslutningskæder og vetopunkter.

De forskellige aktører vil, afhængigt af deres magtressourcer, i form af formel eller uformel autoritet, ekspertise, stærke eksterne samarbejdspartnere eller alliancepartnere eller økonomiske bevillinger, forsøge at påvirke implementeringsprocessen, så deres interesser varetages. En mislykket implementeringsproces er dog ikke nødvendigvis et resultat af uoverstigelige interessekonflikter. Fx kan implementeringen af en beslutning blot være eller opleves uforenelig, eller blot nedprioriteret til fordel for andre organisatoriske forpligtelser, som vurderes vigtigere for organisationen.

I implementeringen af processuelle netværksmøder kunne dette være tilfældet, da implementeringen af metoden, ikke fratager forpligtelser overfor andre lovbundne opgaver, hvorved det er tænkeligt, at implementeringen kunne opleves som værende en tidsrøver fra organisationens egentlige arbejdsopgaver. Samtidig kompliceres implementeringsprocessen yderligere, da mange forskellige aktører er involveret, og da de alle skal prioriterer implementeringen lige højt, for at få det til at lykkedes.

### 3.2.4 Ledelse.

Winter & Nielsen hævder, at der på trods af megen populærvidenskabelig litteratur om ledelse, ikke er muligt at fastslå, hvad god ledelse er, og hvilken betydning ledelse har på implementeringsresultatet, da der ikke foreligger nogen entydig evidens for ledelsens betydning i implementeringsprocessen. Derfor opfatter de ledelse som yderst kontekstuelt, hvor ledelseserfaringer fra en kontekst ikke nødvendigvis kan overføres til en anden kontekst. Dette medfører at forskningen i højere grad bør forsøge gennem kvalitative design, at frembringe en dybere viden om ledelsen effekter i bestemte kontekster.

Ledelse besværliggøres ligeledes af særlige karakteristika ved de markarbejdere, som de forventes at lede. Disse markarbejdere spiller ifølge Winter & Nielsen nemlig en selvstændig betydelig rolle i implementeringen, da de i interaktionen med målgruppen er implementeringens væsentligste led. Derfor afhænger implementeringen i høj grad af markarbejdernes faktiske adfærd i interaktionen med målgruppen, og denne adfærd kan være svær at lede. Disse særlige ledelsesudfordringer i relation til markarbejderne gennemgås ikke her, men nedenfor i gennemgangen af markarbejdernes indflydelse på implementeringen, da de særlige karakteristika ved markarbejdernes arbejde og deres adfærd bør skildres inden, at de særlige ledelsesudfordringer som knytter sig til dette arbejde og denne adfærd gennemgås.

I denne undersøgelse er det dog særligt vigtigheden af at træffe klare og tydelige beslutninger om implementeringen af metoden, som gør ledelsesperspektivet relevant. Det er ligeledes en vigtig ledelsesmæssig funktion at sikre ressourcer til gennemførelse af implementeringen. Samtidig formodes ledelsen at have en vigtig motivations og formidlingsrolle overfor markarbejderne, således at de opnår medejerskab af implementeringen. Dette translations og formidlingsarbejde i implementeringen af nye metoder er i denne undersøgelse særligt relevant, da mellemlederne ofte i sådanne implementeringsprocesser har en koordinerende rolle i implementeringen, og har den direkte kontakt og ledelsesansvaret for markarbejderne, som skal udføre metoden i praksis. Ledelsens, og særligt mellemledernes betydning, som translatører beskrives nærmere i nedenfor i afsnittet om Røviks translationsteori.

### 3.2.5 Markarbejderadfærd.

I denne undersøgelse antages markarbejderen, gennem deres arbejde i direkte kontakt med målgruppen, at have afgørende indflydelse på implementeringen. Winter & Nielsen påpeger at markarbejderadfærd er yderst vanskeligt at kontrollere, da deres arbejde foregår i interaktion med målgruppen, uden mulighed for direkte kontrol (ibid., s.116)

Lipsky opfatter markarbejderne som egentlige politiske beslutningstagere i implementeringsprocessen, da de både i kraft af deres interaktion med målgruppen, og det skøn der ligger forud, og til grund for deres beslutninger, er dem som reelt implementerer beslutninger. Derved har udøver de afgørende hæmmende eller fremmende indflydelse på implementeringsprocessen.

Markarbejdernes evne og vilje til at deltage som medspillere i implementeringsprocessen bliver derved afgørende for, om implementerings målene kan nås.

Ifølge Winter og Nielsen adskiller markarbejderne fx socialrådgiverne sig fra andre offentligt ansatte, da deres arbejde som beskrevet ovenfor, foregår i direkte interaktion med målgruppen fx på et kontor, hvilket gør deres arbejde svært eller direkte umuligt at kontrollere. Denne manglende mulighed for kontrol med markarbejderne gør det svært, at sikre sig, at de udviser en adfærd der er i overensstemmelse, med den adfærd den politiske ledelse ønsker sig (Ibid., s 118) Dette kan i relation til idealet om den parlamentariske styringskæde anses som værende problematisk.

Markarbejdernes arbejde og dagligdag er ligeledes karakteriseret ved at være præget af, at skulle håndtere komplekse problemstillinger, hvor der ikke findes enkle eller entydige løsninger. Samtidig skal de løse disse komplekse problemstillinger, uden at der findes sikker viden eller metoder, der kan rumme denne kompleksitet, derfor opstår let modsatrettede forventninger fra andre faggrupper, borgere og ledelsen, som kan skabe krydspres hos markarbejderen.

Markarbejdernes kan, som reaktion på disse modstridende krav og krydspresset, anvende hvad Lipsky kalder **afværgemekanismer,** for derved at reducere arbejdsopgaverne og mindske arbejdsopgavernes kompleksitet. Markarbejdernes brug af afværgemekanismer kan hæmme implementeringen, da beslutningerne enten eller slet ikke implementeres, eller bliver implementeret stærkt forenklet. Lipsky forsøger med afværgemekanismebegrebet, både at forklare årsagen til markarbejdernes adfærd, samt denne adfærds konsekvenser for implementeringen. Disse afværge mekanismer kan deles op i fire dele, efter deres umiddelbare effekt på markarbejdernes adfærd.

***Begrænsning af efterspørgsel:*** Til dette formål kan afværgemekanismer som begrænsning af information, lange ventetider, vanskelig tilgængelighed eller pålægge borgerne forskellige psykiske omkostninger ved opsøge markarbejderen, fx stigmatisering.

***Rationalisering af service/ aktivitet:*** I relation til denne undersøgelse, er afværgemekanismer som relaterer til forskellige former for prioritering særligt relevant Prioritering kan komme til udtryk ved at lovbestemte opgaver prioriteres frem for mere løse opgaver, uden lovbunden forpligtigelse, eller at oplevede kernearbejdsopgaver prioriteres frem for nye metoder eller opgaver.

***Automatisering af service/ aktivitet:*** Til dette formål kan afværgemekanismer som brug af grove kategoriseringer af klienter/ sager, Tommelfingerregler for håndteringer af klientsager, rutinisering med hensyn til, hvordan en sag håndteres, samt brug af standartløsninger.

***Kontrol med klienten/ brugeren:*** til dette formål benyttes afværgemekanismer som, skabelsen af rammer der symboliserer, forstærker og begrænser interaktionen mellem markarbejder og klient, isolering af klienterne, præsentation af ydelse og opgave håndtering som værende i klienternes egen interesse, kontrol med brugerinteraktionen eller skabelse af retorisk distance til klienterne. Alle disse afværgemekanismer, som alle har til formål at opnå kontrol med klienterne, og derved ro på bagsmækken.

Det er dog væsentligt at påpege, at Lipskys afværgemekanismebegreb er blevet kritiseret, for udelukkende at fokusere på markarbejderadfærd som årsag til afværgemekanismer, da de fleste af afværgemekanismerne, fx besværlige åbningstider ikke besluttes af markarbejderne, men af ledelsen (Winter & Nielsen, s. 117). Dette er særligt relevant for besvarelsen af denne undersøgelses problemformulering, da ledelsens indflydelse på interaktionen med målgruppen, og derved implementeringen, muligvis er større end hvad Lipsky formoder. Derfor er det måske væsentlig, i vurderingen af brugen af afværgemekanismer, i højere grad, at have vekselvirkninger mellem ledelse og medarbejderadfærd for øje.

Markarbejdernes adfærd er grundet karakteristika ved deres job vanskelige at lede. I et forsøg på at mindske anvendelsen af afværgemekanismer, kan ledelsen anvende forskellige ledelelses instrumenter. Ifølge Winter & Nielsen kan Ledelsen kan benytte sig af dels kapacitetsopbyggende ledelsesinstrumenter, som har til formål at styrke markarbejdernes evne til at mestre arbejdsopgaverne, dels af målrettede ledelsesinstrumenter, som har til formål, at sikre en sammenhæng mellem mål og markarbejderens adfærd. Formålet med de kapacitetsopbyggende ledelsesinstrumenter er at mindske markarbejdernes brug af afværgemekanismer. Dette kunne fx være gennem opnormering, hvor markarbejderne derefter idealtypisk ville opleve bedre, at kunne nå og derved mestre sine arbejdsopgaver. De målrettede ledelsesinstrumenter derimod, er rettet mod fx kontrollere markarbejdernes adfærd, og mod i rekrutteringen af nye markarbejdere, fx at ansætte dem der enige og villige til at efterleve de opsatte mål (Winter & Nielsen 2008, s 149)

Der er dog begrænset effekt af disse målrettede ledelsesinstrumenter, da markarbejderens viden og holdninger, står i stærk konkurrence med ledelsens forsøg på at påvirke adfærden (ibid., s. 163)

I denne undersøgelse er markarbejderadfærden centralt fra to perspektiver, for at kunne besvare undersøgelsesspørgsmål 3, og derved undersøgelsens problemformulering.

1. Hvordan reagerer markarbejderen på Krydspres, fx krav om opfyldelse af kerneopgaverne samtidig med implementering af processuelle netværksmøder, og fører dette til afvigermekanismer fx at markarbejderen muligvis ikke tilbyder målgruppen processuelle netværksmøder.

2. I metoden processuelle netværksmøder har både projektkoordinatorer og mødelederne, som er oftest er sagsbehandlere i en forvaltning, som varetager funktionen, ved siden af deres kerneopgaver, en vigtig oversætterfunktion i forhold til andre fagpersoner ansat i andre afdelinger eller organisationer.

## 3.3 Translationsteori.

Winters integrerede implementerings model suppleres, med Røviks translationsteoretiske perspektiver. Røvigs forsøger med inddragelse af forskningstraditioner fra forskningsfeltet translationsteori, at skabe en mere sammenhængende teoridannelse, som kan forklare overføring af ideer og viden mellem organisationer, og internt i organisationer. Ifølge Røvik har de traditionelle teorier og den traditionelle forskning i organisationer i overvejende grad, haft fokus på organisationerne som reagerer i forhold til dens omverden, og i mindre grad på hvordan organisationer agerer i forhold til dens omverden. Dette har medført at aktørers indflydelse på implementeringen, som indhentere og oversættere af nye ideer, ikke har haft bevågenhed i forskningen. Med det translationsteoretiske perspektiv, hentet fra teori og forskningstraditioner om oversættelser af tekster, forsøger Røvik at bygge bro mellem to modstridende positioner i feltet, henholdsvis den modernistiske og den socialkonstruktionistiske position. Den modernistiske position er præget af et top down perspektiv, hvor indførelse( implementering )af nye ideer i en organisation, forventes at foregå rationelt fra organisationens top og ned. Den socialkonstruktionistiske position, fx den nyinstitutionelle tradition derimod antager, at organisationer er organiske størrelser, med socialt konstruerede grænser, hvor de institutionelle omgivelsers forventninger kommer til udtryk i ideer, som sjældent manifesterer sig i handling i organisationen. Røvig forsøger at forbinde den modernistiske traditions implementeringsoptimisme og den mere skeptiske tilgang fra det socialkonstruktionistiske perspektiv, i et tredje standpunkt, som han betegner pragmatisk institutionalisme

Den akademiske tradition translationsstudier, som danner grundlaget for Røviks teoridannelse, etableredes i 1970 erne. Tidligere havde det dominerende paradigme i oversættelsesarbejdet været, at gengive en given tekst så tæt på originalen som overhovedet muligt på et andet sprog. I 1970erne opstod opposition til denne tilgang, og mere kulturrettede retninger opstår, hvor oversætteren tillægges visse friheder, til at oversætte tekster, så de kan fungere på det sprog, og i den kulturelle kontekst de oversættes til. Tilhængerne af den såkaldte Skoposskole argumenterer for en radikal udvidelse af translationsbegrebet, så fortolkning af kulturudtryk og kontekst bliver translationsstudiernes formål. Denne radikale udvidelse betyder, at også at andre fænomener kan anskues fra et translationsteoretisk perspektiv, herunder implementering af nye metoder i organisationer, da ideer ikke er fysiske fænomener, men immaterielle repræsentationer af kontekster og kommunikation, som derfor kan fortolkes. Derfor er udfordringerne ved oversættelse af tekster og oversættelse af organisationsmodeller ifølge Røvik de samme.

Ifølge Røvik har de sidste mange år, været præget af en tiltagende tendens til stadigt hurtigere udvikling og udskiftning af organisatoriske ideer og trends. Nogle ideer sætter sig varige spor i organisationerne, såsom ideen om målstyring, hvorimod andre ideer glemmes igen og forsvinder (Røvik 2008). Røvik pointerer derfor, at det er væsentligt at undersøge, hvorfor hvilke ideer og trends implementeres i organisationerne og andre ikke. De fleste af disse ideer og trends synes at være globale trends, altså ideer og trends som ikke er bundet på en lokal kontekst, men som bygger på overordnede forestillinger om den gode praksis, som så forsøges hentet ind i organisationerne, gennem forskellige opskrifter. I et forsøg på, at forklare, hvordan disse organisations opskrifter, så formidles ud af deres organisatoriske kontekst igen, og på hvordan ideer og opskrifter hentes ind i organisationer og forsøges implementeres benytter Røvik begreberne Dekontekstualisering og kontekstualisering. Fælles for begge disse begreber, er at de forudsætter, at der er aktører som bevidst eller ubevidst oversætter, eller translaterer ideerne og opskrifterne ud af organisationen, eller ind i organisationen. I modsætning til Winter & Nielsen mener Røvik, at en ide eller metoder kan indhentes i organisationen på flere forskellige niveauer, og af mange forskellige aktører. Derved er Røviks translationsteoretiske perspektiv mere optaget af hvordan ideer indhentes og kontekstualiseres i organisationen og derved bliver til konkret praksis. Dette perspektiv står i modsætning, til Winter & Nielsen ideal om den demokratiske effektivitet, hvor implementering af politiske beslutninger, ideelt set er en proces, hvor legitime politiske beslutninger, truffet af demokratisk valgte politikere, bør implementeres af aktørerne iorganisationer. Centralt for Røvik er derfor også de aktørers oversættelseskompetencer, da ideer eller metoder kan indhentes i organisation af alle aktører i organisationen. Derfor er alle aktører potentielle oversættere, da de kan indhente nye ideer, og forsøge at sprede disse ideer ved snak og italesættelse af ideen i organisationen. I implementeringen af processuelle netværksmøder, blev ideen dog indhentes på ledelsesniveau, derfor er ledelsens oversættelseskompetencer særligt centrale, da de har ansvaret for at metoden spredes og forankres i organisationen. Dette gøres ved kontekstualisering.

### 3.3.1 Kontekstualisering- Oversættelse fra ide til konkret og lokal praksis.

Kontekstualiseringsbegrebet er centralt i denne undersøgelse, da metoden processuelle netværksmøder er forsøgt implementeret i kommunerne, på grundlag af en metode udviklet af RCT ( Dinity), og et pilotprojekt i en enkelt kommune, hvorefter metoden er forsøgt oversat og kontekstualiseret i implementeringsforsøget hos de 6 kommuner. Da en succesfuld oversættelse af ideen processuelle netværksmøder, i et translationsteoretisk perspektiv, er afhængig af en vellykket kontekstualisering, kan Røvigs kontekstualiseringsbegreb bruges til at se på, hvordan ideen og metoden er blevet udbredt i organisationerne, hvilke aktører som har været drivkræfter, og hvilke faktorer som har hæmmet eller fremmet denne kontekstualisering.

Kontekstualisering er en proces hvor ideer oversættes til konkret praksis i organisationer. Røvik er særligt optaget af hvordan ideer, som repræsenterer praksis fra andre kontekster forsøges introduceres i en ny institutionel kontekst . Konkret betyder dette at oversættelser af ideer til konkret praksis er en proces, hvor ideen forsøges konktekstualiseres, så den er anvendelig og forståelig i den praksis, den ønskes oversat til. Derfor er det vigtigt i denne oversættelsesproces, at kende både den ide man ønsker at oversætte, og den organisatoriske kontekst man ønsker at oversætte i. Som konsekvens heraf er det vigtigt at vide, hvilke resurser organisation ønsker at investere i en ide ( metode). Hvilke ideer og forestillinger hersker i forvejen i organisation, og på hvilken måde kommunikere disse ideer med den ide som ønskes indhentet. samt ikke mindst hvor i organisationen og hvordan igangsættes oversættelsen. Dette er særligt vigtigt, hvis ideen kommer fra et ledelseslag, som det var tilfældet med implementeringsforsøget processuelle netværksmøder.

Ifølge Røvik har der traditionelt været fokus på oversættelse, som en hierarkisk oversættelseskæde, hvor oversættelsen forventes at foregå Top- down. I dette perspektiv indhentes ideen af den øverste ledelse, hvorefter ideen langsom siver ned gennem lederne i organisationen, og i den proces langsom materialiserer sig, for endeligt at ende som materialiseret praksis i bunden af den hierarkiske oversættelseskæde hos markarbejderne ( Røvik 2007 s, 294-95). Røvik udfordrer denne forestilling, og påpeger at ideer ikke nødvendigvis indhentes i organisationen fra den øverste ledelse, men at ideer ligeledes kan indhentes fra andre aktører på andre niveauer i organisationen. Han nævner blandt andet at mange ideer introduceres af medarbejderne, som indhenter ideerne fra eksterne udviklingsarenaer. Disse medarbejdere bærer herefter ideen ind i organisationen, som "ildsjæle", og spreder ideen ved snak og i talesættelse. Røvik påpeger ligeledes at der i en organisation, kan være mange forskellige opfattelser af en ide, i organisationens forskellige enheder, uafhængigt af ledelsens forestillinger og implementeringsplaner, samtidig gør Røvik opmærksom på at oversættelse kan forløbe som en spirallignende proces, hvor ideer ikke som i den hierarkiske oversættelseskæde, indhentes af den øverste ledelse, hvorefter den siver ned gennem organisationen, men kan indhentes på mange niveauraer, og af mange forskellige typer af aktører i organisationen, hvorefter den spredes gennem snak, men at ideer også kan blive glemt, for igen på et senere tidspunkt at blive genindhentet ved nyoversættelse.

I kontekstualiseringsproces skildrer Røvik en række kontekstualiseringsregler, som han underopdeler i *generelle indskrivningsregler og specifikke oversættelses og omformningsregler* . De generelle indskrivningsregler handler overordnet, om hvordan idemæssige repræsentationer transporteres sådan at de får et lokalt og materielt præg. De specifikke oversættelses og omformingsregler handler overordnet om hvilke frihedsgrader oversætteren kan tage sig i oversættelsen af ideerne fra en kontekst en anden.

De specifikke oversættelses og omformningsreglers omdrejningspunkt er hvad der sker med ideerne når de forsøges at oversættes ind i organisationerne, samt hvordan og med hvilke frihedsgrader oversætterne transformerer ideerne over i en ny organisatorisk kontekst. Det er analytisk muligt at identificerer fire forskellige typer af oversættelsesregler, som bygger på graden af transformation af den oprindelige ide. som anvendes efter graden af ideernes oversætbarhed ***Kopiering, addering , fratrækning og forvandling***

Ideers oversætbarhed måles på deres grad *af* ***kompleksitet, eksplicitet og indadvendthed***. Med kompleksitet menes, i hvilken grad at de kræver vanskelige og svært tilgængelige teknologier, eller om de involvere mange forskellige organisatoriske enheder. Eksplicitet referer til hvorvidt ideen har et tydeligt ideudtryk, eller om den bygger på såkaldt " tavs viden" blandt praktikere. Inadvendthed referer til hvor vidt ideen er stærkt indfiltret i en helt bestemt lokal kontekst, eller om den er kommunikerbar ind i nye kontekster. Disse 4 oversættelsesregler ,Kopiering, addering , fratrækning og forvandling, kan ifølge Røvik indgå i 3 tre forskellige tranformationsmoduser. I det reproducerende modus, hvor kopiering bruges til at genskabe den originale ide i den nye kontekst. Denne modus er særligt eget, hvis enkle metoder eller teknikker skal oversættes fx implementeringen af et nyt EDB system, eller hvis de organisatoriske kontekster er identiske. I den modificerende modus, hvor addering og fratrækning benyttes, hvis ideen forsøges lettere tilpasset den nye kontekst. Oversættelsesregelen forvandling benyttes i den radikale modus, hvor oversætteren ser sig frit stillet til at forvandle ideerne, for derved at tilpasse dem lokale forhold. Forvandling kommer særligt til udtryk i oversættelsen af ideer, som særligt vanskeligt oversætbare.

Implementeringsvanskeligheder i organisationer, skyldes ofte kontekstualiseringsproblemer, dvs. en for svag kontekstualisering. Denne svage kontekstualisering, skyldes at ideen eller metoden er forsøgt oversat i et forkert modus, med forkerte oversættelsesregler, som ikke svarede til ideens oversætbarhed og den konkrete lokale kontekst, der forsøges oversat til. I en sådan situation, kan ideen nyoversættes, hvorved den først skal dekontekstualiseres, for på ny at vende tilbage i organisationen.

**3.3.2 Dekontekstualisering- Oversættelse af praksis til iderepræsentation.**

Begrebet dekontentekstualiserng er kontekstualiseringens negation. I dekontekstualiseringsprocessen løsrives ideen sin lokale praksismaterialisering, og forsøges oversat til en mere idemæssig repræsentation. Som i kotekstualiseringsprocessen kan denne proces foregå på mange niveauer. Dekontekstualiseringsprocessen eller løsrivelsesfacen kan foregå på to måder, ved udhentning eller ved udbringning ( Ibid., s 260-70) Ved udhentning menes, at aktører uden for organisation, henter en praksis ud af organisation, og oversætter den til en ide. Ved udbringning derimod forsøger interne aktører i en organisation, fx ved foredragsvirksomhed at oversætte egne praksiserfaringer til en idemæssig repræsentation, som kan kontekstualiseres ind i andre organisationer. Dekontekstualiseringsbegrebet uddydes ikke yderligere, da begrebet kun har begrænset relevans for undersøgelsen. Dekontekstualiseringsbegrebet er kun relevant i undersøgelsen, da en organisation, som har forsøgt at oversætte en ide, og dermed har forsøgt at implementerer den, kan vælge, hvis implementeringen er gået i stå eller på standby, at nyoversætte metoden. I en sådan nyoversættelse vil metoden igen blive løsrevet sin praksismaterialisering, og hæves op på sin idemæssige repræsentation internt i organisationen, hvorved en intern dekontekstualisering finder sted.

## 3.4 Teorikritiske refleksioner.

Undersøgelsen analytiske rammer udgøres af Winter og Nielsens integrerede implementerings model. Denne model er en udemærket analytisk ramme for undersøgelsen, da den muliggør struktur og analytisk overblik. Winters integrerede implementerings model er en såkaldt fasemodel, hvor implementering opfattes som en proces, hvor mange forskellige aktører påvirker implementeringsprocessen.

Winters integrerede implementeringsmodel er dog ikke et præcist teoretisk udgangspunkt, men en " generel" teoretisk udgangspunk, da Winter & Nielsens formål ikke er at levere teoretiske forklaringer på, hvad der hæmmer eller fremmer implementeringsprocessen, men nærmere at levere et overblik over forskning og teoretiske perspektiver på området. Samtidig ligger der i Winters model et normativt udgangspunk, om den demokratiske effektivitet ( Winter & Nielsen, s ), hvor demokratiske beslutninger bør implementeres, så tæt på de beslutninger, som er demokratisk vedtaget af politikkerne. I denne undersøgelse er dette normative udgangspunk ikke udslagsgivende, for anvendelsen af den integrere implementeringsmodel, da implementeringen af metoden processuelle netværksmøder ikke er et resultat af politiske beslutninger, men er besluttet på direktør eller lederniveau.

Røvik bruger det translationsteoretiske perspektiv til at forklare hvordan organisations ideer og trends indtager organisationerne, og hvordan disse påvirker organisationerne og hvordan organisationerne påvirker ideerne. Det kan naturligvis diskuteres om implementeringen af metoden processuelle netværksmøder, som "sælges" på at være en metode i socialt arbejde, overhovedet kan rummes inden for rammerne af Røvigs translationsperspektiv, da der jo ved første øjekast ikke er tale om en organisations ide. Men ved nærmere eftersyn bliver det tydeligt, at metoden processuelle netværksmøder også rummer en organisationsopskrift, og ideal om den ideelle organisering af det sociale arbejde. Røviks translationsteoretiske perspektiv er valgt, da det i modsætning til Winter, tillægger aktørerne i organisation, en afgørende betydning, da i princippet alle aktørerne i organisationen både kan indhente ideer i organisationen, og fungere som oversætter af ideer i organisation. Dette perspektiv tillægger derfor særligt socialrådgiverne større vægt i implementeringen, da de i Winters procesmodel, som aktører kun reagerer, enten ved tilslutning, afvigemekanismer osv. på beslutninger, som er truffet i højere i hierarkiet. Det translationsteoretiske perspektiv kan ligeledes forklare, hvordan aktørernes kommunikative evner påvirker implementeringen.

Det valgte teoretiske design har dog også begrænsninger. Røviks translationsteoretiske perspektiv, er på mange måder systemteoretisk inspireret. Derfor ligger forklaringsniveauet i translationsteorien på et mesoniveau, og i en ligevægstforklaring, hvor nye ideer eller metoder, antages at måtte tilpasses det system, det forsøger at kommunikerer ind i, for at blive accepteret som relevant for organisationen.

Derfor har det valgte teoretiske design, også blinde pletter, da det naturligvis ikke med et translationsteoretisk perspektiv er muligt at indfange alle relevante faktorer, som kan virke hæmmende eller fremmende på implementeringen af processuelle netværksmøder i praksis, da ikke alle problematikker er oversættelsesproblemer. Derfor kan det valgte perspektiv heller ikke bruges til at besvare andre relevante spørgsmål, såsom hvilke betydning, forskellige fagprofessionelle interesser har i implementeringen, eller hvilke kampe der foregår mellem disse interesser.

Undersøgelsens generelle implementerings teoretiske perspektiv, kan derfor naturligvis også kun danne ramme om bevarelsen af denne undersøgelses problemformulering og undersøgelsesspørgsmål, hvor fokus er rettet på faktorer i implementeringsprocessen i organisationen på ledelses og markarbejderplan, som kan virke hæmmende eller fremmende for implementering af processuelle netværksmøder. Havde undersøgelsens fokus derimod været på implementeringsprocessens politikformulerende niveau, havde en anden teoretisk konstruktion været nødvendig, for at kunne undersøge hvilke faktorer som påvirker politikformuleringen.

# 4. Metode og empirisk Grundlag.

I dette kapitel gennemgå specialets videnskabsteoretiske positionering og analysedesign, herunder begrundelse for valg af design og kvalitetskriterierne for den kvalitative interviewundersøgelse, samt præsentation af undersøgelsens empiriske grundlag, herunder interviewdesign, udvælgelseskriterier for valg af informanter, præsentations af informanter samt etiske overvejelser. Afsnittet afsluttes med metodekritiske overvejelser, om metodedesignets anvendelighed, om metoden kvalitativt fungerede, og i hvilket omfang den leverede det ønskede resultat, i form af en valid og generaliserbar undersøgelse.

## 4.1. Videnskabsteoretisk positionering.

Denne undersøgelses formål er finde frem til, hvilke faktorer som virker fremmende eller hindrende for implementeringen af processuelle netværksmøder. Men formålet med undersøgelsen er dog ikke finde lovmæssigheder, som med sikkerhed kan identificerer et årsag/ virkningsforhold, snarere er det i en konkret kontekst, og med udgangspunkt i aktørernes ( ledere og socialrådgivere) livsverdens udsagn, fortolkende at erfare og dernæst forstå, hvilke faktorer som virker hæmmende på implementeringen af processuelle netværksmøder i praksis. Derfor er den kritiske hermeneutik undersøgelsens videnskabsteoretiske grundlag.

### 4.1.1. Kritisk hermeneutik

Denne kritiske hermeneutik i samfundsvidenskaberne ligger i spændingsfeltet mellem hermeneutik og kritisk teori. Den kritiske hermeneutik anerkender den hermeneutiske traditions vægtning af fortolkning og forforståelsens betydning i fortolkningen, og derved også forskerens egen forforståelsers afgørende betydning. Den kritiske hermeneutik, er dog uenig i fortolkningens formål, da den kritiske hermeneutik, ønsker at gå videre, end blot gennem fortolkning at erfare livsverdenens umiddelbare udtryk, derfor er formålet i kritisk hermeneutisk fortolkning ligeså, at gennem fortolkning at åbenbare skjulte magtstrukturer eller aktørinteresser, som kommer til udtryk i informanternes livsverdensytringer. Den kritiske hermeneutik afviser derfor også Gardemers filosofiske hermeneutiks ideal om at forskerens forforståelse og fænomenets såkaldte natur, forstået som historie, tradition og sædvaner, ved hjælp af den hermeneutiske cirkel, skal mødes i en horisontal sammensmeltning, hvor erfaringens kerne ligger gemt. Ifølge Habermas, må samfundsvidenskaberne derimod forsøge, at trænge ind under livsverdens overfladefænomener og derved overskride traditionen og historien, for dermed at muliggøre forandring ( Olsen 2012, s.137 ) Habermas kritiserede ligeledes Gardemer for, med idealet om horisontal sammensmeltning, at virke konserverende, da den hermeneutiske erfaring ikke overskrider de herskende magtforhold som kommer sprogligt til udtryk i interviewpersonernes ytringer, hvorved de herskende ideologiske overleveringer almengøres og legitimeres ( Habermas, 1971, s 52). Derfor kan uenigheden mellem kritisk hermeneutik og filosofisk hermeneutik, en epistemologisk uenighed, da Gademer og den filosofiske hermeneutik er optaget af gennem fortolkning at erfare, hvorimod Habermas og den kritiske hermeneutik er optaget af gennem fortolkning både at erfare og at opnå forståelse for underliggende faktorer, bag de umiddelbare fremtrædelsesformer.

Derfor er den kritiske hermeneutik dette speciales videnskabsteoretiske udgangspunkt. Formålet med denne videnskabsteoretiske positionering, er at forbinde den hermeneutiske position og den kritisk teoretiske position. Dette gøres da den hermeneutiske traditions ontologiske fokus på forforståelsen, som en nødvendig del af fortolkningen, og derved af erfaringen, opfattes som et nødvendigt redskab i denne undersøgelse, da netop den normative forforstålse er afgørende i undersøgelsen, og da det kvalitative interview, med fokus på ledernes og socialrådgivernes erfaringer med implementeringen af processuelle netværksmøder er specialets metodiske grundlag. Dette grundlag giver mulighed for i undersøgelsen, gennem fortolkning af interviewpersonernes udsagn, at erfare deres perspektiv, og derved hvilke faktorer som hæmmer eller fremmer implementering af processuelle netværksmøder i praksis. Da den ( filosofiske) hermeneutiske fortolkning, slutter ved den såkaldte horisontal sammensmeltning, mellem egen forforståelse og det undersøgte fænomens natur, og da der i denne undersøgelse ønskes, også at gå bag livsverdenens umiddelbare fremtrædelsesformer, for derved at forstå hvilke strukturelle omgivelsesfaktorer, som kan virke fremmende eller hæmmende for implementeringen af processuelle netværksmøder, inddrages det kritisk teoretiske perspektiv. Dette kritisk hermeneutisk kritiske perspektiv giver derved mulighed for i undersøgelsen at kombinere et struktur og aktør perspektiv

## 4.2. Den kvalitative interviewundersøgelse

Denne undersøgelse er en mindre kvalitativ interviewundersøgelse, som har til formål at opnå indsigt i hvilke faktorer som virker hæmmende eller fremmende på implementeringen af processuelle netværksmøder i praksis. Undersøgelsens problemformulering og undersøgelsesspørgsmål lader sig kun besvare gennem det kvalitative undersøgelsesdesign, da kvalitative interviewundersøgelse ligger i forlængelse undersøgelsens kritisk hermeneutisk videnskabsteoretiske positionering, da det kvalitative undersøgelsesdesign, er egnet til at opnå en dyb indsigt i det undersøgte fænomen, gennem det kvalitative interview. Med det kvalitative undersøgelsesdesign, forsøges at opnå viden, gennem fortolkning af interviewpersonernes udsagn. Denne fortolkede dybe viden, er en helt anden kategori viden, end den kvantitative brede eksakte viden, hvor undersøgelsens kvalitet måles ved standardiserede redskaber ( Kvale, 1997. 15). Den kvalitative undersøgelses kvalitetskriterier er i stedet et spørgsmål om gennemsigtighed, åbenhed og argumentation.

## 4.3. Det kvalitative interviewdesign.

Undersøgelsens empiriske grundlag, bygger på to semistrukturede interviews, med fagpersoner i to af de 4 kommuner, som havde deltaget i implementeringsforsøget med processuelle netværksmøder, fra forsøget start til afslutningen af forsøget. Et enkelt person interview med en socialrådgiver, som også fungerer som mødeleder, samt et fokusgruppeinterview med tre ledere i en anden kommune. Gruppen bestod af en leder af kommunens familiebehandlingstilbud, en mellemleder fra kommunens jobcenter, som have fungeret som projektkoordinator under implementeringsforsøget, samt en nyansat projektkoordinator, som har til formål at videreudvikle metoden processuelle netværksmøder.

Det kvalitative interview er grundlæggende en rodfæstet forskningstradition i den hermeneutiske forskningstradition, da det kvalitative interview åbner for fortolkning, og da man med et det kvalitative forskningsinterview kan " indhente beskrivelser af de interviewedes livsverden, med henblik på at fortolke betydningen af de beskrevne fænomener" ( Kvale 1997, s.20) Hensigten med de kvalitative undersøgelse går dog videre end den rene filosofisk hermeneutiske fortolkningstradition, da undersøgelsen kritiske perspektiv fordrer at det umiddelbare livsverdensperspektiv sprænges, for derved at kunne søge, at forstå bagvedliggende faktorer og årsager, som overskrider den rene erfaring.

Alle gennemførte interviews er gennemført som semistrukturerede interviews. De semistrukturerede interviews er den foretrukne interviewform i kvalitative undersøgelser, da det semistrukturede interview, muliggør både at sikre en tematisering og derved struktur i interviewet, samtidig med at det semistrukturede interviewdesign tillader refleksion i løbet af interviewet, gennem supplerende spørgsmål.

Interview A, med en socialrådgiver, som arbejder i kommunens Børn og familieforvaltning, og som er mødelederved gennemførelsen af processuelle netværksmøder, er konstrueret som et semistruktureret enkeltpersoninterview, hvor interviewguiden og god interviewteknik var vigtige redskaber. I Interview B, som var konstrueret som et fokusgruppe interview med de tre ledere, var gruppen ligeledes et vigtigt redskab i interviewet, da gruppens interaktion og refleksion var afgørende for at opnå indsigt i deres tanker om ledelsens betydning for implementeringen af processuelle netværksmøder. Derfor var interviewguiden af sekundær betydning, da kontekstualiseringen af interviewemnet var vigtigere. ( Bloksgaard & Tanggård andersen, 2012, s 30 )

## 4.4. Tematisering.

Ifølge kvale er tematisering af interviewguiden en forudsætning, for gennemførelse af et vellykket interview, da en god tematisering sikrer at der bliver spurgt til det man vil undersøge, og intet andet. Derved sikres interviewets reliabilitet, og derved undersøgelsens reliabilitet og validitet.

En god tematisering, kræver at intervieweren har sat sig grundigt ind i temaet inden udarbejdelsen af interviewguiden, for derved at sikre sig, at de spørgsmål som er relevant for besvarelse undersøgelsens problemformulering, bliver stillet.

## 4.5. Udvælgelse af interviewpersoner.

Interviewpersonerne er forsøgt udvalgt, efter hvilken adgang til det undersøgte fænomen, de kunne bidrage med. Det var oprindeligt planlagt, at interviewe, en socialrådgiver, som have deltaget i implementeringsforsøget, som mødeleder, fra hver af de 6 deltagende kommuner, som havde deltaget i implementeringsforsøget. Formålet med netop at interviewe socialrådgivere, som have deltaget som mødeledere, var at undersøge hvordan, de konkret implementerede metoden. Kommunerne havde organiseret implementeringen af de processuelle netværksmøder meget forskelligt, nogle kommuner havde valgt at samle mødelederfunktionen i en forvaltning som Hos Kommune 1, hvorimod andre havde spredt mødelederfunktionen mere. Dette betød at der ikke nødvendigvis var nogen sammenhæng mellem mødelederne og den visiterende enhed, hvilket medførte at meget få socialrådgivere havde visiteret familier til processuelle netværksmøder. Derfor valgtes at udvide målgruppen for potentielle interviewpersoner, til også at dække ledere og projektkoordinatorer, som havde det daglige ansvar for implementeringsforsøget. Denne ændrede målgruppe havde naturligvis betydning for undersøgelsens genstandsfelt, da nu ikke kun socialrådgivernes oplevelse af implementeringsprocessen var i fokus, men også ledelsen og de projektansvarliges fortælling om implementeringsprocessen. Samtidig medførte ændringen, som nævnt i delkapitlet interviewdesign, at det var nødvendigt at genoverveje analysedesign og interviewteknik, da denne målgruppe ofte har en "videns gatekeeper funktion", hvor de reproducerer organisationens fortælling ud ad til. Dette blev dog ikke noget problem, da interviewpersonerne var parate til at tale om både gode og problematiske implementeringserfaringer. Samtidig bidrog fokusgruppe interviewet til, at der opstod en slags refleksiv dialog, både mellem interviewpersonerne og med intervieweren. Samtidig medførte ændringen, at undersøgelsen kunne tilføres et bredere og dybere forklaringspotentiale ved at kombinere semistrukturerede enkeltperson interviews med socialrådgivere, som havde en mødelederfunktion, og et fokusgruppe interview med ledere, da de to grupper gav adgang til to forskellige perspektiver på, hvilke faktorer, som hæmmer eller fremmer implementeringen af processuelle netværk. Socialrådgiverne kunne bidrage med deres oplevelse af implementeringsprocessen, fra et Frontlinjeperspektiv, hvor deres fokus var på den konkrete implementering af metoden overfor familierne fx visitering til metoden, samt samarbejdet med de andre enheder i organisationen om familierne. Ledernes fokus var derimod på selve ledelsen af implementeringen fx hvordan skaffes nok mødeledere, ressourcer osv.

Det vist sig dog hurtigt, på trods af ændret interviewperson målgruppe, vanskeligt overhovedet at opnå adgang til interviewpersoner. Dette skyldes for det første at kun 6 kommuner havde deltaget i implementeringsforsøget med processuelle netværksmøder, og at kun 4 kommuner fuldførte forsøget. For det andet viste det sig, at kun tre kommuner stadig i nogen grad havde kendskab til metoden. Derfor blev udvælgelsen af interviewpersoner naturligvis præget af dette begrænsede udvalg af interviewpersoner. Det lykkedes dog , at få adgang, til 3 kommuner og tre interviews. Et interview med en socialrådgiver, der fungerede som mødeleder ( interview A, Interviewperson A1), Et fokusgruppe interview ( interview B), med 3 ledere. En leder af kommunens familiebehandlingstilbud, som ligeledes er mødeleder( interviewperson B1). En afdelingsleder fra Kommunens Jobcenter som ligeledes havde fungeret som projektkoordinator og mødeleder fra implementeringsforsøgets start( Interviewperson B2), og en Nyansat projektudvikler, som bl.a. har til opgave at videreudvikle metoden processuelle netværksmøder ( Interviewperson B3). Et interview med en socialrådgiver i en kommune, hvor man ikke længere bruger metoden processuelle netværksmøder. Dette interview fravalgtes dog senere af etiske årsager, da interviewpersonen ikke havde noget kendskab til metoden, og heller ikke havde kendskab til kommunens erfaringer med fra implementeringsforsøget, da hun først blev ansat efter projektforløbets ophør. hvilket diskuteres i delkapitel 4.5 om etiske overvejelser i forbindelse med interview.

## 4.6. præsentation af Informanter.

I dette afsnit præsenteres informanterne, som har leveret empiri til det denne kvalitative interviewundersøgelse. Som beskrevet ovenfor bygger undersøgelsen på 2 interviews i 2 sjællandske kommuner, som alle deltog i projektforløbet vedrørende implementering af metoden processuelle netværksmøder, monitoreret af DIGNITY og løbende evalueret af KORA. Et interview er et enkeltperson interview, foretaget med en socialrådgiver fra børn og familieforvaltningerne i en kommune. Det andet interview er et fokusgruppeinterview, med deltagelse af en familiebehandler fra kommunens familie behandlingstilbud, en mellemleder fra kommunens jobcenter, samt en projektkoordinator.

**Interview A.**

**Interviewperson 1 ( IP 1)**

Interviewperson 1 arbejder som socialrådgiver i Børn og familieforvaltningen i en mellemstor nordsjællandsk kommune. Kommunen havde ved projektforløbets start besluttet, at alle de uafhængige mødelederne skulle side i Børn og familieafdelingen, hvilket de har gjort lige siden. Der er dog ikke uddannet nye mødeledere siden projektforløbet. Interviewperson 1 har arbejdet ca. 30 år i socialrådgiverfaget, og har fulgt udviklingen af faget nøje. Derfor har han også løbende videreuddannet sig inden for børn og familieområdet løbende. Han har bl.a. taget en uddannelse to familiebehandler i USA. Han har været med siden projektforløbet start, dels som mødeleder, men også som oplægsholder (oversætter), i forskellige socialfaglige sammen hænge, både internt i kommunen og eksternt i andre organisationer.

**Interview B**

**Interviewperson Leder 1.**

Interviewperson Leder1 arbejder som familiebehandler i en kommune i hovedstadsområdet. Han er leder af Familiehuset som er kommunens familiebehandlingstilbud Interviewperson Leder 1 er uddannet mødeleder, men har ikke været med fra projektforløbets start, men er kommet til siden. Han har dog lang erfaring med metoden processuelle netværksmøder, da han tidligere har arbejdet i den daværende Karlebo kommune, hvor han var også var mødeleder, under RCT og Karlebo kommunes pilotprojekt.

Interviewperson Leder1 deltager i en styregruppe som skal videreudvikle metoden processuelle netværksmøder, hvor målgruppen sandsynligvis udvides yderligere, sammenlignet med målgruppen for implementeringsforsøget, hvor målgruppen i starten var traumatiserede flygtningefamilier med kriminalitetstruede familier, for senere at blive udvidet til at være familier med komplekse problemstillinger.

**Interviewperson Projektkoordinator**

Interviewperson Projektkoordinator er uddannet socialrådgiver og ansat på kommunens jobcenter, hvor hun er afdelingsleder. Hun har ligeledes været koordinator for projektforløbet fra starten. Derudover har hun fungeret som mødeleder. Interviewperson Projektkoordinator deltager ligesom interviewperson Leder1 i styregruppen, som har til formål at udvikle metoden.

**Interviewperson Projektudvikler**

Interviewperson Projektudvikler er nyansat som projektudvikler i kommunen. Hun er uddannet antropolog, og har til formål at videreudvikle metoden processuelle netværksmøder. Interviewperson Projektudvikler har ikke tidligere arbejdet med metoden

## 4.7. Etiske overvejelser i forbindelse med interview.

Alle interviewpersonerne er i undersøgelsen anonymiserede. Det skyldes ikke at de eksplicit har ønsket dette, men af hensyn til at offentliggørelse af deres navne ikke er relevante for undersøgelsen. Kommunerne hvor undersøgelsen interviews er ligeledes anonymiserede, da denne undersøgelse ikke er et casestudie, hvor den nøjagtige og fyldestgørende beskrivelse af den lokale kontekst havde været et metodisk krav. Denne undersøgelse er derimod en kvalitativ interviewundersøgelse, hvor formålet er at opnå kvalitativ viden, om generelle faktorer, som kan implementeringen af processuelle netværksmøder i praksis.

En interviewperson er udtaget af undersøgelsen, efter interviewet, da hun ikke selv havde erfaring med metoden, men blot arbejdede i en kommune, som havde deltaget i implementeringsforsøget. Hun havde derfor sin viden om projektet fra andre kilder, fx gamle udskrifter, anden persons overleveringer. Dette betød, at hendes udtalelser måske til dels kunne bruges i analysen, da hun kunne bidrage, med overleveret erfaring, men ville blive kunne opleves som forvrænget, da det ikke drejede sig om hendes egne erfaringer. Da denne undersøgelses bygger på et kvalitativt undersøgelsesdesign, er det centralt at interviewet drejer sig om interviewpersonernes egne erfaringer med implementeringen af processuelle netværksmøder. Dette havde ligeledes været uetisk, da brug af hendes udsagn, havde givet det fejlagtige indtryk, at det drejede sig, om hendes egne erfaringer. Derfor blev der taget kontakt til hende igen, og det blev aftalt ikke at bruge interviewet i interviewet.

## 4.8. interview

Interviewene er kommet i stand, gennem telefonisk kontakt til kommunerne, hvorefter interviewtidspunkt og aftaltes. Interview A, med Interviewperson A1 varede ca. 50 minutter, og foregik på vedkommendes kontor. Fokus gruppeinterviewet Interview B, med interviewpersonerne Leder1, Leder2 og Leder3, varede ca 45 min, og foregik i et mødelokale i Familiehuset. Alle interview blev optaget på bånd, efter tilladelse fra interviewpersonerne Før interviewene var der udarbejdet en interviewguide, som nævnt i delkapitlet interviewdesign, var struktureret efter principperne om det semistrukturerede interview. Derfor var interviewguiden struktureret på baggrund af en overordnet tematisering, på baggrund af undersøgelsesspørgsmålene, men åbent nok til at tillade spontane spørgsmål og refleksion i interviewsituationen. Inden at båndoptageren blev tændt, blev formålet med undersøgelsen og interviewene forklaret, og interviewpersonerne, havde mulighed for at stille spørgsmål. Denne kontekstualisering sikrede at rammerne og aftaler omkring interviewet var på plads inden interviewet. For at sikre interviewet reliabilitet var interviewet forberedt grundigt inden interviewet, b. la. ved grundig resousch om emnet. Dette sikrer, at der kun stilles spørgsmål, som er relevante for emnet. Delvist grundet den undersøgte metode, processuelle netværksmøders kompleksitet, hvilket medfører, at det til tider kan være lettere uklart, hvordan metoden rent faktisk anvendes i praksis, kom interviewer til tider lidt på afveje, men forsøgte at bringe interviewet tilbage på sporet. Det kan derfor ikke udelukkes, at disse afveje kan have påvirket undersøgelsens reliabilitet, og derved undersøgelsens validitet. Dette vil blive uddybet nærmere i delafsnittet om metodekritik. På den anden side har nogle af disse afveje også tilvejebragt ny viden og refleksioner, som har givet undersøgelsen en tydeligere retning, end ved interviewets begyndelse. Derved havde interviewet ligeledes en eksplorativ funktion.

## 4.9. Transskribering

Alle tre interviews er transskriberede efter gennemførelsen af interviewene. Transskriptionsprocessen er altid en oversættelse fra tale sprog til skriftsprog. Dette kan medføre, at mening går tabt i oversættelsesprocessen.

Al transskribering er også fortolkning og analyse, da noget taget med og andet er udeladt Dette betyder at en transskribering, aldrig kan være en nøjagtig gengivelse af det sagte i interviewøjeblikket . Mimik, stemmeføring og gestus, som sammen med det talte er med til at give talte mening og udtryk, er ikke muligt at opfange i transskriberingen fra talesprog til sprog. Før transskriberingen er det derfor nødvendigt, at gøre sig overvejelser om hvilket konkret formål transskriberingen skal tjene, for derved at tilrettelægge og udføre transskriberingen, så det passer til formålet.

Interviewene er forsøgt Transskriberet ordret, for derved at forblive så tæt på interviewpersonernes ytringer som muligt i analysen. Visse udtalelser er dog oversat til skriftsprog, hvis dette gjorde udtalelserne mere forståelige, men fyldord som øh, æh, nej og altså er udeladt, med mindre de har bidraget til forståelse af udsagnets budskab, eller været væsentlige i en særlig vægtning af en pointe, eller på anden møde ydet afgørende betydning for forståelsen af det udtalte. Bekræftelser i form af ord som ja, nej osv., eller sætninger som det er rigtigt osv. er ligeledes ikke medtransskriberet. Havde undersøgelsens perspektiv og metode været et andet, fx med fokus på frontlinje interaktionen mellem markarbejder og borger, havde sådanne bekræfter haft en central empirisk værdi, som fx bekræftelse af forhandlingspositioner og etc. Men i denne undersøgelse har disse bekræftelser ingen selvstændig betydning, hvorfor de er udeladt, medmindre de bidrager til forståelse interviewpersonernes udsagn

Smalltalk, såsom velkomst, tilbud om en kop kaffe og kage, tak osv. er ligeledes ikke transskriberet, da disse udsagn ikke har noget med undersøgelsen at gøre, og derved ikke bidrager til undersøgelsen vidensindsamling.

## 4.10. Verificering

Verificering handler om at kunne generalisere, reliabilitere og validere undersøgelsens resultater. I den kvalitative interview undersøgelse er gennemsigtigheden og argumentation de vigtigste redskaber til at sikre validitet. Verificering af undersøgelsen gennemgås nærmere i metodekrikken.

## 4.11. Rapportering.

Kvale beskriver rapportering som en videnskabelig formidling, med udgangspunkt i resultater, metode, og etiske overvejelser, formidlet i et letlæseligt produkt ( Kvale, 1997, s, 95). Denne undersøgelse er relevant for kandidatuddannelsen i socialt arbejde generelt, da implementering af nye metoder ofte er vanskelig, og da denne undersøgelse med et processuelt og translationsteoretisk implementeringsperspektiv, kan bidrage til refleksion over implementering af metoder i socialt arbejde, som har til formål at sikre en helhedsorienteret indsats, gennem en tværfaglig indsats, som i denne undersøgelse antages at være forudsætningen for en rehabiliterende indsats overfor traumatiserede flygtninge og deres familier.

## 4.12. metodekritik.

I det efterfølgende afsnit diskuteres metodekritisk, undersøgelsens valgte design, samt om undersøgelsen lever op til kvalitetskriterierne for kvalitative undersøgelser.

Undersøgelser af implementeringsprocesser er som de fleste organisationsstudier, som regel Casestudier, af implementeringen i en lokal afgrænset kontekst. Fordelen ved dette metodevalg ved undersøgelser af organisatoriske forhold, er muligheden for derved at kunne beskrive organisatoriske processer detaljeret. Dette havde også været en oplagt mulighed i forbindelse med denne undersøgelse. Problemer er blot at et casestudy design, med det krav om detaljeret kendskab til en organisation i sin samlede helhed kræver en bred adgang til det felt, altså de organisationer der ønskes undersøgt i casestudiet. Denne adgang var slet ikke mulig at få under dette undersøgelsesforløb. Derfor valgtes den kvalitative interviewundersøgelse, med et kritisk hermeneutisk perspektiv , som en mulighed trods denne manglende adgang, at undersøge på struktur og aktørniveau hvilke faktorer, som hæmme eller fremmer implementeringen af processuelle netværksmøder i praksis.

**Procesbeskrivelse af undersøgelsesforløbet.**

Da undersøgelsesforløbet har været præget af mange kursskift og ændringer og overraskelser undervejs, og da dette har haft indflydelse på metodeovervejelser og gennemførelse af disse overvejelser, præsenteres nedenfor en kort procesbeskrivelse af undersøgelsesforløbet, for derved eksplicit at kortlægge hvor der er opstået problemer, og hvilken indflydelse der har haft på undersøgelsens kvalitet.

I undersøgelsens startfase planlagdes at undersøge, hvad der kendetegnede den gode rehabiliterende indsats, med udgangspunk i Evalueringsrapporterne fra RCTs pilotprojektet med processuelle netværksmøder i Karlebo kommune, og implementeringsforsøget i de 6 kommuner. Dette var planlagt, da evalueringsrapporterne særligt lagde vægt på indsatsens positive effekt for målgruppen. Derfor det også planlagt med udgangspunkt i disse positive erfaringer at undersøge, hvad de deltagende kommuner konkret gjorde, som fik metoden processuelle netværksmøder til at virke så godt i praksis. Ved efterfølgende telefonisk kontakt blev det dog klart, at meget få at de deltagende kommuner stadigt brugte metoden, og at få af kommunerne rent faktisk havde fået afholdt ret mange processuelle netværksmøder under implementeringsforsøget. Samtidig var målgruppen blevet udvidet i løbet af forsøget, og kun to kommuner havde en stor andel borgere fra den originale målgruppe, bestående af traumatiserede flygtninge med kriminalitetstruede børn med i forsøget. Alt dette havde ikke været et problem, da det kun er interessant, at erfaringerne har været forskellige, og at det har været vanskeligt, for de fleste af de deltagende kommuner at implementere processuelle netværksmøder. Dette blev derfor også undersøgelsens omdrejningspunkt. Problemet opstod da det var meget vanskeligt at få kommunerne i tale, om de erfaringer de havde gjort sig i implementeringsforsøget. Derfor var det også svært at opnå adgang til interview. Dette medførte at det kun var muligt at få adgang til 3 interviews i 3 kommuner, hvoraf det ene måtte fravælges, af etiske og metodiske årsager.

**kritik af Interviewdesign og interview**: Grundet de mange retningsskift er interviewdesign ændret et par gange. Dette har medført at interviewdesignet blev lidt uklart. Samtidig oplevedes interviewsituationen som vanskelig, da interviewpersonerne ofte ønskede at tale om noget andet, end det aftalte, eller meddelte ikke selv at kendte til metoden. Disse forhold har påvirket undersøgelsens validitet og generaliserbarhed, da der, som beskrevet i delafsnittet ovenfor om interview, opstod et par vildveje undervejs i interviewsituation, hvor interviewer ganske enkelt ikke var skarp nok til at lede og fastholde kursen i interviewe, hvilket har påvirket reliabiliteten negativt. Dette har medvirket til, sammen de få gennemførte interviews, at den indsamlede empiri, er blevet tynd og til tider overfladisk, hvilket naturligvis har haft indflydelse på analysens dybde. Samtidig havde det været nødvendigt i transskriptionen at oversætte det talte mere konsekvent fra tale til skrift, for derved at sikre undersøgelsens letlæselighed.

Alle disse ovennævnte faktorer, har haft negativ indflydelse på undersøgelsen validitet, reliabilitet og generaliserbarhed, men da et vigtigt kvalitetskriterium i det kvalitative undersøgelsesdesign, er gennemsigtighed og dermed ekspicitet, er her tydeliggjort hvilke kvalitetsproblemer undersøgelsen har, og hvorfor.

# 5. Analyseafsnit

I det efterfølgende analysekapitel analyseres den indsamlede empiri, med udgangspunk i besvarelse af undersøgelsens problemformulering og undersøgelsesspørgsmål.

## 5.1. Analysestrategi.

Analysen er struktureret omkring undersøgelses undersøgelsesspørgsmål. Startende fra undersøgelsesspørgsmål 1, til undersøgelsesspørgsmål 8 , analyseres fra et makroperspektiv til mikroperspektiv fortolkende i cirkulære processer, hvordan forskellige faktorer øver fremmende eller hæmmende indflydelse på implementeringen af processuelle netværksmøder.

Undersøgelsens kritisk hermeneutiske udgangspunkt er bestemmende for undersøgelsens analysestrategi, derved at analysen er opdelt i delafsnit, som analyseres fortolkende med udgangspunkt i den indsamlede empiri, fra de kvalitative interviews. Dermed analyseres fænomenet i sine enkelt dele. Disse delafsnit analyseres fra undersøgelsen normative udgangspunk, om at den helhedsorienterede indsats og derved det tværfaglige indsats er nødvendigt i rehabilitering af traumatiserede flygtninge. Derfor er det problematisk at det tilsyneladende er så vanskeligt at implementere en metode som processuelle netværksmøder, som kunne sikre denne nødvendige indsats, hvorfor der i dette speciale undersøges hvilke faktorer som kan virke hæmmende eller fremmende for implementeringen. I hvert delanalyseafsnit undersøges, med udgangspunk i undersøgelsens analyse ramme, som er Winter integrerede implementeringsmodel, og undersøgelsens translationsteoretiske perspektiv, hvilke faktorer som hæmmer eller fremmer implementeringen af processuelle netværksmøder. Delanalyserne føres til slut, sammen i en konklusion, hvor enkeltdelene samles til en ny helhed på baggrund af den samlede analyse og delkonklusionerne.

I hver af de tre analyse delafsnit analyseres empirien, opdelt efter temaer. Disse temaer er valgt på baggrund af problemformuleringen, undersøgelsesspørgsmålene, interviewdesignet og den endelige empiri, altså interviewudsagnene. Interviewudsagnene er mening kategoriseret efter disse temaer, derfor er interviewudsnit efterfølgende fordelt efter disse temaer, som danner ramme for analysen. De forskellige interviewudsagn kan naturligvis godt være udtryk for flere forskellige temaer samtidigt.

## 5.2 Analyse

### 5.2.2.Omgivelselsfaktorer.

***1.Udgør hyppige lovændringer og organisatoriske ændringer en hæmmende faktor i implementeringen af processuelle netværksmøder.***

**IP 1***. "kender du DUBO? Det er jo noget der trækker tænder ud, hos rådgiverne her, og også blandt familieplejekonsulenterne, som også skal bruge det.( ) jo, i den forstand kommer der nye ting hele tiden, der gør der jo. Så kom der, d. 1.10 overgrebspakken, og så var der barnets reform og andet(... )hver ny forandring ændrer rigtig meget."*

IP1 fortæller at implementeringen, af DUBO og hyppige lovændringer udfordrer organisation, og at hver forandring ændrer meget. Han påpeger, at sådanne ændringer "trækker tænder ud", hvilket er ensbetydende med at de tager tid, og fylder meget idet daglige arbejde. Dette understreges yderligere af Leder1.

**Leder1.** " *Det er jo os der på et eller andet ledelsesplan kunne støtte op om det, og jeg tror også, at der har været positiv omtale af det, men hold op, der sker hele tiden nye ting. Så kommer der lige en sparerunde, så kommer der noget omstrukturering, nogen for nogle nye edb systemer, som man skal fokuserer på. Alt det underminerer bare det at klare kerneopgaverne, og så kan det gå ud over sådanne projektopgaver, som det her".*

IP1 påpeger at det er ledelsen som kunne støtte om implementeringen, men at Implementeringsopgaver som implementering af processuelle netværksmøder er meget sårbart og udsat, når faktorer, såsom omstruktureringer eller nyt edb system, optager ressourcer i organisationen. Han oplever ligeledes, at i en sådan situation, er det svært at overskue kerneopgaverne, hvilket medfører at projektopgaver, som processuelle netværksmøder fraprioriteres, til fordel for blot at klare kerneopgaverne. I en sådan situation er det svært for særligt mellemlederne, som ofte ikke har indflydelse på disse ændringer, at fastholde implementeringen af metoden. Samtidig påpeger Leder 1, det dilemma, at metoden processuelle netværksmøder har været positivt omtalt, men at de mange ændringer alligevel underminerer implementeringen af metoden.

**Delkonklusion**

Hyppige Lovændringer og organisatoriske forandringer hæmmer implementeringen af processuelle netværksmøder, da implementeringen af disse bundne opgaver, medfører at implementeringen af processuelle netværksmøder, som ikke er en bunden opgave, på samme måde som implementeringen af fx Overgrebspakken fraprioriteres.

***2. Hæmmer den øgede procesregulering af socialt arbejde, implementeringen af metoden processuelle netværksmøder.***

*IP 1: " det der jo er sket, bare fra KMD. der var er et værktøj, som styrer os, men som vi styrer, så er DUPO jo det der styrer os. det er jo helt anderledes. Vi er blevet et vedhængsel til maskinen, og vi kommer til at bruge mere tid foran skærmen, end vi bruger til borgerne hidtil."*

IP 1 beskriver hvordan implementeringen af DUBO, sammen med implementeringen af overgrebspakken[[4]](#footnote-4), tager megen tid og energi fra arbejdet med familierne, herunder tid til ved siden af sine kerneopgaver at være mødeleder ved processuelle netværksmøder. IP 1 oplever ligeledes at BUPO som et procesreguleringsredskab, i det daglige arbejde reducerer hans indflydelse på arbejdets tilrettelæggelse,, og at han derved er blevet "vedhængsel til maskinen".

Det redskab som IP 1 beskriver er DUBO. DUBO er et EDB redskab, udviklet af konsulentfirmaet kommit i samarbejde med socialstyrelsen. Udover at være et ledelses og styringsinstrument er DUBO ligeledes bundet op på en metode i socialt arbejde ( ICS), som bruges i udarbejdelsen af børnefaglige undersøgelse jf. Servicelovens § 50. Derfor er metodeanvendelsen i systemet bundet op en processtyring af selve undersøgelsesforløbet. Dvs. at systemet overvåger tidsforbrug, registreringer osv., med det formål, at ledelsen kan overvåge socialrådgivernes ( markarbejdernes) arbejde ret detaljeret ( Socialstyrelsen 2014) ( Kommid 2014). KL og regeringen har besluttet at DUPO skal implementeres i alle kommuner i Danmark, og implementeres fasevis indtil alle kommuner er blevet tilsluttet DUBO. Når IP 1 påpeger at DUPO har gjort ham til et " vedhængsel til maskinen" og at han derved bruger mindre tid til familierne end hidtil, er dette et tegn på det at det socialfaglige råderum gradvist er blevet formindsket, gennem procesregulerende teknikker som BUPO, hvilket har medført at dokumentation af opfyldelse af disse proceskrav, tager tid fra arbejdet i relation til familierne, og at han ikke har mulighed for at prioritere implementeringen af metoden. hvilket hæmmer implementeringen af metoden processuelle netværksmøder, da metoden kræver tid og ressourcer, som i stedet bliver brugt på opfyldelse og dokumentation af proceskrav.

Den offentlige sektor, og derved også de organisationer hvor der udføres socialt arbejde, oversvømmes i disse år med organisatoriske ændringer, nye edb systemer og metoder, som alle introduceres med det formål, at optimere og målrette den offentlige service, og de offentlige ydelser. De fleste af disse ændringer, er besluttet udenfor de kommunale organisationer, som forventes at implementerer dem., fx ved lov vedtaget i folketinget. Samtidig er disse mange ændringer et udtryk for en global New public management (NPM) trend eller ide, som har bidt sig fast i den offentlige sektor siden 1980erne.

Denne New public management trend kan ses som et element af en gennemgribende udvikling af den danske velfærdstat siden 1980erne, hvor velfærdsstaten og dens institutioner og organisationer udfordredes af ideer, om mere markedsorienterede løsninger, og markedslignende styringsredskaber i den offentlige sektor( Bømler ,2008, s 60). Denne udvikling har medført, at en radikal økonomisme har vundet indpas i de offentlige organisationer, med øget fokus på målstyring, rationel drift og optimal ressourceudnyttelse ( Røvik 2007, 161) For at fremme disse målsætninger, er der i stadigt stigende grad blevet indført organisationsopskrifter afprøvet i det private erhvervsliv i den offentlige sektor, også i socialforvaltningerne. Sådanne redskaber har ofte fokus på styring af markarbejdernes adfærd, både i relation med målgruppen og i regulering af arbejdets processkridt. Denne styring af markarbejderne, men også af lederne i de offentlige organisationer, medfører at markarbejdernes indflydelse på tilrettelæggelsen af arbejdsopgaverne, og derved på eget er blevet reduceret. Dette ses fx i procesregulering på beskæftigelsesområdet, hvor rettidighed, dvs. rettidig overholdelse af diverse proceskrav til sagsbehandlingen, og samtalerne med borgerne reguleres og styres intensivt.

Denne oplevelse af at have stadigt flere og komplekse arbejdsgaver, samtidig med en reducering af indflydelsen på eget arbejde gennem procesreguleringskrav, medfører en oplevelse af krydspres og stress hos markarbejderne ( karasek & Thorrel 1990) , hvilket medfører at arbejdsopgaver uden for kernearbejdsopgaverne neddrosles, eller at implementeringen af processuelle netværksmøder helt går stå, da markarbejderne reagerer på krydspresset med afvigemekanismer, i et forsøg på at reducerer arbejdspresset ( Winter & Nielsen 2007, s. 116)

IP 1*.”hvis vi havde en anden tankegang, hvor vi ikke var så lovfikserede, så ville det være lettere, at løse problemerne, på den her måde. Så dybest set ville det være bedre, at lave processuelle netværksmøder på det hele, men i den forstand så er vores struktur anderledes.”*

IP 1, s pointering af tankegangen, som værende en væsentlig barriere i implementeringen af processuelle netværksmøder, er et udtryk, for at overholdelse af lovbestemte proceskrav, i organisationen opfattes som vigtigere arbejdsopgaver end implementeringen af processuelle netværksmøder.

Dette er et resultat af, at de New public management inspirerede styringsredskaber, såsom procesregulering af det sociale arbejde,og derved socialrådgivernes praksis bevirker, at deres adfærd rettes mod, at opfylde disse krav, hvorved mere relationelle sider af det sociale arbejde neddrosles, hvilket kan medføre at fokus flyttes fra familiernes behov til opfyldelse af proceskrav i lovgivningen.

**Inkompatibilitetsargumenter**

*IP 1: "hele kontanthjælpsområdet også kaldet udbetalings enheden er rigtigt svære at få med. Fordi der er nogle som er ganske tydelige, og siger at det her, vil jeg ikke spilde min tid på. Det er en dyb udfordring"*

Når IP 1 fortæller at kollegerne på kontanthjælpsområdet meddeler at de " ikke vil spilde" deres tid på afholdelse af processuelle netværksmøder, er dette udtryk for at denne prioritering af opfyldelse af proceskravene fremprovokerer inkompatibilitets argumenter blandt aktører i organisationen, da " tankegangen" i organisation, gør at metoden processuelle netværksmøder opleves, som værende i modstrid med opfyldelse af de egentlige driftsopgaver.

Disse inkompatibilitetsargumenter vil ofte være baseret på argumenter, om at den måde arbejdet udføres på i forvejen er afprøvet og passer glimrende ind i organisationen, så hvorfor forsøge noget nyt, eller være baseret på argumenter om, at reformideerne ikke er forenelige, med de forpligtelser organisationen allerede har i forvejen, i dette tilfælde opfyldelse af proceskrav. Inkompatibilitetsargumenter er meget kraftfulde og effektfulde argumenter, som kan medfører at ideen eller metoden der ønskes implementeres frastødes( Røvik 2007, s. 335).

**Delkonklusion 2**

Den øgede procesregulering af socialt arbejde hæmmer implementeringen af metoden processuelle netværksmøder, da socialrådgiverne mister indflydelse over arbejdsprocessen, og bruger mere tid på opfyldelse og dokumentation af proceskrav, hvilket medfører at der bruges mindre tid på opgaver i direkte relation til familierne, såsom processuelle netværksmøder. Dette medfører ligeledes at socialrådgivernes fokus rettes mod opfyldelse af disse proceskrav, derfor mødes implementeringen af inkompatibilitetsargumenter.

### 5.2.3. ledelsesniveauet.

***3. Formår ledelsen at få afsat resurser til implementeringen af metoden processuelle netværksmøder****?*

Projektkoordinator:. " *Der blev ikke afsat midler, selvom det var hvad flere mødelederne havde ønsket. At man blev kompenseret i en eller anden form. fordi det var en ekstra opgave de påtog sig. Men det var der ikke interesse for*."

Leder 1: " *Jah, det er ud fra en ressourcebetragtning, ikke*"

Ifølge projektkoordinatoren ønskede flere mødeledere, at blive kompenseret fra deres andre arbejdsopgaver, da de udførte mødelederfunktionen udover deres kerne opgaver, men at det ikke har været muligt. Leder 1, påpeger at dette er en ressourcebetragtning,

Ifølge Winter& Nielsen er kapacitetsopbyggende ledelsesredskaber, såsom bedre bemanding eller information nyttige redskaber i en implementeringsproces ( Winter & Nielsen 2008, s 151-53), da disse ledelsesredskaber kan øge medarbejdernes evne til at løse implementeringsopgaven. I implementeringen af metoden processuelle netværksmøder er kompensation, forstået som fritagelse, fra andre arbejdsopgaver ved mødeledervirksomhed, et væsentlig kapacitetsopbyggende redskab, da mødelederen har en koordinerende funktion i de processuelle netværksmøder, hvilket er tidskrævende. Information er ligeledes vigtigt, men i denne undersøgelse ligeledes som en oversættelses kompetence. Projektkoordinatoren og ledelsen beskriver, at de tydeligvis ikke har mulighed for at benytte sig af disse kapacitetsopbyggende ledelsesredskaber, såsom kompensation af mødelederne, derved kan det diskuteres hvor megen ledelseskompetence de egentlig har, og om det er muligt at gennemføre at gennemføre en implementering uden disse kompetencer.

En anden vigtig kapacitetsopbyggende ledelsesredskab er information, som i denne undersøgelse ligeledes ses som en translatørkompetence. Særligt projektkoordinatoren og ledelsen har ifølge Røvik, en vigtig kontekstualiseringsrolle, altså at oversætte ideen til en konkret metode til brug i praksis. Derfor er det også af største betydning, at de har ressourcer til at udfylde denne rolle.

**Delkonklusion 3**

Ledelsen formåede ikke at få afsat tilstrækkelige ressourcer til implementeringen af metoden, hvilket hæmmede implementeringen, da ledelsen derved ikke kunne benytte sig af kapacitetsopbyggende ledelsesinstrumenter, såsom tidsmæssig kompensation af de socialrådgivere, som udover deres daglige driftsopgaver ligeså fungerede som mødeledere. Sådanne kapacitetsopbyggende ledelsesinstrumenter havde øget socialrådgivernes evne til at løse implementeringsopgaven.

***4. Formår ledelsen af oversætte metoden processuelle netværksmøder?***

Projektkoordinator: *". ja, og så har vi jo heller ikke fået. altså der har jo heller ikke stået mange familier og ventet, kan man sige. Men vi har jo heller ikke brugt tid på at promovere det, fordi at vi ikke har haft ressourcerne til det".*

Projektkoordinatoren beskriver, at Kommune B ikke nåede at afholde så mange processuelle netværksmøder i projektperioden, samtidig med at de ikke fik afsat tilstrækkeligt ressourcer til gennemførelse af projektet, dette er ligeledes årsagen til at de ikke fik promoveret metoden. I et translationsteoretisk perspektiv er reklamen eller snakken om metoden, en vigtig forudsætning for udbredelse af metoden i organisationen, da oversætteren gennem snak lader ideen sive ud i organisationen, hvormed metodens begreber og ide bliver en del af organisationens selvforståelse. Ifølge Røvik er der behov for gode translatørkompetencer i moderne organisationer, da organisationer i stigende grad oversvømmes af ideer, som kræver oversættelse til en lokal kontekst. Dette er ligeledes tilfældes med metoder i socialt arbejde. Derfor er det vigtigt, at den dygtige oversætter har grundigt kendskab til den ide der forsøges indhentet i organisation, men ligeledes kendskab til den kontekst ideen forsøges kontekstualiseret ind i .

Projektkoordinator*:" Det er som regel dem ( Børn og familierådgiverne, Red, K:M) der finder sagerne, og siger, nu den her sag kunne være interessant og få kørt i forhold til det. Og der tror jeg måske at det er en fejl man har lavet, at det ikke har været forankret i børneforvaltningen. At der i hvert fald ikke har været flere mødeledere af børnesagsbehandlerne. fordi at det har været dem der har fået mest ud af det, så det burde også have været dem, der havde gjort det( været mødeledere, Red, K:M) hos hinanden i princippet. Og så tror jeg også at det havde været nemmere at rekrutterer flere, og få dem ind, og få det som en del af kulturen, fordi vi andre sad fra andre afdelinger, men at det egentligt er i børnesagsregi.".*

Projektkoordinatoren fortæller at de ikke har fået rekrutteret ret mange mødeledere i Børn og unge forvaltningen. Dette mener hun har været et problem, da det har gjort det svært at få metoden forankret i børn og familieforvaltningen. Derved hentyder projektkoordinatoren til at kommune B valgte, ved projektforløbets start at sprede mødelederfunktionen på flere afdelinger. Kommune B havde dog ikke fået placeret nogle mødeledere i børn og ungeforvaltningen, som havde mulighed for at visiterer til de processuelle netværksmøder, hvilke medførte at forholdsvis få familier blev visiteret ( Kold og Olsen, 2013, s) At der var blevet rekrutteret få mødeledere i børn og familieforvaltningen blev derved et oversættelsesproblem, da metoden aldrig blev kontekstualiseret i Børn og familie forvaltningen, hvorved metoden aldrig blev en del af "kulturen" hos dem.

Et vigtigt element i metoden processuelle netværksmøder er barneperspektivet, ikke forstået sådan, at den samlede familie ikke er i centrum, men at metoden fra starten havde et stærkt fokus på sekundær traumatisering hos traumatiserede flygtninges børn ( Johansen 2006, s.11). Også efter udvidelsen af målgruppen i starten af det implementeringsforsøget i 2008, fastholdtes dette stærke barnefokus i målgruppebeskrivelsen og derved formålet. Derfor blev både projekt koordinering og mødeledere i de fleste kommuner placeret i Børn og unge forvaltningen ( Kold & Olsen, 2013, s. 12)

Denne manglende inddragelse af Børn og unge forvaltningen kan derfor undre, da det er særligt vigtigt, at ledelsen inddrager socialrådgiverne i den forvaltning, som mulighed for at visiterer til metoden, og som kender familierne. Derfor er det særligt vigtigt at netop de opnår ejerskab af metoden, og derved bliver" ambassadører" for metoden. Når projektkoordinatoren konstaterer, at metode ikke har været forankret i Børn og Familie forvaltningen, selv om metoden har et stærkt børnefokus, kan dette sammenholdt med manglende ressourcetildeling, forklare at kommunen ligeledes havde problemer med at rekruttere mødeledere og referenter til møderne.

I metoden processuelle netværksmøder er mødelederfunktionen central, da mødelederen for det første er en uvildig fagperson, som ikke har nogen sagsbehandlerfunktion i forhold til familien. Mødelederens funktion er at lede de processuelle netværksmøder, hvor familien og de forskellige fagpersoner i fællesskab, arbejder sammen om at finde løsninger på familiens komplekse problemstillinger. Referenten har ligeledes en vigtig funktion i metoden, da referatet af et processuelt netværksmøde ikke bare er et beslutningsreferat, men et procesreferat med fokus på udviklingen i familien. For det andet er mødelederne ligeledes ambassadører for metoden over for andre fagpersoner fra andre afdelinger i organisationen. Derfor er metoden ikke kontekstualiseret, hvis der ikke er tilstrækkeligt mange mødeledere og referenter, der kan gennemføre de processuelle netværksmøder.

Som analyseret ovenfor er kapacitetsopbyggende ledelsesinstrumenter, nødvendige i en implementeringsproces, da ledelsen må friholde de medarbejdere, der forventes at bidrage til implementeringen, og udøve centrale funktioner i metoden, fra andre kernearbejdsopgaver, da implementering af metoden processuelle netværksmøder er ressource og tidskrævende. Friholdes disse medarbejdere ikke, kan det blive vanskeligt at rekruttere tilstrækkeligt mødeledere og referenter, og dem som bliver rekrutteret kan blive udsat for krydspres, som medfører, at de reagerer med afværgemekanismer, og fravælger implementeringsopgaven. Samtidig er det vigtigt at der opbygges et tilstrækkeligt stort korps af mødeledere, og vedligeholde dette korps, ved løbende at rekrutterer flere ( Kold og Olsen, 2013, s) .

Projektkoordinator: ,"*ja, også at vi ikke formåede at få nye ind, altså vi havde ikke formået at få nye mødeledere, vi havde kun fået 1 undervejs. på den måde havde vi ikke fået opbygget et stort nok korps"*

Den manglende forankring i Børn og familieforvaltningen, har bevirket ,at der har været et for svagt rekrutteringsgrundlag til mødelederfunktionen.

Leder 1 *: "Jeg har siddet på ledermøde i børn forvaltningen , hvor dem fra sundhedspleje og PPR og sådan noget også er med. Der har jeg siddet og fortalt om metoden som sådan. Men hvor vi også snakkede om, at vi havde lidt et problem, nemlig rekruttering. Så var der to sagsbehandlere som meldte sig. Den ene hun barsler nu, og du( projektkoordinator, Red. K.M) har selv en god kollega, som er rigtig rutineret som mødeleder, og hun venter sig også. Oven i det, har vi fået en vikar ind, som ikke har fået uddannelsen. På den måde bliver det sårbart. Så skal man gøre det ala Skive. så skal man nok være på forkant med at have løbende at have tilstrækkeligt mange, og blive ved med at underbygge det og sætte det på dagsordenen"*

Dette understreges af leder 1s konstatering af de ikke formået, at fastholde de få ambassadører for metoden, de har fået rekrutteret i Børn og familieforvaltningen, og at de ikke formåede at få sat metoden på dagsorden og derved løbende rekrutteret nye mødeledere.

**Kontekstualiseringsproblemer**

Derfor er spørgsmålet om metoden overhovedet er blevet kontekstualiseret i Kommune B. En kontekstualisering af metoden havde sat materielle aftryk, i en anvendt praksis. Dette er ikke tilfældet i Kommune B, da de ikke fik rekrutteret tilstrækkeligt mødeledere og referenter, samtidig med at metoden ikke blev forankret i Børn og familieforvaltningen, som havde visitationsretten til metoden, hvilket medførte at meget få møder blev afholdt i implementeringsforløbet, og at metoden efterfølgende blev glemt.

Derfor er problemerne med at implementerer metoden processuelle netværksmøder også et resultat af mangelfuldt oversættelsesarbejde, forstået som svag kontekstualisering. Uden denne kontekstualisering får metoden ikke nogen konkret lokal praksis, hvilket medfører at metoden vedbliver at være en slags iderepræsentation, uden dog at blive anvendt. Den manglende kontekstualisering har hæmmet implementeringen af processuelle netværksmøder, og bevirket at metoden ikke er blevet tilstrækkeligt anvendt.

Leder 1: "*Jeg tror at meget metodeanvendelse det skal jo være lidt lige som, som en håndværker. Han står jo ikke ret lang tid og overvejer. Hvad skal jeg nu bruge for at få den dør til at fungere. Han har det indlært så godt, at han griber høvlen med det samme, og ved, at den skal sådan lige, sådan og sådan. det kan være at den driller, men så får den lidt mere. hvis en metode ikke er tilstrækkeligt inde under huden, så er man tilbøjelig til at bruge den lidt og usikkert måske. det er generet sagt jeg vil ikke mynte det på lige det her. Det siger bare noget om, at skal en metode rigtig anvendes i et felt så skal det holdes ved lige"*

Projektkoordinator:. *Og udbredes ordentligt*

Leder 1*: " Undervises i"*

Projektkoordinator: *"Udbredes på den rigtige måde"*

Det ovenstående udsnit fra fokusgruppe interviewet, hvor der reflekteres over metodeanvendelsens betydning for fastholdelse af en metode som processuelle netværksmøder, illustrerer at tilstrækkelig metodeanvendelse er forudsætning for en kontekstualiseringen i organisation. Leder 1 pointerer, med sammenligningen mellem håndværk og metodeanvendelse, at metoden skal ligge på rygraden, for derved at sikre at den også bliver brugt, og at mødelederne opnår tilstrækkelig rutine i processuelle netværksmøder, og derved vedligeholdes i organisationen.

Når en ide eller metode forsøget indoptaget i en ny organisatorisk kontekst, må ideen oversættes til den nye kontekst den søges introduceret til. I denne proces må ideen kontekstualiseres, hvilket betyder at ideen transporteres fra idemæssig repræsentation til en konkret praksis materialisering. Denne proces er afhængig af at oversætteren besidder gode oversættelseskompetencer, og derved formår at benytte sig af de rette oversættelses og omformningsregler, der passer både til den ide der oversættes fra, og til den praksis der oversættes til. Røvig opridser 3 oversættelses moduser, hvor 4 oversættelses regler kan benyttes i oversættelsen fra ide til ny kontekst. Den reproducerende modus, hvor oversættelsesregelen kopiering benyttes, den modificerende modus, hvor oversættelsesreglerne addering ( tillægning) eller fratrækning benyttes og den radikale modus, hvor oversættelsesregelen forvandling benyttes. Valg af modus og oversættelsesregler er afhængig af graden af ideens oversætbarhed. En ides oversætbarhed måles efter dens grad af kompleksitet, hvor eksplicit den er, og hvor indvævet i dens oprindelige organisatoriske kontekst, fra ideen ophav den er. I implementeringsforsøget afhang oversættelsessuccesen af, at styregruppen og projektkoordinatoren formåede, at oversætte metoden til konkret praksis i det sociale arbejde i kommunen.

Dette har været særligt udfordrende i implementeringsforsøget, da de deltagende kommuner i forsøget selv har måttet kontekstualisere metoden processuelle netværksmøder, afprøvet i pilotprojektet i det daværende Karlebo kommune, til en materialiseret praksis, som både afspejler ideen bag metoden, og den lokale kontekst kommunen befinder sig i.

Projektkoordinator*:" Der har udfordringen jo også i forhold til uddannelse været, at vi jo havde uddannelsen via RCT ( Nu DIGNITY, Red, K.M) da de stod for det. men der har jo ikke været nye, det er jo ikke sådan et kursus, som man kan melde sig ind på, og sige nu vil jeg gerne have den her uddannelse. man skal ligesom selv finde ud af hvordan man gør"*

Projektkoordinatoren påpeger at DIGNITY, som har udviklet metoden, har haft ansvaret for undervisningen af projektkoordinatorer og mødeledere ved implementeringsforsøgets start, men at kommunerne senere selv har måtte opfinde en mødelederuddannelse. Hun påpeger ligeledes at dette har været svært.

Projektkoordinatorens udtalelse understreger, at DIGNITY med undervisningen af projektkoordinatorer og mødeledere i starten har haft betydelig indflydelse på implementeringen, gennem oversætterne, som skulle implementerer metoden i praksis. DIGNITY repræsenterede ideen fra den originale metode og pilotprojektet. hvor konteksten var radikalt anderledes, da DIGNITY finansierede både undervisning, stillede mødeledere og referenter til rådighed for Karlebo kommune. Dette gjorde kontekstualiseringen vanskelig, da DIGNITYs undervisning lagde op til at kopiere metoden, upåagtet at den var udviklet og afprøvet i en helt anden kontekst. Dette har medført, at man fra starten af implementeringsforsøget har været usikker på, hvordan man ønskede at oversætte metoden. Derfor har man i starten forsøgt at kopiere metoden fra pilotprojektet. men har efterfølgende forsøgt at modificere metoden, ved hjælp af addering, da man udvidede målgruppen og valgte at sprede mødelederne i flere forskellige enheder, uden dog at få medinddraget børn og familieforvaltningen, som rent faktisk kunne visitere til metoden. Det havde måske været formålstjenligt at bevæge sig i den radikale modus fra starten, da metoden er ret kompleks, derved at mange forskellige interne organisatoriske enheder og eksterne aktørers medvirken er nødvendig i implementeringsprocessen, og da metodeanvendelsen afhænger af ressourcekrævende teknikker, i form af mødelederuddannelse osv. Samtidig er metoden meget tydeligt indvævet i en DIGNITY tankegang. Denne kompleksitet og indvævethed gør metoden ret vanskelig at oversætte.

Leder 1: *"Desværre tror jeg, at en morale er jamen hvis man ikke, især med noget der ikke er sådan meget veldefineret, jamen så er det truet, til at blive glemt, overset, ikke nok bakket op, og så ligeså stille, så faeder det ud, og det er rigtig ærgerligt, i forhold til at vi har ikke så sjældent endda, hvor der er multiproblematikker. Det fører meget let til misforståelse, hvor familien isolerer sig, eller har svært ved at samarbejde med de offentlige systemer"*

Som leder 1 i det ovenstående interviewudsnit pointerer, så er en metode som processuelle netværksmøder svær at oversætte, og derfor bliver den også opfattet som udefinerbar, og bliver den for svagt kontekstualiseret i organisation, bliver den ikke forankret som praksis, hvilket medfører at den " bliver glemt"

Denne oplevelse af at metoden ikke er veldefineret og derfor utydelig og svær at anvende, skyldes, som nævnt ovenfor at metoden er for svagt kontekstualiseret i organisationen. Dette har medført, at metoden stadig lever som en iderepræsentation, af den oprindelige metode udviklet af DIGNITY, hvilket gør den uanvendelig i den konkrete praksiskontekst i kommunen.

At metoden er oversat forkert fra starten, er dog ikke ensbetydende med at metoden er frastødt, da ideer sagtens kan genetableres, ved at påbegynde oversættelsesarbejdet på ny.

Oversættelse eller implementering af en metode er ikke en hierarkisk proces, hvor metoden forsøges oversættes, og implementeringen enten lykkedes eller mislykkedes. Oversættelse kan ses som en spirallignende proces, hvor ideen eller metoden, siver mellem forskellige enheder i organisationen. Dette betyder også, at oversættelse eller implementering af en metode, kan begynde på alle niveauer i organisationen, og at erfaringerne fra implementeringsforsøget, kan gribes på ny og resulterer i en nyoversættelse af metoden. Denne nyoversættelsesmulighed er fremmende for implementeringen af processuelle netværksmøder, da den fejlslagne kontekstualisering, som har hæmmet implementeringen af metoden under implementeringsforsøget, ikke betyder at metoden er frastødt. Det er dog vigtigt at erfaringerne fra den fejlslagne kontekstualisering medbringes i overvejelserne om nyoversættelsen.

**Nyoversættelse af metoden.**

*Leder 1 :Men hvis vi er i den vurdering af det, giver det i hvert fald mig motivation, for at, det var vi sku ikke så gode til, det blev ikke fulgt op og sådan nogle ting. Når vi nu står i et projekt, der for så vidt er endnu større og endnu flere midler i og store ambitioner, jamen så, jeg vil næsten sige at det ville være dumt, ikke at bruge det der har været en god erfaring, indtil et par år siden, sørme så, også skal vi lære af erfaringen, til at sige, nu skal vi sikre, at folk har overskuddet og tiden, og a man fordyber sig"*

Nyoversættelse af metoden kan være en måde, hvorved ideen reaktiveres og forsøges genetableret i organisationen. Kommune B har besluttet at videreudvikle metoden processuelle netværksmøder, og har fået tildelt eksterne finansiering af metoden fra socialministeriet til formålet. Når leder 1 selvkritisk iagttager, at metoden ikke har vundet den ønskede udbredelse i organisation, men at de gode erfaringer fra implementeringsforsøget kan bruges i udformningen af det nye projekt, er det et udtryk for tålmodighed, som er en vigtig oversættelseskompetence hos oversættere af ideer. Denne tålmodighed er en nødvendig oversætterkompetence, da ideer ikke nødvendigvis oversættes og implementeres i en organisation, uden tilbageslag eller perioder på standby ( Røvik 2007) Leder pointerer, at det er vigtigt at lære af erfaringerne fra implementeringsforsøget, for derved at sikre implementeringen af det nye projekt.

I idealet om den klassiske hierarkisk implementerings kæde, forventes ideer at blive indhentet i organisationens øverste ledelse, hvorefter ideen langsomt men sikkert siver ned gennem organisationens forskellige led, for til slut at lande hos markarbejderne. Undervejs fra top- down bliver ideen kontekstualiseret og konkretiseret, og derved praksis i organisationen. i modsætning hertil kan oversættelse ligeledes ses en spirallignende proces, hvor ideer kan gå fra en idemæssig repræsentation til materialiseret praksis, og tilbage igen, mellem forskellige enheder i organisation ( Røvik 2007, s298-299). Derfor kan ideer også komme ind i organisationer på alle mulige niveauer fx på mellemlederniveau, og herfra sprede sig i alle retninger, og materialiserer sig i praksis på forskellige måder. I dette perspektiv kan ideer blive forsøgt oversat og implementeret i organisationen, blive materialiseret praksis, for derefter at blive glemt igen, men senere forsøgt genaktiveret.

I en sådan proces, hvor ideer forsøges nyoversat, løftes erfaringerne fra den materialiserede praksis op på det idebærende niveau igen, får på ny at muliggøre oversættelse af ideen. Kommune 2 er i gang med denne proces, hvor erfaringerne, omtalt i de foregående analyse kapitler nykontekstualiseres gennem genopløftning til det ideudviklende niveau igen, i forsøget på at nyoversætte metoden. Kommune B har derfor også ansat en projektudvikler, som har til formål, at nyoversætte metoden processuelle netværksmøder.

Projektudvikler*. "man kan sige, at noget af det som jeg har tænkt, når jeg har læst noget om det, jeg kender jo ikke formen så godt, man at man har haft bredt et meget stort fokus på børnene, som udgangspunkt for mødet, der kommer et lidt andet fokus, i og med at det er hele familien som bliver udgangspunktet. Det er selvfølgelig en udfordring at lave et møde med en hel familie som udgangspunkt. der vil nok være nogle ting der, som vi skal arbejde lidt med, og kan man gøre det, og hvordan kan man egentlig gøre det. derfor skal man alligevel holde nogle forskellige typer af møder. Det må vi se på undervejs, da det er lidt nyt, at det ikke er med primært fokus på børnene eller de unge, og deres behov".*

Projektudvikleren ligger vægt på ikke at kende metodens materialiserede praksisudtryk så godt, derved hun distancerer hun sig fra den oprindelige metode. Derved er metoden allerede her på vej til at blive nyløsrevet, og få en idemæssig repræsentation, når det hejses op igen. Projektudvikleren er optaget af metodens idegrundlag, men er ikke bundet af metodens målgruppe og organisatoriske forankring i Børn og familieforvaltningsregi. Dette er et udtryk for hvad Røvik kalder en radikale oversættelsesmodus ( Ibid. , 315), hvor oversætteren ikke nødvendigvis er bundet til den originale idemæssige repræsentation eller den originale praksis materialiseringer. Oversætteren i den radikale oversættelsesmodus er fritstillet, til at skabe egne lokale ide repræsentationer, som kan forvandles til lokale praksisser.

I den originale metode processuelle netværksmøder, er der trods det klare tværfaglige familie fokus, et klart og tydeligt fokus på barnets behov. Dette idemæssige udgangspunkt har dannet metoden rygrad lige siden metoden blevet udviklet Af RCT ( DINITY) i perioden før pilotprojektet i det daværende Karlebo kommune. Dette barnefokus ønsker projektudvikleren at ændre, og i stedet udvide målgruppen og derved fokusset til i stedet at omhandle familier mere bredt. Som beskrevet i Teorikapitlet opererer Røvik med fire overordnede oversættelses og omformningsregler, Kopiering, addering, fratrækning ig forvandling( Ibid., 2007, 308-18) Projektudvikleren er i gang med en forvandling af metoden processuelle netværksmøder, hvor en forvandlet idemæssig præsentation, skaber en ny slags praksismaterialisering af ideen. Det er dog for tidligt at konkludere, om den endelige metodeudvikling resulterer i en forvandling af metoden, eller om metoden blot forsøges modificeret, gennem addering, altså hvor metodens grundlæggende ide bibeholdes, men målgruppen ændres. En sådan modificering gennem addering skete ved starten af implementeringsforsøget, hvor RCTs originale målgruppe, af traumatiserede flygtninge og deres kriminalitetstruede børn, blev udvidet til alle familier med komplekse problemer ( Nanna kold, 2013, s 10).

Både leder 1, som har deltaget i implementeringsforsøget og Projektudvikleren som er en nyansat projektudvikler, er begge optaget af at inddrage erfaringerne fra implementeringsforsøget i nyoversættelsen af metoden. Leder 1 taler om lære af de gode erfaringer, men også om at undgå det, som han omtaler som fejltagelser i implementeringsforsøget. Projektudvikleren befinder sig, som beskrevet tidligere, på et mere ideudviklingsplan. Det er dog tydeligt at der er lighedspunkter i deres visioner for der nye projekt. Som analyseret tidligere i dette analyse delafsnit har vanskelighederne i implementeringen og fastholdelsen af implementeringen, været *afsætning af ressourcer og mødelederfunktionen*.

Leder 1 påpeger, at der med det nye projekt følger flere ressourcer med projektet, end ved implementeringsforsøget, hvor kommunerne skulle bære store dele af udgifterne selv (Nanna Kold 2013, s) Han pointerer ligeledes, at der skal være mere tid til fordybelse. Derved inddrager han nogle af de afledte problemer, som den manglende ressource tildeling har medført i implementeringen af metoden. Alle deltagere i implementeringsforsøget herunder projektkoordinator og mødeledere, har udført disse funktioner, parallelt med deres normale arbejde i kommunen. Dette har vanskeliggjort rekrutteringen af mødeledere, og derved også oversættelsesarbejdet, da de har været forholdsvis få mødeledere. Denne udfordring med at få rekrutteret tilstrækkeligt mødeledere, ses ligeledes deri, at Kommune B kun fik rekrutteret en ny mødeleder i projektforløbet mellem 2008-12. som i kommune B, atypisk ikke var forankret i børn og familieforvaltningen, men derimod sat i andre forvaltninger, såsom på jobcenteret eller i Familiehuset, som er Kommune B familiebehandlingstilbud.Dette betød at, metoden ikke blev udbredt til socialrådgiverne i Børn og familieforvaltningen, da der ikke sad mødeledere, som kunne fungere som ambassadører for metoden lokalt, og som derved kunne være oversættere af metoden i denne lokale kontekst. Denne manglende udbredelse, havde negative konsekvenser for implementeringen, da socialrådgiverne i Børn og familieforvaltningen ikke visiterede tilstrækkeligt familier til processuelle netværksmøder, da de muligvis ikke kendte eller var overbeviste om metodens funktion.

Derfor er ideerne, om udvidelsen af fokuseret og målgruppen i det nye projekt, en måde at inddrage erfaringerne fra implementeringsforsøget med processuelle netværksmøder i ideudviklingen og nyoversættelsen af metode. Med det udvidede fokus kan der sikres ressourcer til kompensation af mødelederne, sådan at mødelederfunktionen kan defineres som regelarbejdstid. samtidig kan et bredere fokus løse visitationsproblematikken, da i en ny metode, hvor alle forvaltninger i princippet var visitationsberettigede, og ikke kun børn og familie forvaltningen. Dette vil gøre oversættelsesarbejdet i organisationen lettere, da børn og familieforvaltningen vil miste deres gatekeeper funktion, og da betydeligt flere markarbejdere derved vil komme i berøring med metoden, og at oversættelsen af metoden derved, vil forløbe som ringe i vandet.

I arbejdet med at nyoversætte metoden processuelle netværksmøder, inddrages ikke kun erfaringerne fra implementeringsforsøget og tiden derefter. Lederne i kommune B er midt i en proces , hvor ideen eller i dette tilfælde en metode nyoversættes, og på ny løsrives fra sin organisatoriske kontekst og praksis materialisering, hæves op på det det idemæssige repræsentation, og bliver blandet sammen eller koblet til nye stærke eksterne ideer i samtiden. I det efterfølgende interviewudsnit, fra fokusgruppeinterviewet med de tre ledere i Kommune B, reflekterer de over udbredelsen af metoden processuelle netværksmøder og i sekvensen udvikles en enighed om at det systemisk perspektiv, er det idegrundlag og teoretiske perspektiv, som nyoversættelsen, bør hvile på.

Projektkoordinator "*Og så tænker jeg i forhold til det nye projekt her, så vil det fine jo være, både at man fik uddannet nogle flere mødeledere, men simpelthen også, hvis vi fik udbredt den systemiske metode. Den måde man møder hinanden på som vi har lært, som vi mødelederne kan. Men det er jo ikke ensbetydende med, at mødedeltagerne har denne forståelse. Hele den systemiske tænkning, man får givet dem det med, på en eller anden måde, så tror jeg også at samarbejdet falder meget mere naturligt fremadrettet, på tværs, og det tværfaglige samarbejde bliver meget bedre. Så det er bare nødvendigt at der er mange flere der bliver klædt ,å til at kunne den her opgave. Fordi det er jo ikke fordi, at det er det at være mødeleder som er svært, det er jo hele den systemiske tænkning som man skal lære i første omgang"*

*Projektudvikler: "så jeg tænker måske også, nu er jeg bare nysgerrig, man uddanner nogle mødeledere til at varetage mødelederens funktion, og derudover kan man sige, at den tænkning der ligger i metoden, skal faktisk spredes endnu mere ud til alle de parter, som i teorien, skal kunne forestille sig skulle deltage på møderne, og skal kunne samarbejde omkring familien".*

Projektkoordinator: *" i 5 år har det været mit ønske, og jeg kan ikke forstå, hvorfor man ikke gør det, altså at man har en uddannelse via det gule kursuskatalog, i systemisk tænkning, eller nogen andre ting. Hvorfor får vi ikke nogen ud, fordi det bare er så centralt alle steder efterhånden , altså at have det til fælles kan man sige"*

Projektkoordinator identificerer det systemiske perspektiv som den grundlæggende i ide, i metoden processuelle netværksmøder, og udvider denne systemiske tænkning, ved at " mange flere i organisationen bliver klædt på" til at tænke systemisk i det sociale arbejde. Det er måske ikke tilfældigt, at det systemiske eller systemteoretiske perspektiv bliver fremhævet på dette ide repræsentative plan, da netop dette perspektiv er en stærk ide i samtiden, både hvad angår metoder i socialt arbejde og organisationsteoretiske ideer. Men det er dog interessant at systemisk tænkning i hendes ideudvikling, bliver til metodens hele idegrundlag. Metoden processuelle netværksmøder har rigtig nok, fra starten haft et stærk systemteoretisk perspektiv, men havde egentlig i starten et mere eklektisk præg, da både systemteoretiske, interaktionistiske og mere kritiske perspektiver indgik i metodens teoretiske grundlag ( Johansen 2006, s 9) Særligt den såkaldte community psykologi, med fokus på frigørelse af ressourcer i lokalområdet og empowerment af familierne blev i starten 2005/ 06 særligt fremhævet ( ibid, 10). Oversættere og nyoversætterere af ideer, vil ofte forsøge indoptage stærke eller herskende ideer i samtiden, og dermed øge sandsynligheden, for at der kan opstå et fælles tankegods eller ideforankring, om den ide der ønskes oversat. Samtidig er det ligeledes lettere at implementere ideer, som er kendt af aktørerne i organisationen i forvejen( Røvik 2007, s 298) Derfor vil en ide eller metode ved enhver nyoversættelse, med undtagelse af ved ren kopiering, ændre karakter og indhold i oversættelsesprocessen. Projektkoordinatorens konstatering af at det systemteoretiske perspektiv som værende idegrundlaget for metoden processuelle netværksmøder, følges op af projektudvikleren, som foreslår at den systemiske tænkning, burde spredes( oversættes) til alle, som kunne tænkes at komme i berøring med et processuelt netværksmøde. Derfor løsrives ideen, yderligere fra den oprindelige ide og metode, og hæves derved yderligere op på et ideniveau. Denne dekontekstualisering fortsætter i Projektudviklerens respons, hvor hun fastslår, at der burde undervises i systemisk tænkning, da det en tænkning der er udbredt alle steder, og at man derfor har "det til fælles" i organisationen. Ved denne eksplicitte italesættelse af dette universelle systemiske perspektiv er ideen reelt dekoblet sin oprindelige lokale kontekst i implementeringsforsøget, og er på vej til at blive kontekstualiseret og nyoversat i en ny praksismaterialisering af ideen.

Derved kan ideen om de processuelle netværksmøder, og den helhedsorienterede tværfaglige indsats, efter i en periode at have været på standby eller været inaktiv i organisationen, reaktiveres gennem en Nyoversættelse af metoden, hvor erfaringerne og ideen løftes fra den praktiske materialisering til et ideudviklingsniveau, hvor både erfaringerne fra implementeringsforsøget samt indhentning af nye stærke ideer inddrages i skabelsen af en ny metode. Derved skabes ny energi bag ideen om den helhedsorienterede indsats og det tværfaglige samarbejde ,hvilket derved styrker forsøget på at genimplementere en nyudvikling af metoden i organisation.

**Delkonklusion 4**

Ledelsen formåede ikke at oversætte metoden processuelle netværksmøder, hvilket hæmmede implementeringen af processuelle netværksmøder. Dette medførte at ideen aldrig blev kontekstualiseret i organisationen, som en konkret anvendt praksis. Ledelsen er dog i gang med at nyoversætte metoden, hvilket er fremmende for implementeringen.

Årsagerne til den manglende kontekstualisering af metoden, er en række oversættelsesfejl. Mødelederfunktionen var ikke blevet forankret i Børn og familie forvaltningen, som havde visitationsretten til metode, hvilket medførte, at der ikke blev visiteret tilstrækkeligt til de processuelle netværks møder, og uden praksisanvendelse ingen kontekstualisering. Styregruppen og projektkoordinatoren havde ligeledes valg et forkert oversættelsesmodus, og derved de forkerte oversættelsesregler. Man havde i starten forsøgt valgt det reproducerende modus, og oversættelsesreglen kopiering. Dette viste ikke muligt, hvorefter man forsøgte sig i det modificerende modus, med oversættelsesregelen addering, derved at man udvidede målgruppen og placerede mødelederne i forskellige afdelinger, hvor de i den originale metode, havde været forankret i Børn og familieforvaltningen. Disse oversættelsesproblemer medførte, at kommunen aldrig fik metoden kontekstualiseret, og derved anvendt. Metoden processuelle netværksmøder en svært oversætbar metode, derfor burde projektkoordinatoren og styregruppen fra starten, have startet på det radikale modus, og oversættelsesregelen forvandling. Dette havde givet dem frirum til at tilpasse metoden deres lokale forhold.

En fejlslagen implementering er dog ikke ensbetydende med at metoden herefter frastødes, og derfor er ude af organisationen. Erfaringerne fra implementeringsforsøget kan gribes, og forsøges nyoversat. Dette er sket i Kommune B, hvor en nyansat projektudvikler, projektkoordinatoren og den gamle styregruppe fra implementeringsforsøget, er i gang med at videreudvikle metoden processuelle netværksmøder. I det nye projekt er flere midler til rådighed og styregruppen er allerede i det radikale modus, hvor metoden, er hævet op på det ide repræsentative niveau, for herefter at blive kontekstualiseret i en ny metode. En nyoversættelse af metoden processuelle netværksmøder, efter den manglende oversættelse i implementeringsforsøget er derfor fremmende for implementeringen af metoden.

### 5.2.4 Markarbejderniveau.

***5. Udgør manglende ressourcetildeling en hæmmende faktor, for socialrådgivernes tilslutning til metode?***

I IP 1: ”Når *jeg kun har en sag (med processuelt netværksmøde. Red. K. M ), så er det fordi at jeg har så skide travlt, sådan er det også med de andre mødeledere. Der er nogen som er uddannede (mødeledere. Red. K.M) som tøver med at komme i gang, fordi de har så travlt”.*

IP 1 beskriver, at han oplever, ikke at have tid til at være mødeleder, da han har mange andre kerneopgaver, som skal gøres, og som har forrang. Dette er ligeledes tilfældet for andre kolleger, som har taget mødelederuddannelsen. Dette er et tegn på, at der ikke er afsat tilstrækkelige ressourcer til implementeringen.

En implementeringsproces er afhængig af ressourcer, for overhovedet at komme rigtigt i gang. Samtidig er det nødvendigt for at fastholde implementeringen, at fastholde ressourcefordeling til metoden. Winter & Nielsen påpeger at ekstra arbejdsopgaver, såsom implementeringen af processuelle netværksmøder, kræver at ledelsen gennem kapacitetsøgende mekanismer øger markarbejdernes evne til at kunne matche de forøgede krav ( Winter& Nielsen, 2007, s) En sådan kapacitetsforøgende mekanisme kan være at opnormere bemandingen i afdelingen der skal implementerer metoden, eller som nævnt i delanalyse 3, at kompenserer de markarbejdere som skulle udøve mødelederfunktionen tidsmæssigt, således at de blev fritaget fx nogle andre opgaver, eller fik reduceret deres sagstal. Øges markarbejdernes arbejdskapacitet derimod ikke, forøges blot markarbejdernes arbejdsopgaver, hvilket hæmmer socialrådgivernes tilslutning til metoden.

**Delkonklusion 5**

Manglende ressourcetildeling er en hæmmende faktor for socialrådgivernes tilslutning til metoden processuelle netværksmøder, da manglende ressourcetildeling til gennemførelse af implementeringen blot forøger socialrådgivernes arbejdsopgaver.

***6. Bruger socialrådgiverne afværgemekanismer, og er dette tilfældet hvilke afværgemekanismer bruges?***

IP1 : ” Der *hvor du siger, det der med at være gået tilbage, men jeg kunne godt pege på en stribe sager, hvor dette kunne være rigtigt godt, men jeg gør det ikke, fordi at jeg tænker, at det kan være svært at overkomme, simpelthen”.*

IP1: ”*Jeg kunne godt gøre mere reklame for processuelle netværksmøder end jeg gør. jeg kunne mens jeg er konsulent ude på skolen, der kunne jeg jo, det gør jeg jo også, men der kunne jeg jo godt sige, at jeg synes da, at i skulle indstille denne her til et processuelt netværksmøde. Men det gør jeg ikke altid, det er ikke fordi, at jeg bevidst holder det tilbage, men fordi, at jeg kender alle, de fleste mødeledere, og jeg ved hvor travlt de har det.”*

IN: *”Så det er også en måde, og reducerer arbejdspresset på, eller”*

IP 1*: ”Ja, det kan du godt sige, altså, jeg er jo blevet spurgt flere gange, om jeg ikke ville tage en sag, så siger jeg, jeg venter lige og afslutter den her, så tager jeg en ny. Jeg har på et tidspunkt også haft flere, og ved at en som har været med lige fra starten, hun eminent god til det her. Hun er også gået træt i det, fordi der så meget at lave”*

IP 1 fortæller, at han kunne finde flere sager, hvor metoden processuelle netværksmøder havde været egnet, men at han undlader dette, da han ikke kan overkomme det. Han fortæller ligeledes at han er konsulent på en lokal skole, hvor han møder familier og børn, som han egentligt mener burde indstilles til et processuelt netværksmøde, men gør det ikke altid, da han ved at ikke har tid til det. IP 1 oplyser ligeledes, at det ikke kun er ham som holder igen med at udføre processuelle netværksmøder, men at hans mødeleder udannede kollega ligeledes er " gået træt i det", fordi der er så meget at lave.

Når IP 1, undlader at afholde processuelle netværksmøder, selv om han egentlig mener at dette havde været en egnet metode, er dette et udtryk for brug af afværgemekanismer. IP 1 begrænser informationen om tilbud, der egentligt er udbudt i Kommune A, for derved at bremse efterspørgslen efter metoden En anden afvigemekanisme som ligeledes er i brug i dette tilfælde, er prioritering af arbejdsopgaver, derved at mere håndfaste og programsatte aktiviteter prioriteres frem for ikke programsatte aktiviteter. Effekten af en sådan afvigemekanisme er at arbejdet rationeres. Afværgemekanisme er en reaktion på krydspres, da markarbejderen både oplever krav om opfyldelse af sine sagsbehandlingsopgaver, og af de nytilkomne opgaver med at implementerer metoden processuelle netværksmøder.

IP 1 og kollegerne reagerer derfor på dette krydspres med afvigermekanismer, i et forsøg på at reducerer de mange arbejdsopgaver som fører til arbejdspresset. Som beskrevet i teorikapitlet dækker Lipskys begreb afvigermekanismer en række mekanismer eller måder, hvormed markarbejderen kan reagerer overfor krydspres, og derved reducere arbejdsopgavernes kompleksitet og omfang. Afværgemekanismerne kan have som effekt enten at bremse efterspørgsel, Rationalisering af service/ aktivitet, Automatisering af service/ aktivitet eller kontrol med klienten/ borgeren. ( afværgemekanismerne vil ikke detaljeret blive gennemgået her, men se teorikapitel s. 26). Det er i denne forbindelse dog vigtigt at pointerer at markarbejderne ikke nødvendigvis bevidst, eller med negative hensigter benytter sig af afvigemekanismer, men at afvigemekanismer kan ses som en naturlig reaktion på et uholdbart krydspres. Lipsky er desuden blevet kritiseret for at tillægge markarbejderne brug af afværgemekanismer, selv om mange afværgemekanismer, fx vanskelige åbningstider, som regel besluttes af ledelsen ( Winter og Nielsen , s 117).. Denne brug af afværgemekanismer, medfører selvfølgelig at metoden processuelle netværksmøder bliver brugt mindre, end det havde været tilfældet, hvis IP 1 og hans mødelederuddannede kolleger ikke havde været nødsaget til at anvende afværgemekanismer. Dette er nødvendigt, da arbejdsopgaverne er så omfattende, at der må prioriteres mellem opgaverne.

**Delkonklusion 6**

Socialrådgiverne bruger afværgemekanismer, for derved at kunne håndtere krydspresset mellem på forskellige typer af krav og arbejdsopgaver. Socialrådgiverne bruger særligt afvigermekanismer, som havde til formål, at rationerer arbejdsopgaverne og bremse efterspørgselen. Dette gøres ved at socialrådgiverne ikke tilbyder borgerne processuelle netværksmøder, selv om dette vurderes at være gavnligt, samt at bremse information om metoden, for derved at bremse efterspørgselen. Denne brug af afværgemekanismer hæmmer implementeringen af processuelle netværksmøder, da metoden derved fraprioriteres.

**7. Prioriterer socialrådgiveren driftsopgaverne frem for implementeringen af processuelle netværksmøder?**

*IP 1: "Min hjertepointe det er nødvendigheden. det har ikke den nødvendighed. Vi dør ikke hvis vi afskaffer det: det som ligger i vores daglige drift, det dør vi derimod af hvis vi ikke laver det"*

IP 1 pointerer at metoden processuelle netværksmøder ikke opleves, som værende nødvendig, hvor imod det der ligger i den daglige drift er nødvendigt

At IP 1 tilkendegiver, at driftsopgaverne er bundet op på nødvendighed, gør det lettere at fraprioritere gennemførelsen af processuelle netværksmøder. Dette skal ses i sammenhæng med de udfordringer implementeringen af DUPO og overgrebspakken, og derved presset fra tiltagende procesregulering ,som er analyseret i delanalyseafsnit 1og 2. De er desuden fanget i et krydspres fra ledelses siden, mellem på den ene side positive tilkendegivelse overfor at arbejde videre med metoden, samtidig med at projektkoordinatorerne og mellemlederne ikke har formået at få tilført ressourcer til arbejdet med metoden processuelle netværksmøder. Derfor er det nærliggende for socialrådgiveren at prioritere de arbejdsopgaver som skal udføres og som vægtes som nødvendige. Fx implementering af EDB systemet DUBO.

Som IP 1 udtrykker det : *"altså det er nødvendigheden der mangler( )Der er ikke nogen der kan blive fyret på det. Det har været oppe i vores børn og familieudvalg, alle klapper i hænderne. Direktørerne klapper i hænderne. Alle bakker det op, men der falder ikke brænde ned, hvis der ikke sker det som man har aftalt"* Dette illustrerer udemærket den dobbelthed, at alle fra direktør niveau og ned til markarbejder ( socialrådgiverne) bakker op om implementeringen, og anvendelsen af metoden op, men at den organisatoriske nødvendighed mangler.

Derfor er metoden ganske enkelt ikke blevet tilstrækkeligt forankret i organisationen, eller som leder 1 pointerer i analysedel 2, så skal metodeanvendelse ligge på rygraden hos socialrådgiverne, uden al for megen forudgående overvejelse. Derfor kan det diskuteres om metoden processuelle netværksmøder overhovedet er tiltænkt en sådan forankring i organisationen, eller om metodeimplementeringen blot er et slags udstillingsvindue, hvor kommunens villighed til at efterleve idealet i socialt arbejde, om den helhedsorienterede og tværfaglige indsats udstilles, uden dog at sætte sig tydelige materielle aftryk i organisationens handlen.

I et nyinstitutionelt organisationsteoretisk perspektiv ses indoptagelse af nye ideer eller metoder som en måde, hvorpå organisationer udadtil tilpasser sig nye magtfulde diskurser og de institutionelle omgivelsers krav og forventninger. Dette medfører at organisationerne lever i konstant krydspres mellem organisationens opgaveløsning og omgivelsernes krav. Derfor optages ideerne eller metoderne kun på overfladen, som snak, eller udadtil som et udstillingsvindue. Organisationerne bliver så at sige nød til at hykle, ved at sige noget, men at gøre noget andet, for overhovedet at få driftsopgaverne løst, uden for megen forstyrrelse fra de institutionelle omgivelses aktører, som konstant retter nye forventninger mod organisationen ( Kristensen, et al, s. 81 )

Rørvik mener derimod, som beskrevet i teoriafsnittet, med sit teoretiske udgangspunkt mellem den modernistiske organisationsteoretiske traditions implementeringsoptimisme og den social konstrukionistiske organisationsteoretiske traditions implementeringspessimisme, ideers og metoder muligheder noget mere pragmatisk . Han ser derfor fra sit translationsteoretiske perspektiv snak og tilkendegivelser, som værende mere, end blot udtryk for et udstillingsvindue eller dekobling af metoden, til udvordedes brug, da snak i sig selv kan være en oversættelsesvirksomhed, hvor metoden eller ideen udbredes.( Røvik, 2007) I dette perspektiv er direktørernes og ledelsens positive tilkendegivelse af støtte og opbakning til den fortsatte implementering af metoden mere end blot et udstillingsvindue, da der stadigt evalueres på implementeringen, hvilket tyder på at metoden har fået et materialiseret praksisudtryk. Dette understøttes af de faktiske erfaringer fra Kommune A, hvor de rent faktisk fik indskrevet metoden processuelle netværksmøder, i deres børne og familie strategi, og hvor de rent faktisk kom ret langt i implementeringsforsøget. De var den kommune som fik afholdt flest processuelle netværksmøder og som fik udannet 14 nye mødeledere undervejs i implementeringsforsøget mellem 2008 og 2012 ( Kold og Olsen, 2013, s 21) Vanskelighederne med at få metoden forankret i organisationen, og derved fastholdelse af implementeringen, bør snarere forklares derved at hele organisationen, herunder direktørerne og ledelsen, for tiden er udfordret af andre implementeringsprojekter, såsom overgrebspakken og DUBO, som er " nødvendige", i den forstand, at kommunen ikke kan vælge at undlade at implementere dem, da de er lovpligtige, eller aftalt i KL. Derfor er kommunen nødsaget til prioriterer ressourcerne, til driftsopgaverne og implementering af lovbundne opgaver. Dette medfører at socialrådgiverne prioriterer driftsopgaverne frem for implementeringen af processuelle netværksmøder.

**Delkonklusion 7.**

Driftsopgaverne prioriteres frem for implementeringen af processuelle netværksmøder, da driftsopgaverne opfattes som nødvendige, hvorimod implementering af metoden processuelle netværksmøder ikke opfattes som værende nødvendige. Dette skyldes at metoden ikke er blevet tilstrækkeligt forankret i organisation, på grund af implementering af andre opgaver, som ikke kan fraprioriteres.

***8. Er manglende oversættelseskompetencer hos socialrådgiveren en hæmmende for implementeringen af metoden processuelle netværksmøder***

IP 1*: "ja det er det. der er ingen tvivl om at forståelsen for metoden, den er stor i vores afdelinger, og at jobcenteret også bliver rigtig glade for det, i de enkeltsager, hvor de er med. De er svære at motivere, med når de først er kommet med, så giver de en feedback, der siger hold da op, hvor er det godt. Da har de lyst til at bruge det videre i jobcenteret, og så de har de nogen internt som taler for det"*

Når IP 1 fortæller, socialrådgiverne på Jobcenteret, bliver præsenteret metoden, men er svære at motivere, indtil de selv har deltaget i et processuelt netværksmøde, hvorefter de er overbeviste om metoden, og der derfor i Jobcenteret også er ambassadører for metoden, Dette er udtryk for at kendskab til metoden er forudsætning for implementeringen. Kendskab til metoden er en forudsætning for kontekstualisering af metoden. Når IP 1 overbeviser kollegerne på Jobcenteret om metodens anvendelighed, spredes metoden i organisationen gennem hvad Røvig kalder sprogsmitte, hvor IP1 og kollegerne bære ideen ud til andre aktører i andre dele af organisationen, og derved overtaler de andre aktører til at deltage i de processuelle netværksmøder, hvorefter ideen i det konkrete møde materialiserer sig som konkret praksis, for de andre aktører, og bliver kontekstualiseret.

IP 1 og kollegerne har dog den åbenlyse fordel, at børn og ungeforvaltningen i Kommune A, i modsætning til i Kommune B, både har ansvaret for implementering af metoden samt mulighed for at visiterer til metoden. Dette gør det betydeligt lettere, at kontekstualisere metoden, overfor andre fagpersoner, da de selv har mulighed for at igangsætte tilstrækkelige processuelle netværksmøder, til at metoden anvendes så ofte at metoden kontekstualiseres, og gøres håndgribelig for de andre fagpersoner fra andre enheder. Gennemføres trods denne fordel ikke tilstrækkeligt processuelle netværksmøder, og hører IP 1 og kollegerne op, med at reklamere for metoden, hører smittesnakken op, og ideen overlever sandsynligvis som ide repræsentation hos IP 1 og de andre mødeledere, men ophører med at være konkret praksismaterialisering.

**Det vanskelige tværfaglige samarbejde.**

P1.” *Når arbejdspresset stiger, så ryger folk ind deres monofaglighed. så kan de holde deres sti ren, jeg har jo gjort hvad jeg skulle. og det kan godt være at det jeg har gjort ikke har nogen effekt, men jeg har gjort hvad jeg skulle”*

IP1 påpeger, at i en tid med øget arbejdspres, har fagpersoner en tendens til at søge ind i deres egen monofaglighed, og arbejde som de plejer, da de ikke kan overskue andet. Denne situation kræver tålmodighed i oversættelsesarbejdet, da oversætteren derved, kan vedblive at udbrede kendskabet til metoden, og påvirke fagpersonerne i de andre enheder i kommunen, og i de andre organisationer.

Som analyseret i analyseafsnit 1 og 2, er det stigende arbejdspres, den tiltagende procesregulering, samt hyppige reformer og organisatoriske ændringer et fællestræk, ved den offentlige sektor i disse år, grundet den New public management inspirerede omstrukturering af den offentlige sektor. Derfor er ikke kun IP 1 og kollegerne i kommunens Børn og familieforvaltning pressede i dagligdagen, og oplever et voldsomt krydspres. Denne tendens gør sig ligeledes gældende hos de fagpersoner både internt i kommunen og eksternet som IP 1 og kollegerne skal oversætte metoden til, og hvis implementeringsvilje og evne de er afhængige af, hvis metoden skal virke for familierne. Derfor er særligt gode translatør kompetencer nødvendigt, hvis det skal lykkedes. En særligt vigtig, men let overset translatørkompetence, er tålmodighed. En tålmodig oversætter, er bevidst om at det tager tid, før end ideer manifester sig i organisationerne, og kender den kontekst de andre fagpersoner arbejder i. I al oversættelsesarbejde er gode translatør kompetencer nødvendige. Translatør kompetencer er ofte en kritisk faktor i oversættelsesarbejdet, her forstået, som en for svag kontekstualisering, hvor en iderepræsentation bliver nedhentet til en konkret praksismaterialisering i form af en konkret metode. Dette gælder særligt, når en kompleks metode som processuelle netværksmøder, skal oversættes til vidt forskellige fagpersoner i meget forskellige organisatoriske kontekster.

Oversættelse er ofte en spiralagtig proces, hvor ideen spredes både målrettet og til tider mere tilfældigt, gennem snak og italelsættelse af ideen i forskellige organisatoriske enheder, og blandt aktører i organisationen( Røvik, 2007, s.333). Derfor er mødeledernes italesættelse af metoden overfor fagpersoner i andre afdelinger vigtigt.

**Organisatorisk afstand som kritisk oversættelsesfaktor.**

IP1: ”*Så vil jeg meget gerne sige at socialrådgiverne er tæskegode til det tværfaglige samarbejde. De psykiatriske overlæger, de tænker: nu vil jeg lave tværfagligt samarbejde, men de tænker, at hvis de bare udstikker et par kommandoer, så er det tværfagligt samarbejde, altså og de har også nogle meget bedre arbejdsvilkår, men jeg tænker, at de ikke er ret trænet i det”*

Det er ovenstående interviewudsnit, illustrer denne problematik. IP 1 fortæller, at socialrådgiverne er gode til det tværfaglige samarbejde, men at han oplever, at det kan være problematisk at samarbejde med de psykiatriske overlæger, da han oplever, at de blot udstikker ordre, som de andre fagpersoner forventes efterfølgende at implementerer. Dette er eksempel på at afstand mellem de organisatoriske kontekster gør samarbejdet vanskeligt, og aktørernes gensidige tillid er afgørende hvis implementeringssamarbejde skal fungere.

Afstanden mellem oversætters organisatoriske kontekst, og den organisation hvor metoden ønskes implementeret er ligeledes et centralt oversættelsesproblem i udbredelses af metoden processuelle netværksmøder. Implementeringen af processuelle netværksmøder kræver et tæt samarbejde mellem mange forskellige aktører , i vidt forskellige organisatoriske kontekster. Udover at metoden skal kontekstualiseres i de forskellige kommunale enheder, som kunne tænkes at skulle kunne deltage i de processuelle netværksmøder, skal kendskabet til metoden ligeledes udbredes og oversættes i så vidt forskellige kontekster som psykiatriske afdelinger på sygehusene, praktiserende læger og frivillige organisationer. KORA påpeger i evalueringsrapporten at ikke alle samarbejdspartnere behøver at kende metoden indgående ( Kold og Nielsen, 2013, s). Dette er i et translationsteoretisk perspektiv, får så vidt korrekt, men det er trods alt vigtigt at samarbejdspartnerne overhovedet kan se en mening med deltagelse i de processuelle netværksmøder. Projektkoordinator i Kommune B pointerede i analyse afsnit 2, om nyoversættelse af metoden, at en fælles forståelse var vigtig i implementeringen af metoden. Winter & Nielsen pointer ligeledes at implementeringssamarbejde mellem forskellige organisationer afhænger af, om de implicerede organisationer kan se en nytte med samarbejdet, og kendskab til metoden er en forudsætning for at organisationerne kan se denne nytte. ( Winter& Nielsen, 2008, s 98) Samtidig er graden af tillid afgørende for om samarbejde etableres mellem organisationer ( Ibid. s.99) Kan de forskellige organisationer ikke se en nytte, ved deltagelse i de processuelle netværksmøder, og er der samtidig en lav grad af tillid mellem organisationer, er sandsynligheden for at implementeringssamarbejdet vil bære frugt begrænset. Dette understreger vigtigheden af gode oversættelseskompetencer, særligt tålmodighed, hos de socialrådgivere, som fungerer som mødeledere, da de i deres kontakt, med de andre fagpersoner i de andre organisationer, er afgørende for opbyggelsen af denne tillid.

**Hyppige personaleudskiftninger som oversættelsesproblem.**

IP : *Der sker det med personaleudskiftningen, at det vil jeg da gerne sige,. Hvis jeg har givet et oplæg i, lad os sige det kan for eksempel vore borgerservice. Der er nogen som skifter personalet ud rigtig meget. men mange andre steder er der stor personaleudskiftning, det er der fx i voksen afdelingen, altså, hvor man arbejder med de samme problemer som os, bare med voksenområdet. Der er større udskiftning. det vil altså sige, at de nye som kommer til, de kender jo ikke det her. og når de bliver introduceret til deres nye arbejde , i deres afsnit, i deres afdeling, så er de processuelle netværksmøder, det står jo ikke på dagsordenen, hvad skal man vide for at kunne håndtere sin hverdag her. det gør det ikke.”*

De hyppige personaleudskiftninger besværliggør yderigere oversættelsesarbejdet i de andre organisatoriske enheder i kommunen, hvor metoden ikke er forankret. Dette medfører at de fagpersoner som IP 1, har holdt oplæg for, eller som har deltaget i processuelle netværksmøder, og derfor har opnået kendskab og medejerskab af metoden, ofte ikke er ansat længe nok i kommunen, til at metoden kan nå at blive udbredt ved snak. Dette er problem, da metoden derfor kun forankres i Børn og familieforvaltningen. Derfor kan IP1 og kollegerne i princippet, forsøge at oversætte og udbrede kendskabet til metoden, uden at dette medfører kontekstualisering i de andre enheder. Dette gør metoden processuelle netværksmøder sårbar, og meget afhængig af ildsjæle i organisationen, som bliver i organisationen og tålmodigt fortsætter oversættelsesarbejdet.

Det er dog ikke kun på markarbejderniveau, at implementeringen af metoden er meget personafhængig.

IP 1: " *Det starter med at vi har eb evaluator, ansat her i kommunen, og hun bliver projektleder, og hun klarede det super godt, og hun får så job i socialstyrelsen, og så overgår det til min daglige leder, altså en sektionsleder for børn unge og familier. det vil sige en der har 15-20 rådgivere under sig. og der er så meget at lave, så dykker det. Så holder vedkommende op, og så går det tilbage til en udviklingskonsulent her i kommunen, og så kommer det op at køre igen. så bliver hun i øvrigt konsulent for kommunaldirektøren i stedet for en af de andre direktører, så nu går det over til min sektionsleder igen, men jeg forudsiger et dyk. Men i den længste periode har der været en tovholder. ikke en leder på projektet, men en tovholder, som faktisk har gjort et stykke gigantisk arbejde, for at både styregrupper og andre grupper er blevet orienteret, og der har været en bred orientering hele tiden, meget endda"*

IP 1 fortæller om de mange skift, der har været i koordineringen af implementeringen under implementeringsforsøget. Han fortæller ligeledes at de perioder, hvor koordineringsopgaven har været varetaget af en sektionsleder, som udover sin daglige ledelse i Børn og familieforvaltningen, også har haft ansvaret for drive implementeringen af processuelle netværksmøder fremad, har været præget af mindre implementeringsaktivitet. Derfor er kontinuitet en afgørende faktor i implementeringen, da implementeringen både på medarbejderniveau og ledelsesniveau er meget afhængig af ildsjælsfaktoreren, dvs. at der er nogle, som vedbliver at sætte metode på dagsordenen i organisationen, og derved øge kendskabet til metoden og insistere på at gennemføre de processuelle netværksmøder.

**Delkonklusion 8**

Manglende oversættelseskompetencer hos socialrådgiveren er ikke en hæmmende faktor for implementeringen, da metoden langsomt udbredes til andre enheder i kommunen. Oversættelse bliver dog svære jo længere væk fra socialrådgiverens egen kontekst der forsøges oversat. Samtidig hæmmer strukturelle barriere i organisation, i form af hyppige personale skift på markarbejderplan og ledelsesplan socialrådgiverens muligheder for at oversætte, og derved kontekstualiserer metoden, da personalet ikke er lægne nok i organisation til at metoden kan spredes.

# 6. Konklusion

Dette speciale er en mindre kvalitativ interviewundersøgelse, som på omgivelsesniveau, ledelsesniveau og markarbejderniveau, har undersøgt:

***Hvilke faktorer kan virke fremmende eller hæmmende på implementeringen af metoden processuelle netværksmøder i praksis.***

## 6. 1 Delkonklusioner:

**1.** Hyppige Lovændringer og organisatoriske forandringer hæmmer implementeringen af processuelle netværksmøder, da implementeringen af disse bundne opgaver, medfører at implementeringen af processuelle netværksmøder, som ikke er en bunden opgave, på samme måde som implementeringen af fx Overgrebspakken fraprioriteres.

**2.** Den øgede procesregulering af socialt arbejde hæmmer implementeringen af metoden processuelle netværksmøder, da socialrådgiverne mister indflydelse over arbejdsprocessen, og bruger mere tid på opfyldelse og dokumentation af proceskrav, hvilket medfører at der bruges mindre tid på opgaver i direkte relation til familierne, såsom processuelle netværksmøder. Dette medfører ligeledes, at socialrådgivernes fokus rettes mod opfyldelse af disse proceskrav, derfor mødes implementeringen af inkompatibilitetsargumenter.

**3.** Ledelsen formåede ikke at få afsat tilstrækkelige ressourcer til implementeringen af metoden, hvilket hæmmede implementeringen, da ledelsen derved ikke kunne benytte sig af kapacitetsopbyggende ledelsesinstrumenter, såsom tidsmæssig kompensation af de socialrådgivere, som udover deres daglige driftsopgaver ligeså fungerede som mødeledere. Sådanne kapacitetsopbyggende ledelsesinstrumenter havde øget socialrådgivernes evne til at løse implementeringsopgaven.

**4.** Ledelsen formåede ikke at oversætte metoden processuelle netværksmøder, hvilket hæmmede implementeringen af processuelle netværksmøder. Dette medførte at ideen aldrig blev kontekstualiseret i organisationen, som en konkret anvendt praksis. Ledelsen er dog i gang med at nyoversætte metoden, hvilket er fremmende for implementeringen.

Årsagerne til den manglende kontekstualisering af metoden, er en række oversættelsesfejl. Mødelederfunktionen var ikke blevet forankret i Børn og familie forvaltningen, som havde visitationsretten til metode, hvilket medførte, at der ikke blev visiteret tilstrækkeligt til de processuelle netværks møder, og uden praksisanvendelse ingen kontekstualisering. Styregruppen og projektkoordinatoren havde ligeledes valg et forkert oversættelsesmodus, og derved de forkerte oversættelsesregler. Man havde i starten forsøgt valgt det reproducerende modus, og oversættelsesreglen kopiering. Dette viste ikke muligt, hvorefter man forsøgte sig i det modificerende modus, med oversættelsesregelen addering, derved at man udvidede målgruppen og placerede mødelederne i forskellige afdelinger, hvor de i den originale metode, havde været forankret i Børn og familieforvaltningen. Disse oversættelsesproblemer medførte, at kommunen aldrig fik metoden kontekstualiseret, og derved anvendt. Metoden processuelle netværksmøder en svært oversætbar metode, derfor burde projektkoordinatoren og styregruppen fra starten, have startet på det radikale modus, og oversættelsesregelen forvandling. Dette havde givet dem frirum til at tilpasse metoden deres lokale forhold.

En fejlslagen implementering er dog ikke ensbetydende med at metoden herefter frastødes, og derfor er ude af organisationen. Erfaringerne fra implementeringsforsøget kan gribes, og forsøges nyoversat. Dette er sket i Kommune B, hvor en nyansat projektudvikler, projektkoordinatoren og den gamle styregruppe fra implementeringsforsøget, er i gang med at videreudvikle metoden processuelle netværksmøder. I det nye projekt er flere midler til rådighed og styregruppen er allerede i det radikale modus, hvor metoden, er hævet op på det ide repræsentative niveau, for herefter at blive kontekstualiseret i en ny metode. En nyoversættelse af metoden processuelle netværksmøder, efter den manglende oversættelse i implementeringsforsøget er derfor fremmende for implementeringen af metoden.

**5**.Manglende ressourcetildeling er en hæmmende faktor for socialrådgivernes tilslutning til metoden processuelle netværksmøder, da manglende ressourcetildeling til gennemførelse af implementeringen blot forøger socialrådgivernes arbejdsopgaver.

**6**. Socialrådgiverne bruger afværgemekanismer, for derved at kunne håndtere krydspresset mellem på forskellige typer af krav og arbejdsopgaver. Socialrådgiverne bruger særligt afvigermekanismer, som havde til formål, at rationerer arbejdsopgaverne og bremse efterspørgselen. Dette gøres ved at socialrådgiverne ikke tilbyder borgerne processuelle netværksmøder, selv om dette vurderes at være gavnligt, samt at bremse information om metoden, for derved at bremse efterspørgselen. Denne brug af afværgemekanismer hæmmer implementeringen af processuelle netværksmøder, da metoden derved fraprioriteres.

**7.** Driftsopgaverne prioriteres frem for implementeringen af processuelle netværksmøder, da driftsopgaverne opfattes som nødvendige, hvorimod implementering af metoden processuelle netværksmøder ikke opfattes som værende nødvendige. Dette skyldes at metoden ikke er blevet tilstrækkeligt forankret i organisation, på grund af implementering af andre opgaver, som ikke kan fraprioriteres.

**8.**Manglende oversættelseskompetencer hos socialrådgiveren er ikke en hæmmende faktor for implementeringen, da metoden langsomt udbredes til andre enheder i kommunen. Oversættelse bliver dog sværere jo længere væk fra socialrådgiverens egen kontekst der forsøges oversat. Samtidig hæmmer strukturelle barriere i organisation, i form af hyppige personale skift på markarbejderplan og ledelsesplan socialrådgiverens muligheder for at oversætte, og derved kontekstualiserer metoden, da personalet ikke er længe nok i organisation til at metoden kan spredes.

## 6. 2 Samlet Konklusion:

Implementeringen af processuelle netværksmøder hæmmes af stærke samfundsstrukturelle omgivelsesfaktorer, som vanskeliggør implementeringen. De kommunale organisationer er optaget af at implementere hastige lovændringer og organisatoriske ændringer. Samtidig mødes organisationerne af et stort politisk ønske om at kontrollere indsatserne og det sociale arbejde, gennem procesreguleringsredskaber. Dette er et udtryk for at politikerne i stadigt højere grad ønsker at sikre sig, at deres beslutninger også implementeres i praksis, og at sikre en effektiv økonomistyring.

Disse samfundsstrukturelle omgivelsesfaktorer påvirker ledelsens muligheder for at sikre ressourcer til implementeringsopgaver som processuelle netværksmøder, da de ikke har selvstændig kompetence, til at afsætte tilstrækkelige ressourcer til implementeringen. Derfor formår de heller ikke at sikre tilstrækkelige ressourcer til gennemførelse af implementeringen. Dette bevirker at ledelsen ikke har mulighed for at kompensere socialrådgiverne, som deltager i implementeringen

Den manglende ressourcetildeling påvirker ligeledes ledernes muligheder for at oversætte metoden, da de derved ikke har ressourcer til rådighed. Ledelsen formåede ikke at oversætte metode, da de oversatte en kompleks metode som processuelle netværksmøder med oversættelsesreglerne kopiering og addering, hvor en forvandling af metoden havde sikret konkestualisering bedre. Ledelsen forsøger dog at nyoversætte metoden.

Den manglende ressourcetildeling er ligeledes en hæmmende faktor for socialrådgivernes tilslutning til metoden, da deres arbejdsopgaver med implementeringen af metoden processuelle netværksmøder blot forøges, hvilket medfører krydspres, som forsøges reduceret ved afvigemekanismer, såsom prioritering og bremsning af efterspørgsel. Dette resulterer i at socialrådgiverne prioriterer driftsopgaverne højere end implementeringsopgaverne, da driftsopgaverne er bundne opgaver i modsætning til implementeringen af processuelle netværksmøder.

Socialrådgiverne formår at oversætte metoden til andre enheder i organisationen, men den organisatoriske afstand. besværliggør oversættelsesarbejdet. hvorved de ikke er en hæmmende faktor i implementeringen af processuelle netværksmøder. Strukturelle barrierer i organisationen, som hyppige personaleudskiftninger hæmmer derimod socialrådgivernes muligheder for at oversætte metode.

# 7. Perspektivering.

Metoden processuelle netværksmøder er, som konkluderet ovenfor en vanskelig metode at implementere. Den er kendetegnet ved at være meget kompleks, da metoden kræver et helt sæt af komplicerede teknikker, som uddannelse af mødeledere og referenter, og da metoden kræver involvering af mange forskellige organisatoriske kontekster for at kunne lykkedes. Derfor kan med spørges, om metoden er kompatibel med de organisatoriske rammer socialt arbejde udføres inden for. Dette spørgsmål understreges yderligere, af undersøgelsen ligeledes konkluderede at en række faktorer på omgivelsesniveau, ledelsesniveau og på medarbejderniveau har virket hæmmende på implementeringen af metoden, og det kan virke som om, at metoder som processuelle netværksmøder er det sociale arbejdes orkideer. De er smukke, indeholdende de idealer i om helhedsorienteret indsats, borgerinddragelse og tværfaglig indsats som socialrådgiverfaget i festlige stunder hylder, og som det gode sociale arbejde idealtypisk indeholder. Men som orkideerne ikke er nødvendige, er metoden processuelle netværksmøder heller ikke bydende nødvendig for udførelsen af de daglige driftsopgaver i socialt arbejde.

Dette betyder dog ikke idealet den helhedsorienterede og tværfaglige indsats i rehabiliteringen af traumatiserede flygtninge og deres familier bør opgives, da netop denne målgruppe har særlige behov, som kan tilgodeses med sådan en indsats.

I stedet kan denne undersøgelse, og i særdeleshed dets translationsteoretiske perspektiv bruges til refleksion over hvilke faktorer, som er vigtige at have for øje i implementeringen af en metode som processuelle netværksmøder, for derved at undgå at implementeringsprocessen mislykkedes.

Derfor er det vigtigt som første skridt i forberedelsen af en implementeringsopgave, at danne sig et overblik over organisationens "implementeringsberedskab". Konkret drejer dette sig om at undersøge, hvilke faktorer som kunne hæmme implementeringen på forskellige niveauer Er der netop i folketinget vedtaget 10 reformer, samt 8 lovpligtige EDB systemer, der venter på at blive implementeret i organisationen, hæmmer dette implementeringsberedskabet. Skridt to er at, se på hvilke ressourcer det muligt at få afsat til implementeringen. Trin tre, er derefter at undersøge, hvad det er for en metode der ønskes implementeres, dermed menes, hvor kompleks er den, hvor eksplicit er den, og er den tær sammenfiltret med en organisatorisk kontekst langt fra egen kontekst. Sådanne overvejelser er afgørende for, at kunne vælge det rette oversættelsesmodus og oversættelsesregler, der gør det muligt at tilpasse metoden til den konkrete organisatoriske kontekst den skal fungere i.

Specialet har undersøgt implementeringen af metoden processuelle netværksmøder med Winters integrerede implementeringsmodel og Røviks translationsteori som teoretisk perspektiv. Dette perspektiv på implementering kan naturligvis kun afdække en lille afkrog af, hvad der fremmer eller hæmmer implementeringen af processuelle netværksmøder i praksis, da implementering ikke alene kan ses som oversættelsesproces. Et anden teoretisk perspektiv og metode have bidraget med andre vinkler, som kunne være relevante at undersøge.

# Litteraturliste

Andersen Tanggård Pernille & Bloksgaard, Lotte Jacobsen, Fokusgruppeinterviewet, når gruppen bliver redskabet, I Kvalitative udfordringer, 2012, Red: Jacobsen, Hviid Michael & Qvortrup, Sune, Kans Reitzels forlag, København.

Arbejdsgruppen om rehabilitering af traumatiserede flygtninge. 2001. Rapport fra arbejdsgruppen om rehabilitering af traumatiserede flygtninge, Sundhedsministeriet, København.

Bondebjerg, Bente. Blauenfeldt, Mette. Zahle, Villads.Red. 2013. Modtagelse og integration af Flygtninge i danske kommuner, en kritisk undersøgelse af danske kommuners integrationspraksis. Dansk Flygtningehjælp, København.

Bonfils Storgaard, Inge: Rehabilitering, et begreb, mange meninger, Social kritik, Nr.1, 2013.

Bonfils, storgaard, Inge, et. al: Rehabilitering, flertydighed og grænseflader, Uden for nummer, Nr 26, 2013, Dansk socialrådgiverforening.

Bransholm, Kirsten & Juul, Søren, 2012, Samfundsvidenskabernes videnskabsteori, en indføring, Hans Reitzels forlag, København.

Bømler, Tina, 2008, sociale organisationer i en omstillingstid. Grundbog i organisationsteori ti social og sundhedsuddannelserne, Hans Reitzels forlag, København

Campbell, Jane m.fl, 1996: *Disability politics*, Routledge

Christensen T, et. al, 2004, Organisation for offentlig sektor, Universitetsforlaget, Oslo

Eplov, Lene Falgaard m.fl, 2010: *Psykiatrisk og psykosocial rehabilitering*, Forlaget Munksgaard

Nielsen, Vibeke Lehman og Winter, Søren C. 2008. Implementering af politik. hans Reitzels forlag, København.

Habermas, Jürgen: in: Karl-Otto Apel u.a.(Hg.): Hermeneutik und Ideologiekritik, Frankfurt/M. 1971.

Høgsbro, Kjeld, 1992: *Sociale problemer og selvorganiseret selvhjælp i Danmark*, Samfundslitteratur

Høgsbro, kjeld, 2012: Social Policy and Self help in Denmark, a Foucoauldian Perspective, International Journal & Self Care, vol.6, Nummer 1,2012.

Høgsbro, Kjeld, 2010, SIMREB, towards asystematic inquery into models of rehabilitation. I scandinavian journal of Disability Research vol.12.no 1.

Højholt, Per, 2000, Uden for nummer, 1, 2000, Dansk Socialrådgiverforening.

Karasek, R., &Theorell, T. (1990). Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life. New York, NY: Basic Books, pp. 89-113

Konsulentfirmaet LG Insight, september 2013. Traumeundersøgelse, Undersøgelse af indsatsen for flygtninge med traumer i Danmark. Børne og integrationsministeriet, København.

Kold, Nanna & Olsen, Leif. 2013. Implementering af processuelle netværksmøder, erfaringer fra seks kommuners implementering af processuelle netværksmøder i perioden 2008-12. KORA & Dignity, København

Kvale, Steinar. 1997. Interview, En introduktion til det kvalitative forskningsinterview. Hans Reitzels forlag, København

Lund M., Sørensen J. H., Christensen J. B., Ørholm A. 2008. MTV om behandling og

rehabilitering af PTSD– herunder traumatiserede flygtninge. Medicinsk teknologiudvikling, Center for kvalitetssikring, Region Syddanmark, Vejle.

Marseillesborgcenteret og rehabiliteringscentrum Danmark, 2004, HvidBog i Rehabilitering

Røvik , Kjeld Arne. 2007. Trender og translasjoner, Ideer som former det 21. århundrets organisasasjon. Universitetsforlaget, Oslo.

Simonsen Holm, Mette, Digitalisering, Børn og unge, Konsulentfirmaet KOMMIT http://www.kombit.dk/dubu, hentet d. 4.7.2014.

Socialstyrelsen, Historien bag ICS og BUBO http://www.socialstyrelsen.dk/ics/viden/historien-bag, hentet d.4.7.2014

WHO, 2001, ICF, International classification of functioning, Disability and Health, Geneva, World Health organization.

1. Rehabiliteringscenteret for torturofre (RCT) ændrede navn til Dignity i 2012. På pilotprojektforløbstidspunktet i 1998 var RCT projektansvarlig. [↑](#footnote-ref-1)
2. Det kan undre, at DIGNITY ( RCT) kategoriserer processuelle netværksmøder som en terapeutisk indsat. En terapeutisk tilgang er defineret ved en dybdegående kortere eller længere proces, hvor individet eller gruppen kan opnå indsigt egne tanke og handlemønstre, med det formål at opnå indsigt, og/ eller forandre adfærden ( Jens Bjerg, 2004, s. 493). Processuelle netværksmøder derimod har til formål at ændre holdninger og misforståelser( Johansen, 2006, s. 12) [↑](#footnote-ref-2)
3. Ved implementeringsprojektets start, fulgte og evaluerede Anvendt kommunalforskning (AKF) projektet. AKF blev d. 1.7.2012, fusioneret med Dansk sundhedsinstitut (DSI) og Det kommunale og Regionale evalueringsinstitut til KORA, hvorefter KORA udarbejdede slutevalueringen. [↑](#footnote-ref-3)
4. Overgrebspakken er en reform af servicelovens børn og unge paragraffer, med det formål, at forhindre overgreb på børn og unge. Ændringerne består hovedsageligt i ændringer vedr. behandling af underretninger, samt indsats overfor børn og unge, hvor der er mistanke om overgreb, herunder oprettelse af Børnehuse, som har til formål at undersøge mistanke om overgreb, samt støtte børn og unge der har været udsat for overgreb. Overgrebspakken medfører store organisatoriske ændringer i kommunerne, da de ændre underretningsregler, gør at kommunerne bliver nød til, at omlægge arbejdet for, for derved at kunne håndterer disse nye krav. [↑](#footnote-ref-4)