



Samarbejde om fælles mål

At skabe sammenhæng for borgeren

MASTERAFFHANDLING I UDSATTE BØRN OG UNGE, FJERDE SEMESTER,
FORÅRET 2017

Vinnie Ellebæk | MBU | 6. juni 2017

Antal anslag: 94.953

Abstract

This finale Master thesis in “Master in Vulnerable Children and Young People” is an action research project. Focus in this project is changing processes in the multiprofessional co-operation concerning children and young people. The target group in this Master thesis is children who needs a special effort, but not an intrusive effort as with children in direct problems. E.g. children, who shows signs of bad failure of thrive, attended to the Law of Social Services chapter eleven.

According to the curriculum of the education is mandatory, that the Master thesis contains a section of legal content with references to the primary subject of this thesis. In that chapter, I have described the law about notifications of concern for a child from three perspectives; the legal commitment of the professionals before notifying authorities, the Social Services legal commitments, and legal rights for the individual citizen.

During the research for this Master thesis, I have completed two actions. The first was conducted over three conferences, who involved headmasters of nursery’s, schools, children nursing, Educational consultants and social workers. The second action was conducted as a workshop with the social workers functioning as consultants at nurseries and schools.

To analyze the two actions described, I have used the model named PINCOM.

In the Master thesis, I have analyzed the organization I work in, in conjunction to the change processes in the entire municipality. Following that is an analysis of the learning organization according to Peter Senge’s “Five Disciplines”.

During the research for this thesis, I have recognized the importance of clear objectives in all types of initiatives from management in the organization.

Indhold

1.	Indledning.....	4
	• 2.1 Problemstilling	7
	• 2.2 Problemformulering	8
	• 2.3 Forandringsmål	8
	• 2.4 Forskningstilgang	9
	<i>Aktionsforskning</i>	9
	<i>Læringscirkler:</i>	9
	<i>Gennemførte aktioner</i>	10
	<i>Interviews</i>	11
	<i>Projektplan</i>	13
	• 2.5 Begrebsafklaring.....	14
	<i>Forebyggelse</i>	14
	<i>Tværfagligt/ tværprofessionelt samarbejde</i>	14
	<i>Samskabelse</i>	16
2.	Juridisk grundlag	17
	<i>Problemformulering</i>	17
	<i>Underretningspligten</i>	17
	<i>Myndighedsforpligtelser i forbindelse med en underretning</i>	19
	<i>Konklusion af den juridiske problemstilling</i>	20
3.	Præsentation af organisationen Opvækst og Læring.....	20
	• 4.1 Forandringsprocessen i Faaborg-Midtfyn kommune	21
	• 4.2 beskrivelse af Centeret Opvækst og Læring	22
	• 4.3 organisationsanalyse af Opvækst og Læring	24
	• 4.4 Visitationen.....	26
4.	Aktionerne og analysen af dem (ca. 15. sider)	27
	• 5.1 Forberedelsen af aktionerne, de strategiske klyngemøder	27
	• 5.2 Aktion nr. 1- Strategiske klyngemøder	28
	<i>Præsentation af samarbejdsmodel til analyse</i>	29
	<i>Analyse af aktionen</i>	30
	<i>Efter Klyngemøderne</i>	33
	• 5.3 Interviews af forældre	34

	<i>Efterrefleksion på baggrund af interviews.....</i>	35
	• 5.4 Aktion nr. 2- ”godt i gang med socialrådgiverfunktionen i dagtilbud og skole”	36
	<i>Inden aktionen</i>	36
	<i>Det skete der:.....</i>	37
6.	Konklusion.....	39
7.	Perspektivering.....	41

1. Indledning

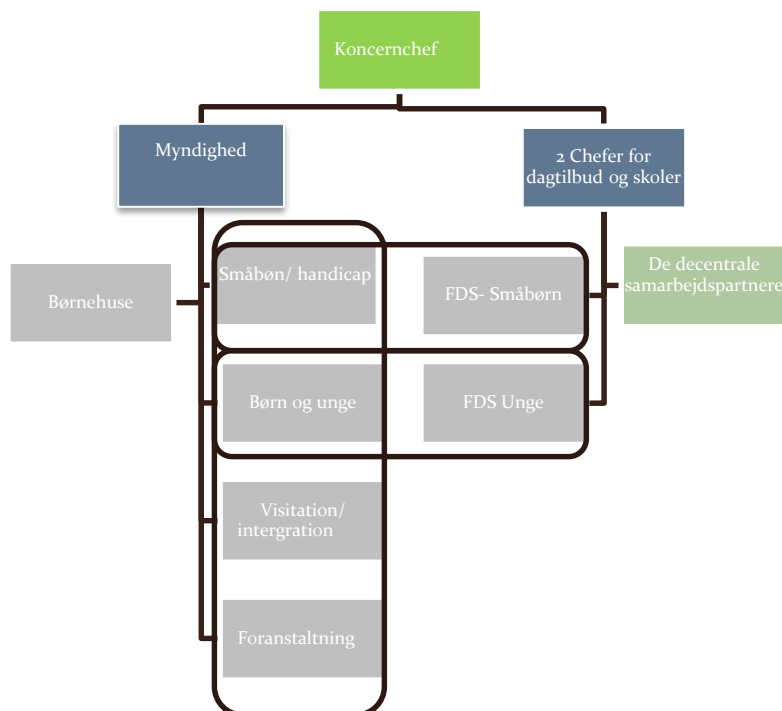
Jeg vil med denne master afhandling "Master i udsatte børn og unge" have fokus på det tværfaglige samarbejde mellem forebyggende socialrådgivere og dagtilbud- og skoler og i Faaborg-Midtfyn kommune, hvor jeg er ansat.

Faaborg-Midtfyn kommune er en mellemstor dansk kommune med et indbyggertal på 51.246 indbyggere (2016 tal). Kommunen er kendetegnende ved store geografiske landområder, der er samlet om de to hovedbyer, Faaborg og Ringe. Faaborg-Midtfyn kommune har siden 2015 været igennem en stor forandringsproces, som vedrører hele kommunen. Som led i udviklingsstrategi fra 2015 "#sammenom" (<http://sammenom.fmk.dk/sammen-om-fmk/>), blev der udarbejdet en rapport af et eksternt konsulentfirma, kaldet Lundgaard rapporten af den 20. oktober 2015 (Bilag 1).

Lundgaard rapporten blev udarbejdet i samarbejde med en styregruppe med det øverste politiske niveau og direktion og med en høring af alle ansatte i kommunen. Af anbefalingerne fra Lundgaard rapporten har Faaborg-Midtfyn kommune gennemgået store organisatoriske forandringer, der trådte i kraft den 1. december 2015. Et af de mål, der i Lundgaard rapporten blev vægtet meget højt var, citat: "*Veldefineret samskabelse med vores omgivelser*".

Som led i forandringsprocessen blev hele børne- og ungeområdet i kommunen samlet i et center, "Center for Opvækst og Læring". Centralt i "Center for Opvækst og Læring" er de ansatte, der arbejder med børn og unge fra nul år til atten år. Det favner både det, man populært kalder normalområdet og specialområdet. I centret indgår derfor et bredt spektrum af fagområder fra sundhedspleje og den kommunale pladsanvisning til medarbejdere, der understøtter dagpleje, dagtilbud og skoler – alle som decentrale enheder under centret. En del af "Center for Opvækst og Læring" er det specialiserede børne- og ungeområde, der arbejder med de børn og unge, der en periode i deres opvækst har behov for mere støtte end de kan få i "normalområdet". Herunder er Forebyggelse, Dagtilbud og Skole¹ (FDS), der yder pædagogisk psykologisk vejledning, og som opererer med en vifte af tilbud og muligheder med indsatser, der kan sættes i værk, hvis der er behov for det. Desuden er der Myndighedsområdet, der arbejder med børn og unge, der har så alvorlige vanskeligheder, at de har behov for særlig støtte i henhold til lov om social service kapitel 11. (Hvis organisationen kunne vises grafisk ville det lette forståelsen – det er indviklet skrevet)

¹ Forebyggelse, dagtilbud og skole (herefter kaldet FDS) er del af den samlede organisation "Opvækst og Læring". Medarbejderne i FDS er pædagogisk, psykologisk konsulenter, der understøtter skolerne og dagtilbuddenes arbejde, (det der i mange kommune hedder PPR).



Figuren skal illustrere organiseringen af "Center for Opvækst og Læring". Stregene imellem hver område skal illustrere, at vi i grupperne arbejder på kryds og tværs ved de at benytte hinandens viden og medarbejdere, når det giver mening.

Min funktion i Opvækst og Læring er, at leder af Specialteamet på Myndighedsområdet. Herunder er Visitationen, som er den enhed, hvor alle underretninger vedrørende bekymring for et barn eller en ungs trivsel kommer ind. Socialrådgiverne i Visitationen vurderer på alle indkomne underretninger, tager høringsmøder og børnesamtaler og vurderer efterfølgende, om der er grundlag for at undersøge barnets forhold nærmere. Vi har siden 2012 oplevet et stigende antal underretninger. Visitationen modtog i årene 2012-15 gennemsnitligt ca. 1000 underretninger om året mens det i 2016 steg til i alt 1204 underretninger.² Stigning i antallet af underretninger kan begrundes med, at der over en årrække har været særlig fokus på udsatte børn og unge i medierne på baggrund af konkrete sager, hvor børn ikke har fået den rette hjælp. Som følge deraf har der været både politisk og fagligt fokus på opsporing og tidlig indsats, hvilket igen kan betyde, at man "opdager" flere børn, der kan have behov for hjælp.

² Statistikken siden 2013:
2013- 993 underretninger
2014- 1064 underretninger
2015- 1023 underretninger
2016- 1204 underretninger

Mit tredje semester projekt, var et aktionsforskningsprojekt, hvor jeg sammen med socialrådgiverne i Visitationen igangsatte en proces for at ændre arbejdsgangene i Visitationen for at opnå tydeligere sammenhæng mellem rådgivning og støttemuligheder for børn og unge i Faaborg-Midtfyn kommune. Mit mål var og er fortsat, at vi bliver bedre til at yde tilstrækkelig råd og vejledning ved eventuelt at henvise borgeren til relevante aktører, blandt andet internt i ”Centeret for Opvækst og Læring” eller i dagtilbud og skole. En del af projektet var en beslutning om en omfordeling af socialrådgivere, således Visitationen blev udvidet fra tre til seks socialrådgivere. Formålet med de ekstra socialrådgivere i Visitationen er at kvalificere hele det forebyggende arbejde for børn og unge i kommunen. Der er et kvantitativt mål om, at der skal ske et fald af underretninger fra de decentrale samarbejdspartnere. Samtidig er det målet at højne kvaliteten af de modtagne underretninger. For socialrådgiverne i Visitationen betyder det, at de, ud over arbejdet med underretninger, også skal have en konsultativ funktion for skoler og dagtilbud. Min konklusion var, at der er to vigtige faktorer der skal på plads for at nå i mål med forandringsprocessen. Den ene er implementering af nye sagsgange i Visitationen. Denne proces er igangsat. Den anden er inddragelse af de decentrale samarbejdspartnere i skoler, dagtilbud og sundhedspleje.

Jeg vil i denne Masterafhandling lave et nyt aktionsforskningsprojekt med afsæt i at fortsætte den udviklingsproces, jeg har igangsat på tredje semester. Jeg vil nu have fokus på det tværfaglige samarbejde med de decentrale samarbejdspartnere på normalområdet, således at vi bedst muligt understøtter de børn, der har støttebehov, men ikke af så alvorlig karakter, at der er behov for støtte jf. Lov om Social Service kapitel 11³.

I Faaborg-Midtfyn kommune har vi frem til sommeren 2016 haft socialrådgivere, der kom i ud og dagtilbud og skoler. Der var to socialrådgivere på skolerne og to socialrådgivere i dagtilbud. Stillingerne var på halv tid, hvor socialrådgiverne arbejdede med myndighedssager i de resterende timer. Det er således ikke nyt, at der kommer socialrådgivere i dagtilbud og skoler, men det er nyt, at de socialrådgivere, der behandler alle underretninger i nye sager, skal varetage funktionen. De fire socialrådgivere, der havde funktionen som socialrådgivere i skole og dagtilbud frem til sommeren 2016, fungerede som konsultative socialrådgivere, der gav råd og vejledning om Faaborg-Midtfyn kommunes sagsgange, når der er bekymring for et barn eller en ungs trivsel.

³ Lov om Social Service Nr. 573 af 24. juni 2005, Jf. lovbek. nr. 1270 af 24. oktober 2016- herefter kaldet serviceloven.

Faaborg-Midtfyn kommune har en handleguide (bilag 2) med beskrivelser til alle fagpersoner om, hvordan de skal agere i forhold til, hvor stor bekymring der er for barnet. I handleguiden er der en børnelinje med beskrivelser af signaler, der kan give anledning til en bekymring. Et barn i god trivsel, er placeret på børnelinjens nr. et, hvor et barn i problemer er placeret på børnelinjens nr. fem. Formålet med Handleguiden er at alle fagpersoner der arbejder med børn og unge ved, hvordan de skal opspore børn, der har vanskeligheder, således at normalmiljøet tidligt kan sikre en indsats for barnet eller den unge.

Socialrådgiverne i dagtilbud og skole gav råd og vejledning til samarbejdspartnere i forhold til en konkret problemstilling, men de havde ikke en direkte kontakt til borgerne. Ordningen med socialrådgivere i dagtilbud og på skoler blev sat på "stand by" i forbindelse med overvejelser om den fremadrettede organisering af Visitationen, samtidig med at tre af de fire socialrådgivere, der har varetaget funktionen som socialrådgiver i skole og dagtilbud har fået nyt job eller anden stilling i organisationen.

2.1 Problemstilling

Ordningen med socialrådgivere i dagtilbud og skoler blev iværksat på baggrund af ønske fra dagtilbuds- og skolelederne om at få socialrådgivere tættere på deres praksis. Der har ikke været så meget fokus på, hvilken gavn barnet og dens familie skulle have af ordningen.

Formålet med at have socialrådgivere tilknyttet dagtilbud og skoler skulle gerne være at skabe mere sammenhæng mellem normalområdet og myndighedsområde til gavn for de børn, der har behov for det.

Handleguiden er et godt redskab til at have et fælles fagligt sprog, og den bliver flittigt benyttet af de ansatte i Opvækst og Læring. Alligevel har jeg ved gennemgang af underretninger fra decentrale samarbejdspartnere konstateret flere eksempler på, at den decentrale samarbejdspartner ikke har fulgt vejledningen fra Handleguiden, og at flere af de underretninger efterfølgende er blevet vurderet til, at der ikke skal foretages yderligere inden for servicelovens bestemmelser om særlig støtte til børn og unge. Efterfølgende er problematikken i forhold til barnet tilbagevist til underretter med henvisning til, at problematikken skal løses i underretters eget regi. Deri kan der opstå en kløft imellem underretter og Myndighed med en risiko for, at der sker en tydelig uenighed i vurdering af, om der har været grundlag for en underretning. I de tilfælde vil der ikke være sammenhæng mellem normalområde og myndighed, hvilket kan betyde, at borgeren ikke oplever ansvarlighed fra fagpersonerne omkring deres barn.

Af de 1204 underretninger fra 2016 har ca. halvdelen omhandlet bekymring for børn, hvor der i forvejen er en eksisterende børnesag. Af de resterende underretninger lukkes ca. en tredjedel af sagerne med en afgørelse om, at der ikke skal iværksættes børnefaglig undersøgelse i henhold til Lov om Social Service § 50. Det svarer til, at der i 2016 er truffet ca. 200 afgørelser om at afslutte en underretningssag, hvor over halvdelen er underretninger fra dagtilbud og skoler. Et gennemgående tema blandt de underretninger er skolefravær, hvor det ikke fremgår, hvad skolen har gjort for at afdække årsagen til fraværet, eller hvordan fraværsproblemerne er forsøgt at blive løst af skolen. Det skulle gerne være en del af den tidlige indsats for barnet, at skolen reagerer på skolefravær fra begyndelsen ved at være i dialog med barn og forældre om årsagen til fraværet.

Deri er jeg nået frem til følgende problemformulering:

2.2 Problemformulering

- Hvordan kan socialrådgiverne i Visitationen understøtte det tværfaglige samarbejde i deres funktion på dagtilbud og skoler, således der kan være en fælles forståelse for, hvornår der er grundlag for at sende en underretning?
- Hvordan kan socialrådgiverne i Visitationen bidrage til understøttelsen af børn der har støttebehov, som ikke er af så alvorlig karakter, at der er behov for særlig støtte jf. Lov om Social service kapitel 11?

Det er oftest positivt, at de decentrale samarbejdspartnere er opmærksomme på at underrette, når de er bekymret for et barn. Det giver mulighed for at hjælpe barnet ved at undersøge dets forhold nærmere. Samtidig er en underretning meget indgribende for de fleste familier, og barnet kunne muligvis være bedre hjulpet ved, at de nærmeste fagpersoner udviser en særlig indsats.

I det juridiske afsnit vil jeg stille skarpt på de retlige regler omkring underretninger, hvor jeg vil belyse, hvad der skal til, inden der sendes en underretning, myndighedens forpligtelser og borgerens rettigheder. Min problemformulering i det juridiske afsnit er:

- Kan socialrådgiveren fra myndighedsområdet afvise en underretning fra dagtilbud og skoler hvis det er vurderingen, at de ikke har forsøgt at løse problemerne i eget regi?

2.3 Forandringsmål

- At socialrådgiverne får en tydelig definition af deres funktion i dagtilbud og på skoler
- Jeg ønsker at igangsætte en samarbejdsmodel med socialrådgiverne i Visitationen og de decentrale samarbejdspartnere

2.4 Forskningstilgang

Som jeg har beskrevet i indledningen, har jeg valgt at lave et aktionsforskningsprojekt. Aktionsforskning adskiller sig fra andre forskningstilgange ved, at man udvikler på sit undersøgelsesfelt samtidig med, at man undersøger det. Aktionsforskningen deler den videnskabelige erkendelse med handlende aktører i praksisfeltet. Aktionsforskning er en demokratisk proces, som tilstræber at skabe viden gennem forandring (Duus 2012). Aktionsforskning lægger op til en induktiv tilgang til forskningen. Jeg har derfor påbegyndt undersøgelsen til denne afhandling med empiri for deraf at udlede generelle sammenhænge eller mønstre. Af samme årsag er der ikke et direkte teoretisk afsnit, men jeg præsenterer de teorier og modeller, jeg har anvendt, inden jeg har analyseret på mine aktioner.

Aktionsforskning

Aktionsforskning har sin oprindelse fra Kurt Lewin, der i 1930'erne arbejdede med at udvikle socialpsykologien. Kurt Lewin var optaget af at flytte fokus på handlinger fra en enkelt person til en socialgruppe, og han var også optaget af at tildele undersøgelsesfeltet og gruppen en aktiv rolle i de forandringsprocesser, som han så som indholdet i ledelse og organisation (Duus 2012).

Da denne afhandling omhandler samarbejdet mellem dagtilbud og skoler og socialrådgiverne i Visitationen, er det de væsentlige parter at inddrage som handlende aktører til at skabe forandringen. Samtidig bliver socialrådgiverne i Visitationens funktion i dagtilbud og skoler tæt forbundet med de pædagogisk, psykologisk konsulenter og de øvrige medarbejdere i Forebyggelse, Dagtilbud og Skole (FDS), hvorfor jeg til min første aktion har valgt de to gruppeledere for FDS som medforskere. Efterfølgende har det primært været socialrådgiverne i Visitationen, jeg har benyttet som handlende aktører til at skabe forandringen. En del af aktionsforskning er, at de handlende aktørers erkendelse er mindst lige så vigtig som forskerens.

Læringscirkler:

Jeg har valgt at benytte læringscirkler til at planlægge og gennemføre mine aktioner og aktiviteter, der har været en del af undersøgelsen til denne afhandling. Læringscirkler beskrives af Kildedal (Kildedal 2014), som en konstruktion hvor forsker og en gruppe professionelle, der kommer fra de berørte områder af praksis, mødes og arbejder sammen om at udvikle ny viden for praksis. Man begynder med en plan for forandringsmål efterfulgt af en aktion, der analyseres, inden man planlægger næste aktion. De centrale principper i læringscirkler stammer blandt andet fra teorier om læring og teorier om lærende organisationer.

Jeg har benyttet læringscirkler, hvor de to gruppeledere for Forebyggelse, Dagtilbud og Skole og socialrådgiverne i Visitationen har været inddraget som medforskere i det omfang, hvor de kunne byde ind med deres viden og forslag til, hvordan vi kan nå frem til forandringsmålene.

Socialrådgiverne i Visitationen har efter aktionerne forsket videre i forhold til at inddrage de decentrale samarbejdspartnere i dagtilbud og skoler. Jeg har som forsker og leder efterfølgende studeret de udviklingsbevægelser, der er sat i gang og har medvirket til at igangsætte nye handlinger på baggrund af den læring, der via aktionerne er påbegyndt (Kildedal 2014).

Gennemførte aktioner

Da mit mål er at igangsætte en samarbejdsmodel mellem socialrådgiverne i Visitationen og de decentrale samarbejdspartnere, har det været vigtigt at inddrage de decentrale samarbejdspartnere i projektet. Som led i dannelsen af hele Opvækst og Læring, har der været skabt et fælles mødefora i tre geografisk opdelt klynger. Møderne kaldes strategiske klyngemøder, og mødedeltagerne er alle ledere af alle såvel private som offentlige institutioner i kommunen, der arbejder med børn fra nul til atten år. Herunder er der også sundhedsplejen. Da min afhandling omhandler socialrådgivernes funktion i dagtilbud og skole, er sundhedsplejen ikke omtalt i aktionerne, men de er en del af planlægningen af arbejdet for alle børn og unge i kommunen. Formålet med de strategiske klyngemøder er at skabe faglige fællesskaber og samarbejdsmuligheder blandt ledere af såvel private som kommunale tilbud i kommunen. Jeg har set de strategiske klyngemøde som oplagt mulighed for at gennemføre aktioner, hvor de decentrale samarbejdspartnere skal inddrages, da alle fagligheder har været præsenteret i hver deres klynge. Jeg har i projektperioden gennemført to aktioner.

Min første aktion var fordelt over tre forskellige møder, hvor socialrådgiverne fra Visitationen første gang blev præsenteret i hver deres klynge. Aktionen blev gennemført som dialogkonferencer. En dialogkonference planlægges sådan, at alle deltagere får mulighed for at ytre sig om en ønsket forandring (Duus al 2014: 193). Dialog konferencer er udviklet i forlængelse af Lewins forskning inden for psykologiske og sociale forhold. Jeg anser dialogkonferencer som værende relevant i aktionsforskningen fordi processen i dialogkonferencer er baseret på en demokratisk forståelse for et udviklingsmål. Lewin har udviklet især to begreber inden for gruppedynamik med relevans for dialogkonferencen (Duus al 2014: 194):

Det ene er *skæbneafhængighed*, der betyder at medlemmerne i gruppen indser deres egen skæbne og er afhængig af hele gruppen. Det andet begreb er *opgaveafhængighed*, der kan skabe en stærk dynamik i en gruppe, fordi gruppens medlemmer er afhængige af hinandens opgaver og kompetencer for at nå et mål. Gruppens skæbnefællesskab og opgaveafhængighed skal ses som en

dynamisk helhed, der kan fremme samarbejde, deltagelse og diskussion og produktivitet, hvis gruppen overordnet er koordineret om opgaven. Ifølge Lewin fremmes positiv afhængighed i gruppen bedst gennem demokratisk lederskab og deltagelse i gruppen frem for Laissez-faire eller autoritær ledelsesstil (Duus m. fl. 2014, s. 195). Et fælles princip i dialogkonferencen er at der i samarbejdet mellem aktørerne skabes gennem demokratisk deltagelse og dialog med fokus på læring, hvor aktionsforskning er knyttet til konteksten.

Efter er fælles oplæg blev deltagerne fordelt i grupper med otte til ti personer. I Hver gruppe var der minimum én dagtilbudsleder, en skoleleder og en ansat fra Centeret Opvækst og Læring.

Min anden aktion blev gennemført med de seks socialrådgiverne i Visitationen og blev afholdt som en workshop, hvor jeg styrede ordet og stillede spørgsmål efter nogle i forvejen planlagte emner, jeg havde planlagt på baggrund af analysen af første aktion og interviews med forældre, som er beskrevet i nedenstående afsnit.

Jeg havde fra begyndelsen planlagt en tredje aktion, der skulle have fundet sted ved strategiske klyngemøder, der skulle have fundet sted i maj måned. De møder er blevet udskudt til efteråret 2017, idet der er igangsat andre forandringer om en kommende skolestruktur. Det har derfor ikke været muligt for at mig at mødes med de decentrale samarbejdspartnere til endnu en aktion, hvilket har påvirket min planlagte forandringsproces.

Interviews

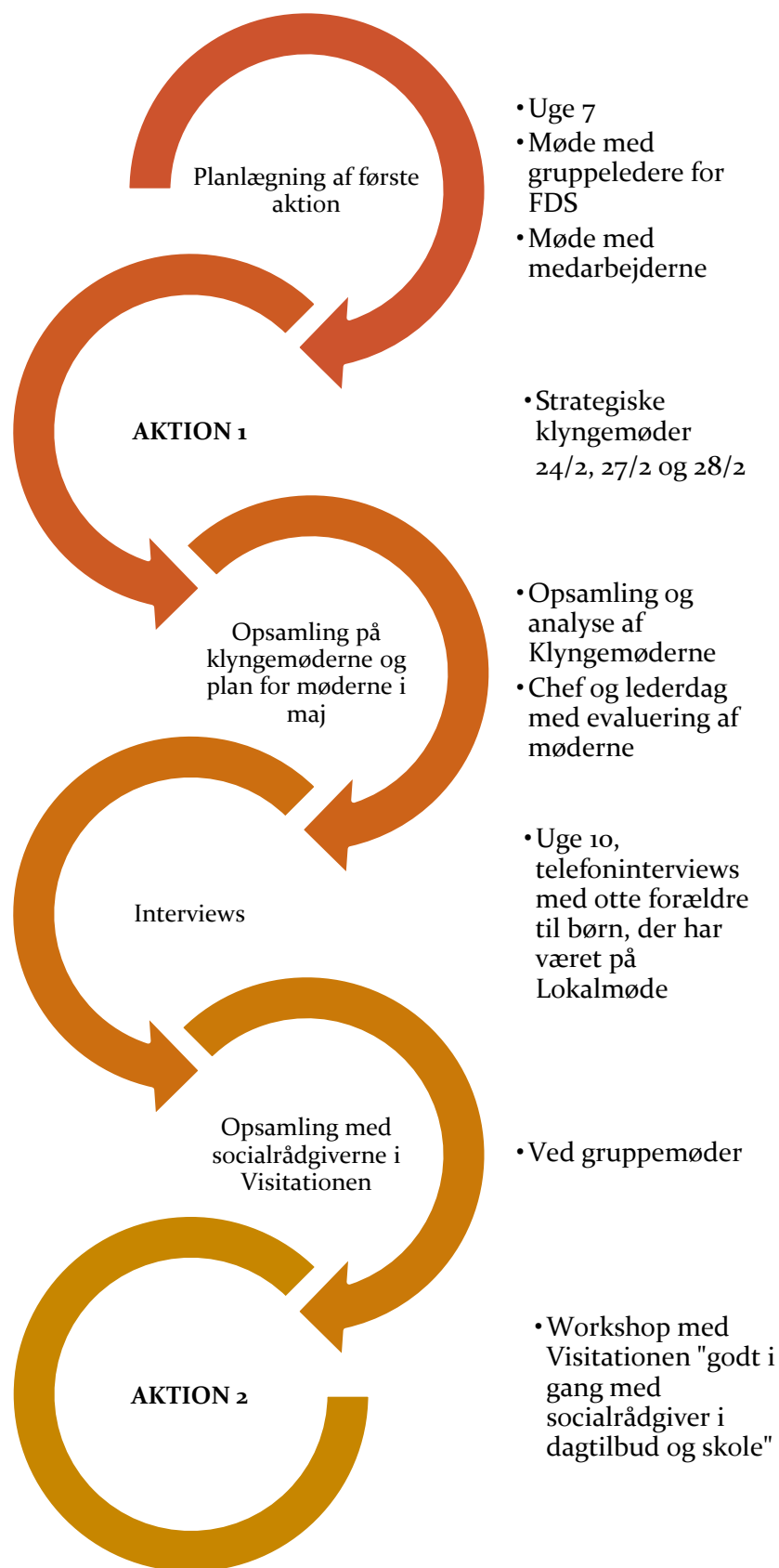
Denne afhandling omhandler samarbejdet mellem forskellige fagligheder, der arbejder med børn og unge i Faaborg-Midtfyn kommune, men da formålet med det samarbejde er for børnenes bedste, har jeg været i overvejelser om, hvordan børnenes stemme kan bruges. Mange af de børn det handler om har en alder, hvor det ikke vil være hensigtsmæssigt at spørge dem, og hvad skulle spørgsmålene være, når de formentlig ikke ville noget sammenligningsgrundlag at svare ud fra? Jeg har derfor valgt et udgangspunkt, der hedder Lokalmøder. Lokalmøder er en samarbejdsform, der i handleguiden for børn og unge i Faaborg-Midtfyn kommune er beskrevet som, citat: *"Lokalmødet er et tværfagligt forum for drøftelse af problemstillinger omkring børn, der vurderes at befinde sig på Børnelinjens gruppe 1-3"*. Da forældrene må antages at være de personer, der bedst kan beskrive, hvordan deres børn er blevet hjulpet, har jeg valgt at spørge forældrene til et barn, der har været afholdt et Lokalmøde om. Der har i sidste halvår af 2016 været afholdt 20 Lokalmøder.

Jeg har valgt at høre forældrene via strukturerede telefoninterviews med i alt syv spørgsmål. Jeg har valgt telefoninterviews med tanken om, at der formentligt ville være flere der sagde ja til et

interview, hvor de ikke skulle bruge så meget tid. Jeg har i første omgang været i overvejelser om at lave kvantitative interviews via spørgeskemaer, men da antallet af informanter er relativt lavt, og at jeg havde en formodning om, at antallet af besvarelser ville blive endnu lavere, valgte jeg kontakten via telefon. Inden interviewet sendte jeg et brev til 16 forældrepar. Fire forældrepar valgte jeg fra, da det af indkaldelsen fremgik, at der var sproglige barrierer, eller at de efterfølgende var fraflyttet kommunen. I alt otte forældre valgte at deltage i telefoninterview.

Følgende undersøgelsesplan skal illustrere det kronologiske forløb over mit projekt:

Projektplan



2.5 Begrebsafklaring

Forebyggelse

I arbejdet med børn og unge i udsatte positioner benyttes begrebet *forebyggelse* både i serviceloven, men også i Faaborg-Midtfyn kommunes handleguide for børn og unge. Til definition af begrebet, har jeg benyttet Socialstyrelsens definition, der lyder, citat: ”*et resultat, hvor sociale problemer er forhindret i at opstå eller udvikle sig*” (socialebegreber.dk, 2015). Socialstyrelsen graderer forebyggelse på de tre samme niveauer, som der ses på Handleguidens børnelinje, Primær-, sekundær og tertiær forebyggelse.

Primær forebyggelse har til formål at forhindre, at problemer opstår. Målgruppen for primær forebyggelse kan være alle børn, og indsatsen ydes i børnenes dagtilbud, også kaldet *normalområdet*.

Sekundær forebyggelse har til formål at opspore og begrænse et problem så tidligt som muligt. Målgruppen for sekundær forebyggelse er børn og unge, der allerede er forbundet med en række risikofaktorer. Sekundær forebyggelse sker mange af de samme steder som primær forebyggelse, men kræver en lidt større indsats.

Tertiær forebyggelse, har til formål at hindre tilbagefald, udvikling eller forværring af et problem. Tertiær forebyggelse er for børn, der allerede har en række problemstillinger, eller hvis problemstillinger er i sådan grad, at de ikke alene kan løses i det sekundære forebyggende regi.

Tværfagligt/ tværprofessionelt samarbejde

I arbejdet med børn og unge i udsatte positioner er der tilknyttet mange forskellige fagligheder og forskellige sektorer. For det tidligere barnestadie er der for eksempel læge, jordemoder, sundhedsplejerske, pædagogisk personale og socialrådgiver. De forskellige fagligheder skal bidrage til at yde den bedste indsats for barnet, og det er afgørende, at de forskellige fagligheder arbejder sammen, og at de bidrager med den viden de har. Begrebet tværfaglige samarbejder har ligeledes en stor politisk bevågenhed, hvor der i forbindelse med Anbringelsesreformen i 2006 blev skrevet i lov om social service, at man i arbejdet med udsatte børn og unge skulle have et tværfagligt perspektiv i arbejdet med udsatte børn og unge.

Begrebet tværfagligt samarbejde er skrevet i flere forskellige faglitteraturer om udsatte børn og unge. Som definition af begrebet handler det om at samarbejde på tværs af flere fagligheder. I litteratur om tværfagligt samarbejde, er der også definitioner på tværprofessionelt samarbejde, der indikerer

arbejde på tværs af professioner. Som tværfaglighed er beskrevet i vejledningen til lov om social service for udsatte børn og unge⁴, tolker jeg begreberne tværfaglig og tværprofessionelt samarbejde som værende ens. Da vi i Opvækst og Læring i Faaborg-Midtfyn kommune i daglig tale benytter tværfagligt samarbejde, er det den betegnelse, jeg vil benytte i denne afhandling.

For afklaring af begrebet har jeg valgt at tage udgangspunkt i Elisabeth Willumsens definition af samarbejdsformerne flerfaglig, tværsektuelt og tværprofessionelt (Willumsen 2009):

Flerfagligt samarbejde handler udelukkende om at koordinere samarbejde og opgavefordeling på tværs. Willumsen beskriver denne form for samarbejde som parallelt samarbejde.

Tværsektuelt samarbejde er det arbejde der foregår på tværs af forskellige sektorer med henvisning til forskellige lovgivninger. Det kan eksempelvis være samarbejde mellem sygehus og kommune, men også samarbejde mellem forskellige afdelinger, hvor der skal være fokus på den enkelte sektors ansvar for at yde støtte.

Tværfagligt/tværprofessionelt samarbejde henviser til at samarbejde og skabe merviden fra forskellige professionelles perspektiver og positioner. Det betyder også, at det er nødvendigt at inddrage alles viden og perspektiver, og at man i fællesskab "forhandler" en fælles forståelse af bekymringer, barnets trivsel og relevante indsatser. Målet med det tværfaglige samarbejde er ifølge Willumsen, citat: "*målet med tværprofessionelt samarbejde er integrerte tjenester til brukeren, og i samarbejdet ser det ut til å være en underliggende proces som handler om å balansere differensiering og integrering mellom samarbeidspartnere i tilknytning til fordeling av oppgaver og ansvar*" (Willumsen 2009: s. 38).

Resultatet af det tværfaglige samarbejde afhænger ifølge Willumsen af dynamikken i samarbejdet, hvor fire faktorer er med til at skabe dynamikken. De fire faktorer er: *Personfaktorer*, hvor særligt relationen mellem de forskelligheder har stor betydning, *organisatoriske faktorer*, *dynamiske faktorer* og *kontekstuelle faktorer*. Jeg vil komme nærmere ind på de fire faktorer i analysen af min første aktion, hvori jeg bringer en samarbejdsmodel, PINCOM modellen i spil.

Da socialrådgivernes rolle sammen med skoler og dagtilbud er at skabe merviden og i fællesskab at finde de bedste løsninger for barnet, handler denne masterafhandling hovedsagligt om det tværfaglige/ tværprofessionelle samarbejde. Jeg har dog alligevel valgt at nævne de to andre

⁴ Pkt. 15 i Vejledning om særlig støtte til børn og unge og deres familier, Nr. 9007 af 7. januar 2014

samarbejdsformer, da det også er relevant for det tværfaglige samarbejde, eksempelvis, når man skal tænke lovgivning og ansvar i opgaverne og have fokus på de enkelte sektorer ansvar i arbejdet.

Samskabelse

Begrebet samskabelse benyttes i mange sammenhænge i arbejdet i den offentlige sektor. Når begrebet samskabelse er benyttet i kommunens strategi og i Lundgaard rapporten, hvor et af målene med forandringerne er, citat: *"veldefineret samskabelse med vores omgivelser"*, ser jeg samskabelse som et ligeså vigtigt begreb som tværfagligt samarbejde. Samtidig er samskabelsesbegrebet benyttet ved mange forskellige anliggender uden forudgående definition. Selvom begrebet benyttes i Faaborg-Midtfyn kommunes strategi, er der fra kommunen ikke nogen egentlig begrebsafklaring.

Hanne Kathrine Krogstrup har netop (maj 2017) udgivet bogen *"Samskabelse og capacity building"* (Krogstrup 2017). Til min afklaring af begrebet samskabelse, vil jeg tage udgangspunkt i Krogstrups beskrivelser.

Samskabelse er et fælles betegnelse af de to engelske begreber, co-production og co-creation. Co-production lægger primært vægt på at involvere borgeren og skabe ligeværdigt partnerskab, hvor borgeren bidrager med deres perspektiver til udvikling, hvor co-creation lægger vægt på borgeren og brugerens medvirken. Krogstrup henviser til Gouillart og Hallertt, der har skrevet omco-produktion. Her beskrives samskabelse som en organisationsopskrift, som repræsenterer et skifte fra regulering og styring af arbejdsprocesser i den offentlige sektor til processer, der engagerer mennesker i at udvikle nye praksisser (Krogstrup 2017). Hensigten med samskabelse er at forandre de offentlige velfærdsydelser ved at skabe dynamik og læring i samarbejdet gennem fælles processer.

Krogstrup beskriver, at samskabelse kan ske på flere niveauer, Makro-, meso- og mikro-niveauer:

- makroniveau sker i netværk af organisationer, eks. EU eller mellem donorlande og modtagerlande.
- mesoniveau sker eksempelvis mellem frivillige organisationer, private og offentlige partnerskaber.
- mikroniveauer sker mellem borgere og brugere på den ene side og offentlige og private organisationer på den anden side.

2. Juridisk grundlag

Denne afhandling handler om socialrådgivernes rådgivende funktion og samarbejde med dagtilbud og skoler, inden der er grundlag for at sende en underretning. Et overordnet formål med den nye organisering i Visitationen, er at der skal ske en nedgang af antallet af underretninger fra de decentrale samarbejdspartnere og opkvalificere de underretninger, der er behov for.

Problemformulering

- Kan socialrådgiveren fra myndighed afvise en underretning fra dagtilbud og skoler, hvis det er vurderingen, at de ikke har forsøgt at løse problemerne i egen praksis?

Til besvarelse af mit spørgsmål, vil jeg undersøge, hvad der står i lovgivningen om underretninger, hvad der skal til, inden en underretning. Til sidst vil jeg belyse myndighedens forpligtelse i forbindelse med en underretning, og hvad borgerens rettigheder er.

Underretningspligten

Alle borgere i Danmark har pligt til at underrette kommunen, hvis de får kendskab til, at et barn eller en ung under atten år bliver udsat for *"vanrøgt eller nedværdigende behandling eller lever i forhold, der bringer dets sundhed og udvikling i fare"* af forældrene eller anden omsorgsgiver. Det fremgår af servicelovens § 154⁵.

Jf. servicelovens § 153 har personer, der udøver offentlig tjeneste eller offentlig erhverv, en skærpet underretningspligt til kommunen. Da min afhandling omhandler samarbejdet med fagpersoner fra skoler og dagtilbud, er det underretningspligten jf. servicelovens § 153, jeg vil lægge særlig vægt på.

Den skærpede underretningspligt for fagpersoner blev første gang skrevet i lovgivningen i den første servicelov⁶ § 35. På det tidspunkt blev der skrevet, at socialministeriet kunne fastsætte regler, hvorefter personer, der udøver offentlig tjeneste eller hverv, skal underrette kommunen.

Underretningspligten fra fagpersoner var en skærpelse af den almindelige underretningspligt ved at fagpersoner omkring barnet, har særlig pligt til at være opmærksom på barnet, og pligten til at tilsidesætte deres tavspilgt, hvis det var nødvendigt at underrette om barnet.

⁵ Lov om social service, nr. 573 af 24. juni 2005, jf. lovbek. Nr. 369 af 18. april 2017

⁶ Lov om social service, jf. lovbekendtgørelsen nr. 581 af 6. august 1998

Reglerne om den skærpede underretningspligt for fagpersoner er af flere omgange justeret i bekendtgørelsen til serviceloven. Af bekendtgørelsen fra 2007⁷ fremgår det af § 2 blandt andet at underretningspligten foreligger, citat: *"Barnet eller den unge har vanskeligheder i forhold til de daglige omgivelser, skolen eller samfundet eller i øvrigt lever under utilfredsstillende forhold"*. Under § 2 stk. 2 fremgår det endvidere, citat: *"Underretningspligten indtræder, når der ikke er rimelig mulighed for gennem egen praksis i tide at afhjælpe vanskelighederne, herunder gennem rådgivning og vejledning af forældrene og barnet eller den unge samt gennem dialog og samarbejde eventuelt med henblik på inddragelse af kommunen"*.

I den gældende bekendtgørelse⁸, der trådte i kraft 1. januar 2011 som led i Barnets reform, blev ovenstående formulering om, forsøg på at afhjælpe vanskelighederne gennem egen praksis, fjernet. Begrundelsen var, at man havde oplevet situationer, hvor praksis havde gået for langt, inden der blev sendt en underretning. Spørgsmålet er så, om fagpersonerne i egen praksis ikke først skal tænke på, hvad de kan gøre for at afhjælpe vanskelighederne i egen praksis?

Når man ser på de forvaltningsretlige principper, vil jeg svare ja. Jeg vil her fremhæve proportionalitetsprincippet, der handler om, at problemerne skal løses ved mindst indgribende indsats ved at belyse problematikken tilstrækkeligt. For mange familier er det et voldsomt indgreb i deres liv, at der sendes en underretning. I de tilfælde, hvor dagtilbud og skoler løser problemerne i egen praksis, vil det være mindre indgribende ikke at sende en underretning.

Derudover vil jeg ikke undlade at nævne sektoransvaret, der betyder, at dagtilbud og skoler er ansvarlig for at løse en række punkter i egen praksis.

Dagtilbud er underlagt dagtilbudsloven⁹. I vejledningen til samme lov¹⁰ punkt 87 fremgår det, at alle børn har behov for at blive understøttet i deres udvikling af det pædagogiske personale blandt andet til at forstå sammenhænge og løse konflikter. Hvis barnet har behov for ekstra støtte udover den almindelige pædagogiske indsats, giver dagtilbudslovens § 4 mulighed for ekstra støtte i dagtilbuddet. Det kan for eksempel gives til børn med adfærdsvanskeligheder og børn med sociale og følelsesmæssige vanskeligheder.

⁷ Bekendtgørelse om underretningspligt over for kommunen efter lov om social service, Nr. 1336 af 30. november 2007

⁸ Nr. 1466 af 16. december 2010

⁹ Lov om dag-, fritids- og klubtilbud m.v. til børn og unge Nr. 501 af 6. juni 2007

¹⁰ Vejledning om dagtilbud m.v Nr. 9109 af 27. februar 2015

Skolens forpligtelser i forbindelse med skolefravær er beskrevet i Bekendtgørelse om elevers fravær fra undervisningen i folkeskolen¹¹. I § 4 fremgår det, at skolens ledelse skal kontakte forældrene og afdække årsagen til fraværet. Det fremgår også, at skolens leder skal forsøge at løse problemerne i samarbejde med eleven og forældrene, evt. ved inddragelse af andre fagpersoner, som barnet er tilknyttet.

Myndighedsforpligtelser i forbindelse med en underretning

Det fremgår af servicelovens § 155, stk. 2, at kommunen skal foretage en central registrering af alle indkomne underretninger jf. servicelovens § 152-154. Der er ikke specifikke krav til registreringen af underretningen, der henvises til de kommunale procedure på området. Registreringen vil dog i alle tilfælde betyde, at det oprettes en sag, og at kommunen har registreret oplysninger på barnet.

En underretning er ikke en afgørelse, som borgeren, i det her tilfælde forældrene, har ret til at klage over. Dog har de, jf. persondatalovens¹² §28, ret til at blive oplyst om, hvilke oplysninger der er registeret. Af samme lov §37 fremgår det, at kommunen har pligt at slette fejlagtige oplysninger om borgeren. I mit arbejde har jeg mødt forældre, der har bedt om, at deres underretning blev slettet med begrundelsen, at oplysningerne i underretningen var fejlagtige. I de tilfælde har vi forholdt os til notatpligten jf. offentlighedslovens § 13. Heraf fremgår det, at myndigheden i sager, hvor der bliver truffet afgørelse, skal gøre notat af de oplysninger, der fører til afgørelse. Når jeg tidligere i dette afsnit har skrevet, at en underretning ikke er en afgørelse, kan det være nærliggende at spørge om notatpligten gælder for en evt. uberettiget underretning. Her vil jeg forholde mig til ombudsmandens skrivelse FOB 2010.4-1, hvor ombudsmanden giver udtryk for, at notatpligten i socialsager bygger på en almindelig grundsætning. Jeg har ikke set klager fra borgere over, at kommunen ikke har slettet oplysninger i en evt. ubegrundet underretning, og der foreligger ikke nogen principafgørelser derom.

Selvom forældrene ikke har bestemmelsesret i forhold til, at en underretning bliver registreret, er der nogle almindelige forvaltningsretlige regler om partshøring, repræsentation og partaktindsigt. I retssikkerhedslovens § 4 fremgår det, at borgeren har ret til at medvirke i egen sag. Pligten til at inddrage borgeren beskrives under dialogprincippet, der er det grundlæggende princip for retssikkerhedslovens formål. Herunder er det beskrevet, at borgeren skal mødes med respekt for egen opfattelse af egen eller deres børns situation. Forældrene har således mulighed for at give deres

¹¹ Nr. 696 af 23/06/2014

¹² Lov om behandling af personoplysninger Nr. 429 af 31. maj 2000

holdninger til kende, og de vil være en del af den faglige vurdering, socialrådgiveren efterfølgende træffer afgørelse om.

Barnets retssikkerhed forholder sig anderledes end forældrenes, selvom underretningen omhandler barnets forhold. I servicelovens § 155 a, stk. 2, står der, at der *skal* afholdes en samtale med barnet, såfremt underretningen omhandler mistanke om vold eller seksuelle overgreb mod barnet. I de øvrige underretninger *kan* en samtale med barnet finde sted. Det er således socialrådgiverens vurdering, om der skal foretages en samtale med barnet, og forældrene skal gives deres samtykke til samtalen.

På baggrund af underretningen er kommunen forpligtiget til at undersøge forholdene nærmere, inden der træffes afgørelse, enten om at der skal iværksættes en børnefaglig undersøgelse i henhold til servicelovens § 50 eller om sagen skal lukkes. Begge dele er en afgørelse, som borgeren har ret til at klage over, og borgeren har ret til en skriftlig afgørelse med klagevejledning i henhold til forvaltningslovens¹³ § 25. Det er ikke beskrevet i lovgivningen, hvornår denne afgørelse skal træffes, men såfremt der træffes afgørelse om børnefaglig undersøgelse jf. servicelovens § 50, skal denne være afsluttet senest fire måneder efter modtagelsen af underretningen. Det betyder, at kommunen inden for en given frist skal træffe afgørelse i underretningssagen.

Konklusion af den juridiske problemstilling

Som svar på min problemformulering, om socialrådgiveren kan tilbagesende en underretning fra skoler og dagtilbud, er svaret nej, og jeg begrundet svaret med notatpligten og ombudsmandens skrivelse FOB 2010.4-1. Det betyder, at når underretningen er modtaget, så skal socialrådgiveren følge de beskrevne retlige forpligtelser i forbindelse med en underretning.

Når det er sagt, så kan socialrådgiveren henvise til samarbejdspartnere i dagtilbud og skoler, hvad deres forpligtelser er, inden de sender en underretning. I Faaborg-Midtfyn kommune er der nedskrevne retningslinjer i Handleguiden, som socialrådgiverne rent juridisk godt må henvise dagtilbud og skoler til.

3. Præsentation af organisationen Opvækst og Læring

Jeg har i indledningen skrevet, at Faaborg-Midtfyn kommune siden december 2015 har gennemgået en stor organisationsforandring, der trådte i kraft 1. december 2015. Som følge af

¹³ Forvaltningslov Nr. 571 af 19. december 1985, jf. lovbek. Nr. 433 af 22. april 2014

organisationsforandringen og formålet med forandringen, foregår der fortsat større forandringsprocesser i kommunen, der også har betydning for hele børn og ungeområdet. Derfor vil jeg i dette afsnit først lave en kort beskrivelse af forandringsprocessen i Faaborg-Midtfyn kommune, idet den er udgangspunkt for dannelsen af centeret for Opvækst og Læring, og de efterfølgende forandringsprocesser, der er igangsat. Efterfølgende er der en analyse af organisationen Opvækst og Læring som den lærende organisation. Jeg har i analysen benyttet Peter Senges beskrivelser af den lærende organisation med fem discipliner. Til sidst i dette afsnit har jeg lavet en kort analyse af kulturen i Visitationen, idet det er socialrådgiverne derfra, der er udgangspunkt for min forandringsproces.

4.1 Forandringsprocessen i Faaborg-Midtfyn kommune

Baggrunden for organisationsforandringen var, at der fra politisk side var opmærksomhed på, at der kom færre borgere til kommunen, større virksomheder blev lukket, hvilket medførte færre arbejdspladser i kommunen. Med færre borgere og arbejdspladser i kommunen, opstod bekymring for kommunens fremadrettede økonomi på grund af faldende skatteindtægter. På den baggrund blev der fra politisk side påbegyndt det Jacobsen og Thorsvik (Jacobsen 2015) beskriver som en planlagt og hierarkisk styret forandring. Heri beskrives planlagt og hierarkisk styret forandring som, citat: *"Planlagt og hierarkisk styret forandring er ofte forankret i en idé om hvordan tingene kan gøres bedre"*. (Jacobsen 349). Jacobsen og Thorsvik skriver videre, at planlagte forandringer ofte er knyttet til strategisk ledelse, og at organisationsforandring betragtes som en rationel beslutningsproces, der gennemgår fire faser.

For Faaborg-Midtfyn kommune var første fase at analysere befolkningsprognosen og de økonomiske udfordringer kommunen vil møde inden for en kort årrække. Anden fase var udarbejdelse af udviklingsstrategien for 2015-2030 *"Sammen om- nødvendige forandringer"*¹⁴, der blev godkendt af kommunalbestyrelsen den 17. februar 2017. I udviklingsstrategien blev der udarbejdet målsætninger for at tiltrække nye borgere til kommunen og for den fremadrettede økonomiske drift i kommunen. Tredje fase var nedsættelse af en styregruppe med politikere og direktion, der sammen med et eksternt konsulentfirma, Lundgaard konsulenterne, fik udarbejdet en rapport (Lundgaardrapporten), der blev beslutningsgrundlag for den nuværende organisering af kommunen. Fjerde fase var selve organisationsændringen, der trådte i kraft 1. december 2015. Inden

¹⁴

http://www.fmk.dk/fileadmin/user_upload/By_Land_og_Kultur/bladrepdf/Udviklingsstrategi_20152030/index.html#/1/

organisationsændringen bestod Faaborg-Midtfyn kommune af syv fagsekretariater og fem stabe med i alt 12 chefer udover direktionen. Fagsekretariaterne blev erstattet af fire centre og to stabe, og antallet af chefer i kommunen blev reduceret til ni, udover direktionen.

Selve organisationsændringen var en del af anbefalingerne fra Lundgaard rapporten. En anden del fra Lundgaard rapporten var blandt andet, at der efterfølgende skulle evalueres på kommunens styreform, hvilket igen har ført til nye forandringsprocesser. Hvor Faaborg-Midtfyn kommune hidtil har været styret efter "Skanderborgmodellen"¹⁵, der adskiller sig fra den traditionelle styreform ved, at fagchefer og decentrale ledere har været kontraktholdere på deres område, og har fået delegation til at varetage kommunalbestyrelsens opgaver for et givent område. Den enkelte kontraktholder har dermed haft et stort ledelsesmæssigt råderum, hvor de har kunnet agere inden for en given økonomisk og lovmæssig ramme. Denne styreform er nu ændret til den traditionelle styreform, hvilket betyder, at de tidligere kontraktholdere nu refererer til nærmeste leder i en mere hierarkisk styret organisation.

Jacobsen og Thorsvik skriver, at de fleste forandringsprocesser i en organisation bliver mødt med modstand fra medarbejderne (Jacobsen og Thorsvik 2015). Nogle af de forandringer eller måder at lede forandringerne på fra det politiske og direktionsniveau, har mødt modstand fra nogle chefer i kommunen, hvilket blandt andet kan skyldes, at de er frataget noget af deres hidtidige ledelsesret som kontraktholdere. For nogle chefer, heriblandt den tidligere koncernchef for Opvækst og Læring, har modstanden mod forandringer være så store, at de har valgt ikke længere at være ansat i Faaborg-Midtfyn kommune.

4.2 beskrivelse af Centeret Opvækst og Læring

Før 1. december 2015 var Faaborg-Midtfyn kommune opdelt i ni fagsekretariater, der blev afløst af fire centre. Arbejdet vedrørende alle børn og unge i kommunen blev forankret i et Center for "Opvækst og Læring", som skal være en samlet ramme for børn og unges opvækst og uddannelse i kommunen. Formålet med centeret for Opvækst og Læring er, citat: *"børn og unge og deres pårørende skal opleve, at systemet taler sammen. Det gælder selvfølgelig især der, hvor det bliver svært, og hvor der er brug for særlige støttende foranstaltninger"* (bilag 1). Tidligere var arbejdet med børn og unge i Faaborg-Midtfyn kommune forankret i fire forskellige fagsekretariater:

¹⁵ Jf. Styrelseslovens § 64

- Fagsekretariatet for Undervisning, der var ansvarlige for undervisning af børn og unge i kommunen
- Fagsekretariatet for Dagtilbud der var ansvarlige for dagtilbud for alle børn og unge mellem nul og seks år
- Fagsekretariatet for Børne- og Ungerådgivningen, der bestod af FDS og Myndighed. Myndighed består af socialrådgivere, der varetager arbejdet for børn og unge, der har behov for særlig støtte jf. Lov om Social service kapitel 11. Der er i alt 28 socialrådgivere i Myndighed, hvoraf de seks er fra Visitationen. De øvrige socialrådgivere arbejder i tre forskellige grupper, småbørn, børn og unge. Socialrådgiverne i grupperne varetager alle opgaver inden for myndighedsområdet, fra der er truffet afgørelse om børnefaglig undersøgelse i henhold til Lov om Social service § 50 til iværksættelse af foranstaltninger, opfølgninger m.m. Forebyggelse består af pædagogiske psykologiske konsulenter, psykologer, tale-høre konsulenter og andre faggrupper, der understøtter læringen i skoler og dagtilbud. Forebyggelse varetager også opgaver i henhold til Lov om Social Service §11
- Den kommunale sundhedstjeneste var forankret i et fjerde fagsekretariat, Sundhed og Handicap

Det, der blev lagt vægt på i Lundgaard rapporten, var, at samarbejdet mellem de tidligere fagsekretariater for dagtilbud, undervisning i Børne- og Ungerådgivningen ikke havde fungeret optimalt, og at der var behov for mere helstøbte samarbejdsformer for borgerne end delelementer i de enkelte fagsøjler. Der kan være flere årsager til, hvorfor det tidligere samarbejde mellem de enkelte fagsekretariater ikke havde fungeret optimalt. Noget kunne handle om relationerne- eller mangel på samme mellem nogle ledere i de enkelte fagsekretariater. Samtidig var fagsekretariaterne fysisk placeret med stor geografisk afstand, hvor der var 20 km mellem de forskellige arbejdspladser.

Første mål med sammenlægningen i et fælles ”Center for Opvækst og Læring” var således at arbejde på at optimere samarbejdet mellem de forskellige faggrupper og arbejdsområder centralt i centeret, der havde fået en koncernchef. Koncernchefen blev samme person, som tidligere var chef for Børne- og Ungerådgivningen. Da selve centeret Opvækst og Læring blev placeret i det gamle Børne- og Ungerådgivningen, var forandringsprocessen i første omgang ikke så stor for de medarbejdere, der var ansat i den tidligere Børne- og Ungerådgivning. Modsat oplevede medarbejderne fra de andre fagsekretariater store forandringer og for nogle føltes det mere, at de blev lagt under den tidligere Børne- og Ungerådgivningen, end at der var tale om en fusion til et stort fælles center.

4.3 organisationsanalyse af Opvækst og Læring

Kendetegnende ved det tidligere Børne- og Ungerådgivningen og nu Opvækst og Læring har været, at organisationen har været styret af en meget karismatisk og tydelig leder, der kom med klare udmeldinger om, hvad der forventes, når man er ansat i Opvækst og Læring. Han kom med tydeligt beskrevne visioner, hvilket betød, at organisationens ledere og ansatte ikke var i tvivl om, hvilken retning vi gik i. Jacobsen og Thorsvik beskriver den karismatiske leder ved at han har citat: *"evnen til at omsætte visionen i handling ved at formulere mål der angiver hvad der skal gøres..."* (Jacobsen og Thorsvik 2015: 409). De beskriver videre, at den karismatiske leder fungerer godt i en forandringsproces, og at de har en stærk effekt på medarbejderne. Jacobsen og Thorsvik beskriver også nogle problemer tilknyttet karismatiske ledere, blandt andet, at der let udvikler sig tendenser til en beundrende og følgeagtig form for gruppetænkning, hvilket kan begrænse informationsstrømmen og evnen til kritisk tænkning, når der træffes beslutninger (Jakobsen og Thorsvik 2015). Flere medarbejdere og ledere i Opvækst og Læring har oplevet det som et stort tab, at koncernchefen opsagde sin stilling. På den ene side fordi han har været oplevet som en god chef, men det kan også handle om, at han med den karismatiske ledelsesstil har skabt en beundrende og følgeagtig gruppetænkning som blandt nogle har skabt et afhængighedsforhold til ham.

At en chef for organisationen stopper, er ikke en planlagt organisatorisk forandring, men det følger en vilkårlig forandring ved, at en anden skal træde i stedet, med andre egenskaber end den tidligere chef. Deri kan der ske samme modstand mod forandringer, som hvis der sker planlagte organisatoriske forandringer med nogle typiske reaktionsfaser, chok, benægtelse, depression, modstræbende accept, afprøvning konsolideringsfasen og tilpasning (Jakobsen og Thorsvik 2015). Særligt i ledergruppen har der været en tilstand af chok og en følelse af et kaos og afmagt. Der er nu gået nogle måneder, og der er ansat en ny koncernchef, og der er ved at være en accept af, at der er ændringer i ledelsesstil og at der er sket forandringer i måden, ledergruppen skal arbejde på. Når jeg beskriver dette, er det fordi at den forandringsproces har haft en betydning for projektets aktioner, og den forandringsproces jeg har ønsket for socialrådgiverne i Visitationen med de decentrale samarbejdspartnere. Spørgsmålet er også, om der er plads til at skabe forandringer i dele af en organisation, når der i forvejen sker store forandringer i den samlede organisation?

Mit svar er ja, idet det er uundgåeligt, at der sker nye forandringer flere steder i organisationen, når der sker forandringer et sted. Der er allerede igangsat en forandringsproces i Visitationen, ved at der er kommet flere socialrådgivere til, og at processen i deres arbejde i dagtilbud og skoler er igangsat. Processen udfordres af de andre processer, der er igangsat i organisationen, men den bremses ikke.

Forandring i organisationer kan på flere områder gå hånd i hånd med lærerende organisationer. Lærende organisationer udvikler sig løbende, hvilket også skaber forandringer.

Peter Senge har været forgangsmand for beskrivelser af den lærende organisation. Han mener, at en moderne organisation skal besidde evnen til kontinuerligt at omforme sig selv på måder, der gør det i stand til at lære og udvikle sig gennem egen praksis (Senge 2010). Peter Senge opererer med fem sammenhængende discipliner, som moderne organisationer bør udvikle sig på:

1. *Personlig beherskelse*. Denne disciplin handler om, at de enkelte personer i en organisation formår at sætte sig selv nye mål, og at nå de mål. Ifølge Senge lærer organisationer gennem enkeltpersoner, der tager imod læring. Personligbeherskelse tager udgangspunkt i den enkeltes kompetence og evner. Samtidig handler det om den enkeltes evne til at arbejde med og forny den personlige vision for udvikling.
2. *Mentale modeller*. Denne disciplin handler om at udfordre egne forforståelser og at udforske, om forståelsen er myte eller realitet, og at agere ud fra fakta i stedet for "synsninger".
3. *Fælles visioner*. Pointen er her, at en fælles viden får deltagerne i et team til at udvikle sig og arbejde for visionens målopfyldelse- ikke fordi de skal, men fordi de ønsker det, idet der er en fælles vision.
4. *Teamlæring*. Teamlæringens fundament er dialogen, hvor deltagernes evne til at kaste egne formodninger over bord og give sig hen i ægte fælles tænkning. Talentfulde teams består af individuelle talenter, der samlet får mest ud af de fælles hjerner. Teamets medlemmer skal formå at handle spontant men samtidig skal de være koordineret og skabe et godt samspil til medlemmer af andre teams. Vigtigste redskab i teamlæring er dialog og diskussioner.
5. *Systemtænkning*. Den femte disciplin samler de fire øvrige discipliner og handler om at se på helheder. Årsagssammenhænge samtidig med, at der må være en erkendelse af, at der være en lang forsinkelse, før der kommer en reaktion på en given systemisk handling.

Spørgsmålet er så, om Opvækst og Læring kendetegner sig ved at være en lærende organisation. Det gør den på flere områder, men med de forandringer der sker længere oppe i Faaborg-Midtfyn kommune og ved skift til ny koncernchef, der kun lige er trådt ind af døren, er den fælles vision for organisationen blevet mindre tydelig. Når det er sagt, er der også opbygget et godt fælles grundlag for de forskellige fagligheder i organisationen, som fortsat er bærende for den samlede organisation. Herunder er de bærende principper og værdier beskrevet, og der er et fælles fagligt grundlag i handleguiden, selvom der er behov for en revideret udgave.

De forskellige fagligheder i Opvækst og Læring har det tilfældes, at de har valgt at arbejde med mennesker. De fagligheder er ofte kendetegnende ved, at de er meget engagerede i deres arbejde, hvilket igen betyder en vilje til løbende at lære nyt, hvorfor organisationen Opvækst og Læring i forhold til den første disciplin løbende tager imod læring fra de enkelte medarbejdere. Man kunne så godt tænke i, at man kan dyrke medarbejderes interesse for læring, hvis man ønsker at øge læringen i organisationen. Dertil er vigtigt at have fokus på organisationens samlede visioner og mål, så medarbejderens interesse for udvikle stemmer overens med det, organisationen har behov for.

Når man ser på den fjerde disciplin teamlæring, vil jeg fokusere på Chef- og ledergruppen, hvor vi i alt er ti chefer og ledere fra henholdsvis Myndighed, Forebyggelse, Dagtilbud og Skole, sundhedsplejen og foranstaltningsgruppen. Vi mødes fast en gang om ugen, og der er fastsat hele dage med fokus på udvikling af organisationen. I gruppen kan vi have nogle lange diskussioner, nogle gange med meget forskellige synspunkter. At der er plads diskussioner, medfører større viden og respekt for hinandens områder, men det er også tidskrævende. Det kan være en god investering at benytte den tid, men som jeg ser denne gruppe, formår vi ikke altid at have styring på diskussionerne og vi formår ikke altid at holde fokus på, hvor vi vil hen med diskussionerne og komme i arbejdstøjet, således at diskussionerne fører noget konstruktivt med sig. Det har i nogle tilfælde medført, at vi er gået fra et møde med en lang diskussion om et givent punkt, men hvor det efterfølgende har vist sig, at vi alligevel ikke har været godt nok koordineret i forhold til den efterfølgende udmelding til medarbejderne. Vi har i ledergruppen det seneste år været optaget af at følge målsætningen #sammenom, fremfor at have en tydelig rollefordeling i forhold til hvert af vores ansvarsområder. Dette har langsommeliggjort nogle processer, men det har også givet mig og de andre et større kendskab til hinandens kvalifikationer og medarbejderes kapacitet, hvilket igen får en betydning for den femte disciplin, der netop handler om at fokusere på helheder, hvorfor det i forhold til den læringen i gruppeledelsen har en vigtig betydning.

4.4 Visitationen

Visitationen er en lille gruppe af det samlede myndighedsområde, hvor der i alt er 28 socialrådgiverstillinger, tre socialfaglige gruppeledere og en myndighedschef. De tre ekstra socialrådgivere, der nu er ansat i Visitationen, har hidtil været ansat i det øvrige myndighedsområde. Der er således ikke tale om en opnormering men snarere en korrektiv ændring af Myndighedsområdet, hvor nogle opgaver blev flyttet til at blive varetaget i Visitationen.

Jeg overtog ledelsen af Visitationen i september 2016, hvor medarbejderne hidtil refererede til Myndighedschefen. Med de tre nye socialrådgivere er Visitationen ændret fra at være en meget lille homogen gruppe, hvor de tre socialrådgivere på flere punkter var meget ens i deres holdninger og måde at arbejde på, til en mere dynamisk gruppe med flere forskellige perspektiver på, hvordan man kan arbejde. De ”gamle” socialrådgivere i Visitationen er glade for deres nye kollegaer, og har grundlæggende været positivt stemt for den nye organisering af Visitationen.

Samtidig bliver de også udfordret af, at der bliver stillet spørgsmål ved nogen måder at gøre tingene på, hvor de tidligere har kørt derudad med deres opgaver, hvilket på mange måder er effektivt, men ikke altid så refleksivt. Den effektive del kan måles i forhold til, hvor mange underretningssager de hver især har haft, og hvor mange afgørelser de træffer. Selvom de også tidligere har været gode til at drøfte sagerne sammen, er de hurtigt blevet enige i forhold til en given problematik, men de har ikke modtaget eller stillet de mere kritiske spørgsmål som kan medføre, at man kan se problematikken fra en anden side.

Hvis man skal følge Peter Senges fjerde disciplin, er der meget godt i den fælles tænkning, der er i Visitationen. Modsat har der muligvis ikke været nok fokus på de enkelte socialrådgiveres personlige læring og kvalifikationer, som beskrives i den første disciplin, og som kan være med til at kvalificere teamlæringen med dialoger og diskussioner. Det er der åbnet op for, ved at der er kommet ”nye” folk til. Selvom de ”nye” socialrådgivere i Visitationen i forvejen har været ansat som socialrådgivere i Opvækst og Læring, kommer de med andet erfaringsgrundlag og nye input, der kan åbne op for nye konstruktive diskussioner. Dog er det samtidig en udfordring, idet der er kommet nye arbejdsopgaver til, samtidig med at gruppesammensætningen er blevet ændret. Nye arbejdsopgaver tager tid, fordi man endnu ikke har fået oparbejdet en rutine. Drøftelser og diskussioner tager også tid, hvilket kan blive frustrerende for den utålmodige medarbejder, der ønsker at få noget fra hånden, og få truffet afgørelser i underretningssagerne hurtigst muligt. Det har medført nogle frustrationer i gruppen, hvilket igen har været afspejlet særligt den sidste aktion.

4. Aktionerne og analysen af dem (ca. 15. sider)

5.1 Forberedelsen af aktionerne, de strategiske klyngemøder

De strategiske klyngemøder planlægges og afholdes normalt af de to chefer for dagtilbud og skoler. De tre møder, der blev afholdt den 24. 27. og 28. februar blev planlagt i samarbejde mellem gruppelederne for FDS, Jesper og Pernille, og jeg. Da vi planlagde møderne, tog vi afsæt i, at vi skulle

fortsætte med de møder i maj måned. Vi havde muligvis planlagt møderne anderledes, hvis vi havde vidst, at de møder blev udsat til efteråret 2017.

Vi planlagde møderne med tanken om at skabe en proces sammen med medarbejderne fra FDS og socialrådgiverne i forsøg på at lave samskabelse på *mesoniveau*.

Fra begyndelsen var mit fokus udelukkende på, hvordan socialrådgiverne kunne komme i spil i forhold til deres funktion i dagtilbud og på skoler, hvilket handler om, at det er mit ansvarsområde, og jeg skriver min Masterafhandling om det punkt. I planlægningen sammen med de to gruppeledere fra FDS, havde vi nogle diskussioner, og erfarede her, at vi havde forskellige forventninger til socialrådgivernes funktion. Vi blev ikke fuldt afklarede, men vi er kommet tættere på forståelsen af hinandens medarbejders roller i samarbejdet med de decentrale samarbejdspartnere I de tilfælde, hvor vi har en fælles opgave kan vi nu også løse den sammen. De konstruktive diskussioner læner sig godt op ad Senges fjerde disciplin, *Teamlæring*.

Da vi alle, centrale og decentrale samarbejdspartnere, er samlet i et Opvækst og Læring, besluttede vi at tage udgangspunkt i at afdække de decentrale samarbejdspartneres behov for understøttelse af Centeret for Opvækst og Læring i forhold til børn, der er placeres på børnelinjens numre et til tre. Det var med afsæt i, at vi skulle fortsætte processen med at tale om børn på børnelinjens numre fire til fem ved de planlagte møder i maj måned.

Medarbejderne fra Centeret Opvækst og Læring har hidtil ikke været deltagere på de Strategiske klyngemøder, idet møderne har været iværksat som et fælles lederforum. Ved inddragelse af de decentrale samarbejdspartnere i forhold til, hvordan de skal understøttes af Centeret Opvækst og Læring, fandt vi det nødvendigt at de medarbejdere, der i det daglige skal samarbejde med de decentrale, skulle være en del af forårets Strategiske klyngemøder.

5.2 Aktion nr. 1- Strategiske klyngemøder

Møderne blev planlagt som dialogkonferencer, med et kort indlæg fra hver af os, der omhandler fokus på Handleguiden og børn på børnelinjens 1-3. Mit oplæg handlede om den nye organisering i Visitationen og socialrådgivernes rolle i forhold til dagtilbud og skoler. Efterfølgende var deltagerne delt i grupper, hvor der var minimum én leder fra dagtilbud, en skoleleder og en medarbejder fra Centeret Opvækst og Læring. I grupperne fik de en kopi af børnelinjens 1-3 og fik stillet til opgave at besvare følgende spørgsmål:

- Hvordan understøtter I børn på børnelinjen 1-3 i at lykkes med målene?

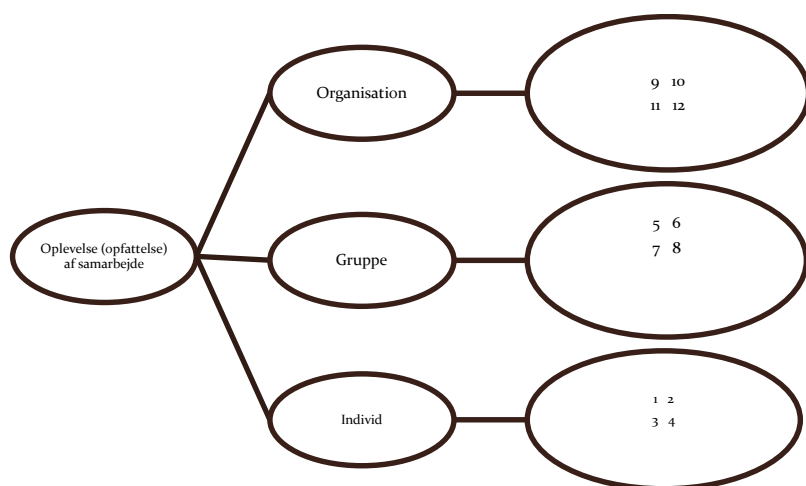
- Hvordan er I organiseret i forhold til denne opgave?
- Hvordan og hvornår forestiller I jer samarbejdet med fagpersoner fra Opvækst og Læring-centret?

Der var planlagt tre runder, hvor første runde skulle benyttes til at besvare ovenstående spørgsmål i forhold til børn og unge skaleret på børnelinjens 1. Efterfølgende i forhold til børnelinjens 2 og 3.

De to gruppeledere for FDS og jeg havde forinden orienteret medarbejderne fra FDS og socialrådgiverne i Visitationen om klyngemøderne. Herunder blev de orienteret om, at vores forventning til deres rolle i møderne var, at de skulle her fungere som katalysatorer for processen og spørge nysgerrigt ind til de forslag, der kom.

Præsentation af samarbejdsmodel til analyse

De strategiske klyngemøder handler om det tværfaglige samarbejde mellem centrale medarbejdere fra Centeret Opvækst og Læring og de decentrale ledere. Til analysen af møderne har jeg derfor valgt en samarbejdsmodel- PINCOM (Willumsen 2009. s. 57). PINCOM modellen er udviklet i et forsøg på at systematisere en række aspekter, som identificerer, hvad samarbejde ofte handler om. Modellen indeholder 12 begreber, der kan deles i tre niveauer: *individ*, *gruppe* og *organisation*. De tre niveauer stemmer godt overens med de fire faktorer i tværfagligt samarbejde, som jeg har beskrevet i tidligere afsnit.



De fire begreber på individniveau er:

1. *Motivation*, hvis de har forskellig motivation for samarbejdet, antages det at det vil have betydning for samarbejdet
2. *Rolleforventning*, der kan være forskellige forventninger til hinandens roller og hvem der tager ansvar for hvad

3. *Personlig stil*, eksempelvis uddannelsesmæssig baggrund og erfaringer
4. *Professionel magt*, nogle faggrupper har via deres profession en magt. Willumsen benytter som eksempel, at en lærer har mindre magt end en læge eller psykolog, der i deres profession repræsenterer "ekspertviden".

De fire begreber på gruppeniveau er:

5. *Gruppeledelse*, modellen vælger at der er behov for afklaret gruppeledelse, hvis opgave er at motivere deltagerne og koordinere arbejdet i gruppen
6. *Mestring*, gruppens fælles mestringsstrategier handler om deres tro og evne til at organisere og iværksætte handlinger for at opnå det ønskede mål
7. *Kommunikation*, hvordan gruppedeltagerne modtager og giver hinanden information. Modellen anbefaler, at der laves fælles rutiner for fælles kommunikation
8. *Social støtte*, hvordan de professionelle i et gruppesamarbejde støtter op om hinanden

De fire begreber på Organisationsniveau:

9. *Organisationskultur*, nogle organisationskulturer er mere positive over for samarbejdsformen end andre. Ulige forventninger kan medføre ulige ønsker til samarbejdsformen og mængden
10. *Organisationsmål*, et samarbejde kan være vanskeligt, hvis der fra organisationen ikke er fastsat et mål for samarbejdet
11. *Organisationsansvar*
12. *Organisationsmiljø*, der kan være påvirket af organisationens forandringer og udskiftning af personale

Analyse af aktionen

Over de tre møder, var der i alt 13 grupper, der kom med forskellige input, der blev samlet op på i samlet forum ved alle de tre møder. Der blev taget referat af plenumdrøftelsen af en udviklingskonsulent fra centeret Opvækst og Læring (bilag 3), der arbejder med hele processen om de strategiske klyngemøder. De tre møder blev afholdt med samme oplæg og samme form. Lederne fra Centeret Opvækst og Læring var gennemgående i alle tre møder, ellers var mødedeltagerne "nye" for hvert møde. Med forskellige mødedeltagere blev det tre forskellige møder, hvor der var kendetegn af kulturen i de tre forskellige klynger. Den ene klynge, "Ringegnen" var der et stort fremmøde, og lederne af de private tilbud tog stor andel i samarbejdet, hvor der i en anden klynge "Faaborgegnen" var et sparsomt fremmøde fra de private tilbud. Ifølge PINCOM modellen, kan årsagerne til fremmøde kulturen findes på alle tre niveauer, individ, gruppe og organisation.

- På individniveau kan det handle om de enkeltes motivation for at deltage. Der skal være en oplevelse af, at man får noget ud af at møde op, når ens tid også kan bruges ved at være tilstede på den institution, man repræsenterer.
- På gruppeniveau kan der benyttes flere begreber. Gruppeledelse med tydeligt definerede mål, vil have en betydning for motivationen til at deltage, men også kommunikationen deltagerne imellem, og om der er social støtte mellem lederne af de private og offentlige institutioner.

- På organisationsniveau kan det handle om selve organisationskulturen, hvor det i de forskellige klynger kan være forskelligt, hvor positive de enkelte ledere er for samarbejdsformen.

Ved mødet i Faaborgeggen var der flere medarbejdere fra centeret Opvækst og Læring end fra de decentrale tilbud. På det sidstnævnte møde mente de decentrale samarbejdspartnere, at der er rigeligt ansatte, og at medarbejderne fra centeret Opvækst og Læring må have meget tid til at være på deres tilbud. Da medarbejderne fra centeret Opvækst og Læring også skal arbejde for de børn, hvis dagtilbud eller skole ikke er repræsenteret ved et strategisk Klyngemøde, vil det ønske ikke opnås. Her er det i forhold organisationskulturen vigtigt at forventningsafstemme, hvad der er muligt, hvorfor det var vigtigt, at vi formidlede tilbage, at medarbejderne fra Centeret Opvækst og Læring ikke bare kan være mere på de tilbud, end på tilbud, der ikke er repræsenteret ved klyngemødet.

Fælles for møderne var, at deltagerne i grupperne hurtigt kom til at tale om understøttelse fra Centeret Opvækst og Læring i forhold til børn, der har behov for en særlig indsats og ikke børn nederst på børnelinjen. Der kom hurtigt fokus på, hvordan de kunne benytte den psykologisk-pædagogiske konsulent og socialrådgiveren i det arbejde. Der kom også flere forslag om faste mødetider i skoler med de psykologisk pædagogiske konsulenter og socialrådgiverne.

Det var planen, at fokus skulle handle om børn på børnelinjen nr. et til tre, hvor der i få tilfælde kan være behov for understøttelse fra Centeret Opvækst og Læring, eks. ved tale-hørekonsulent til et barn med udtalevanskeligheder eller pædagogisk støtte til arbejde i grupperne. De decentrale samarbejdspartnere fokuserede hurtigt på de børn, der har behov for mere støtte, og fokus var hovedsageligt på det tredje spørgsmål. Det kan der flere årsager til, der med begrundelse i organisationsniveauet, hvor både organisationsmål og ansvar kan bringes i spil. En årsag kan være, at målet med gruppedrøftelsen blev forstyrret af, at jeg kort forinden havde et oplæg om Visitationen og socialrådgivernes funktionen for dagtilbud og skoler. Det kan også handle om, at de decentrale samarbejdspartnere kun tænker understøttelse fra centeret Opvækst og Læring til børn, der er har sværere vanskeligheder end børn på børnelinjens 1-3.

De to gruppeledere fra Forebyggelse, Dagtilbud og Skole og jeg havde ved at forberede medarbejderne fra Centeret Opvækst og Læring forventet, at de kunne udfordre diskussionerne i grupperne ved at stille nysgerrige spørgsmål til de forslag, der kom fra de decentrale samarbejdspartnere. Det viste sig at være vanskeligere, end vi havde forventet. I nogle grupper var

det en dagtilbuds- eller skoleleder der fyldte meget med klare holdninger til, hvordan samarbejdet skal fungere. En af socialrådgiverne i Visitationen bad mig om at træde til i den gruppe, hun var i. Her var en skoleleder imod gruppearbejdet, og havde fra begyndelsen armene over kors, og sagde, at han ikke har behov for "eksperterne fra kommunen". Selvom socialrådgiveren i mange andre henseender er god til håndtere modstand, eksempelvis når hun arbejder med borgerne, følte hun sig handlingslammet i denne situation. Muligvis fordi hun blev overrasket over denne skoleleders reaktion, men der er også det faktum, at hun er almindelig socialrådgiver, der i en hierarkisk struktur er lavere placeret end en skoleleder. Her kommer den professionelle magt i spil, både for socialrådgiveren, der sidder over en skoleleder, men også for skolelederen, der kan have haft oplevelser, hvor han har følt sig talt ned til af "eksperter". I samme gruppe kom en anden skoleleder på banen, der udviste stor begejstring for samarbejdet, både med PP-konsulenter og socialrådgivere fra Centeret Opvækst og Læring. Det ændrede den først omtalte skoleleder til, at han i diskussionen kom med konstruktive forslag i forhold til, hvordan et godt samarbejde er. Det giver et indtryk af, at dynamikken i en gruppe er afhængig af personfaktorer i de indbyrdes relationer i arbejdet.

I gruppedrøftelserne kom der også mange gode perspektiver ind, og der var særligt fire gennemgående punkter fra alle møderne:

- *Tættere på:* Der er et udbredt ønske om tættere relation, nærhed og kommunikation mellem de decentrale samarbejdspartnere og "Centeret for Opvækst og Læring". Der ses en stor værdi i at have et kendt fast team knyttet til skole eller dagtilbud. En Socialrådgiver fra visitationen, pædagogisk psykologisk konsulent og sundhedsplejerske som fast tilknyttet skolen/dagtilbud. ***Mere involvering af sundhedsplejerske ville også styrke det forebyggende arbejde.*** Man drømmer flere steder om at ***genoptage de gamle lokalmøder afholdt på den enkelte matrikel***, som har haft stor værdi for både ansatte og familierne.
- *Råd og vejledning til bedre praksis:* Ønsket handler om at få transformeret sager fra individniveau til læring for generelt at styrke læringsmiljøerne. De decentrale ledere ønsker ikke kontrollanter, men gode samarbejdspartnere, hvor de sammen kan skabe gode læringsmiljøer.
- *Samskabende praksis:* det, deltagerne i drøftelserne har ment som samskabende praksis, er *"at en eller flere deltagere skaber nye initiativer i fællesskab*. Den stemmer ikke helt overens med den definition, jeg har skrevet under begrebsafklaring, men

reelt med samme intention som jeg og de to gruppeledere fra FDS havde ved planlægning af de strategiske klyngemøder.

- *Familiesamarbejde*: I drøftelserne var der ønske om at benytte et samarbejdet med det tværfagligt team fra Centret til at udvikle et tilbud eller tiltag, der i højere grad involverer forældrene. Forældrene skal føle sig nødvendige i barnets hverdag, og det er nogle gange nødvendigt at definere og give eksempler på det gode forældreskab-rolle. Heri var der ønske om konsulenthjælp til en ny type forældremøder, oplæg om opdragelse og svære overgange eller hjælp til at formidle og kommunikere på nye måder med forældrene.
- *Individ → kontekst*: Et udtalt ønske var mere tid med særligt de pædagogisk psykologisk konsulenter til at arbejde med børnene i den kontekst, de er i. Eksempelvis, hvor der på en årgang er nogle generelle problemstillinger på hele årgangen. Det kan virke omfattende at lave et indstillingsskema på alle de involverede børn, hvorfor der er ønske om, at der kan laves en indstilling på en gruppe af børn, i de tilfælde hvor der giver mening.

Efter Klyngemøderne

De to gruppeledere fra FDS og jeg var efter møderne lettere frustrerede over møderne, og vi syntes ikke, at vi havde udnyttet tiden optimalt.

Det, der blev tydeligt for os var, at der manglede gruppeledelse ved drøftelserne i grupperne. PINCOM- modellen lægger op til, at der er behov for gruppeledelse i samarbejdet til at motivere de andre deltagere og koordinere drøftelsen. Hvis der havde været en tydelig gruppelederrolle i grupperne, ville der have været større sandsynlighed for at holde fokus på målet med drøftelserne, hvis målet var tydeligt.

Samtidig oplevede vi efterfølgende god respons på møderne. En skoleleder der takkede for et godt møde, men endnu vigtigere, at medarbejderne efterfølgende har oplevet bedre og flere dialoger med de decentrale samarbejdspartnere. Kernen af de gode dynamikker for det tværfaglige samarbejde er netop, at der skabes relationer mellem samarbejdspartnere, og at de har tillid til at bruge hinanden. Deri er der påbegyndt en god udvikling, som skal tages med i det fremadrettede arbejde med de forskellige fagligheder i centeret Opvækst og Læring og de decentrale samarbejdspartnere.

I forhold til socialrådgivernes funktion, fik jeg efterfølgende tilbagemeldinger fra dem om, at de savnede afdelingslederne fra skolerne, idet det er dem, de samarbejder med om de enkelte børn. Det betyder, at inddragelsen af de decentrale samarbejdspartnere ikke alene kan gøres på et strategisk klyngemøde, men at der behov for involvering af afdelingslederne, der i det daglige har mere berøring med børnene, deres forældre og lærere.

Et andet punkt, jeg efterfølgende blev opmærksom på, var at socialrådgiverne havde følt sig uvidende, da samarbejdspartnere omtalte "*dokumentet med boblerne*". De henviste her til kvalitetsstandarten for det forebyggende arbejde i kommunen, der er udarbejdet i 2013. Kvalitetsstandarten er tilgængelig for alle, men det har angiveligt ikke været et dokument, der er italesat for socialrådgiverne på samme måde, som det er for FDS og de decentrale samarbejdspartnere.

Jeg havde inden første aktion gjort mig tanker om at involvere borgernes stemme i projektet ved interviews med forældre, der har deltaget i et Lokalmøde. Efter de strategiske klyngemøder gav det ekstra god mening at lave de interviews. Formålet med det tværfaglige samarbejde skulle gerne komme borgerne til gode, hvorfor det er relevant at høre om deres oplevelser.

5.3 Interviews af forældre

Svarskrivelserne fra mine interviews er ikke direkte empiri til at besvare min problemstilling, men jeg har sammenfattet nogle pointer, som jeg har benyttet til planlægning af anden aktion med socialrådgiverne i Visitationen og det videre samarbejde med de decentrale samarbejdspartnere.

Til planlægningen af interviews med forældre, der har deltaget i Lokalmøde, var jeg optaget af udtalelserne fra Klyngemøderne om, hvad de professionelle skal efter Lokalmøder. I dialogen var der også udtalelser om, at der ikke afholdes så mange Lokalmøder, efter det blev besluttet at flytte møder fra de enkelte dagtilbud og skoler til MD-Vunshuset¹⁶. Et argument var, at det gør det vanskeligt for borgerne, at de skal køre langt for et møde. Derfor var det af mine spørgsmål i interviewguiden, hvad forældrenes oplevelse var af mødestedet.

De pointer jeg fik ud af de otte interviews er (bilag 4):

¹⁶ MD-Vunshuset et sted, som kan benyttes af alle ansatte i Opvækst og Læring til at holde møder, gruppesamtaler med børn, familiebehandling, samvær m.m. MD-Vunshuset blev åbnet for to år siden. I den forbindelse blev det besluttet at alle Lokalmøder blev flyttet fra den enkelte institution til MD-Vunshuset.

- To gange var det forældrene, der selv ønskede mødet. De oplevede ikke at de fik nok hjælp fra dagtilbud og skole, så de bad om at få et Lokalmøde. Den ene fik at vide til mødet, at der ikke var tale om Lokalmøde, da skolen ikke havde udarbejdet dagsorden og fulgt de ting som de skulle.
- Fire gange er Lokalmødet blevet besluttet i samarbejde med forældre og dagtilbud. Kendetegnende for de fire forældre er, at de har oplevet at blive hjulpet, og at det har været et godt møde.
- To gange er det børnehaven eller skolen, der har ønsket et Lokalmøde. Forældrene har sagt ja, da afdelingslederen har insisteret på, at de skulle holde mødet. Begge udtaler, at de syntes det var noget pjat. Det er også de to forældre, der efterfølgende syntes, at mødet var spild af tid. Den ene ville ønske, at de fra dagtilbuddet havde været bedre til at lytte til forældrene, og de følte sig umyndiggjort. I det ene tilfælde har der efterfølgende været sendt en underretning, hvor sagen blev lukket af den "søde dame", der besøgte dem i hjemmet. Samme forælder føler sig fortsat ikke hjulpet fra skolen men oplever at blive bebrejdet for sin søns vanskeligheder i skolen.
- Oplevelsen af de forskellige fagligheder til mødet har været forskellig. De fleste har svaret, at de oplevede nogle søde og forstående fagpersoner, men tre af dem svarede samtidig, at de ikke vidste, hvad de skulle bruge de forskellige fagpersoner til. Tre svarede, at de kunne mærke de forskellige fagligheder, og at fagpersonerne bidrog med nogle gode spørgsmål og handleanvisninger. Den ene sagde, at hun, citat: *"havde en oplevelse af at alle fagpersoner var godt samstemte på en positiv måde"*. To af de interviewede oplevede ikke, at de kunne bruge de forskellige fagpersoner til noget. Det var de samme forældre, der ikke havde ønsket mødet, og ikke efterfølgende havde en oplevelse af at have fået noget ud af mødet.
- Flere af de interviewede oplever ikke, at der efterfølgende er fulgt op på mødet. Hvem har ansvaret for det?
- Syv af de otte interviewede syntes, at det var et fint mødested i MD-Vunshuset. Den sidste syntes, det var langt væk og var udfordret af, at hun ikke har bil. De to af dem syntes det var rigtig godt, at mødet blev afholdt et neutralt sted.

Efterrefleksion på baggrund af interviews

Et af de punkter, jeg nåede frem til i mit tredjese semester projekt var, at en god og relevant rådgivning/ hjælp til borgeren skal startes op i normalmiljøet, det vil sige i barnets dagtilbud eller skole. Det positive udsagn om, at fagpersonerne var *godt samstemte på en positiv måde* kom fra en

forælder, der selv havde opsøgt hjælp fra skolen/sundhedsplejersken og havde en oplevelse af at blive taget seriøst. Modsat var det med den forælder, der fra begyndelsen syntes, at det var noget pjat af holde et møde. Denne forælder havde ikke en erkendelse af de vanskeligheder, som skolen så, og skolen har angiveligt ikke formået at inddrage forælderen til en fælles forståelse af problematikken. At skolen efterfølgende sendte en underretning, hvor socialrådgiveren i Visitationen efter besøg i hjemmet traf afgørelse om at afslutte sagen, giver ikke et billede af, om Opvækst og Læring har levet op til centerets formål om, *at børn, unge og deres pårørende skal opleve at systemet taler sammen*. Modsat kan det se ud til, at socialrådgiveren har devalueret skolen ved en vurdering om, at der reelt ikke var grundlag for en underretning. Dertil ville mit næste spørgsmål sammen med de decentrale ledere være, hvordan vi kan bidrage til at spille hinanden gode, således borgerne oplever, at vi arbejder koordinerede?

5.4 Aktion nr. 2- ”godt i gang med socialrådgiverfunktionen i dagtilbud og skole”

Inden aktionen

Efter de strategiske klyngemøder i februar har jeg ved møder med socialrådgiverne i Visitationen, bemærket, at de har været lidt ambivalente i forhold til, hvordan de skal udføre deres funktion. De tre ”gamle” socialrådgivere, der var ansat i Visitationen inden ændringerne, har været en del af beslutningsprocessen med udvidelsen af Visitationen til seks socialrådgivere. De har deri også tilkendegivet og været positive over, at deres arbejdsopgaver blev udvidet til at have dagvagt og en funktion i dagtilbud og på skoler. De ”nye” i Visitationen har selv valgt funktionerne til ved at søge stillingen i Visitationen. Således har de alle været enige om, at de skal have funktionen i dagtilbud og skoler. Samtidig er de nervøse eller usikre på, hvad de skal ”derude”, og om de kan udføre funktionen godt nok.

Vi har aftalt, at socialrådgiverne inden sommerferien skal på besøg på samtlige dagtilbud og skoler som præsentation af dem selv for ledere, de har mødt på klyngemøderne men også deres afdelingsledere. Besøgene skal ses som det første relations dannende kontakt med samarbejdspartnere, men også med en afklaring af, hvordan de decentrale hver især tænker en socialrådgiver kan bidrage til, at de kan løse deres opgave i forhold til de børn, der har det svært.

Jeg havde planlagt aktionen som en workshop med en plan om at få socialrådgivernes ord og tanker i spil. Fra klyngemøderne erfarede jeg, at nogle af de decentrale ledere hurtig ville sætte deres egen dagsorden i drøftelserne, hvilket kom til at styre deres drøftelser. Derfor var mit mål med workshoppen, at socialrådgiverne kom med en dagsorden til deres første besøg, så de ved besøget

kom med et signal om, at "havde den" og ikke ville blive underlagt at sidde foran en decentral leder, der i deres position har mere magt end dem.

Jeg ville gerne, at dagsorden til besøgene tog udgangspunkt i de punkter i Lundgaard rapporten, der danner grundlag for den kommunale organisering sammen med de pointer og refleksioner, jeg havde med fra interviews med forældre.

Jeg havde inden workshopen sendt en e-mail til socialrådgiverne med et vedhæftet dokument (bilag 5), hvor jeg skrev, hvad jeg ønskede mig af workshopen. I e-mailen havde jeg vedhæftet et link til kvalitetsstandarten for det forebyggende arbejde i kommunen.

([https://portal.faaborgmidtfyn.dk/fileadmin/user_upload/BUR/Kvalitetsstandarder/Kvalitetsstandard_d_-_Boerne-_og_Ungeraadgivningens_forebyggende_arbejde_1.pdf](https://portal.faaborgmidtfyn.dk/fileadmin/user_upload/BUR/Kvalitetsstandarder/Kvalitetsstandard_-_Boerne-_og_Ungeraadgivningens_forebyggende_arbejde_1.pdf)).

Det skete der:

Jeg havde forinden aftalt med vores udviklingskonsulent, Marie, at hun deltog i workshopen som observatør, og som min efterfølgende kritiske ven til processen. Marie noterede til referat. Jeg fremlagde et oplæg med samme indhold som i den sendte indkaldelse. Efterfølgende fik socialrådgiverne femten minutter til at diskutere oplægget med hinanden tre og tre.

Ved den efterfølgende samlede dialog, skrev jeg deres udsagn på en flipover, så der hele tiden var overblik over, hvad der blev sagt. Da vi samlede op på drøftelserne, havde været meget dialog om deres oplevelser fra de strategiske klyngemøder. De hæftede sig i nogle enkelte udsagn, eksempelvis fra en skoleleder, der udtalte, at vi med organisationsændringen jf. udviklingsstrategien skal være tættere på, men at han aldrig har oplevet, at vi har været så langt fra hinanden.

Af de punkter, der kom frem ved workshopen har jeg udvalgt tre temaer:

- *Rammen for arbejdet*, hvor meget tid skal de være "derude". Der er bekymring for, at drøftelser, rådgivning til fagpersoner let kan ende i sladder, hvor man kommer til at tale om børnene i stedet for med børnene. Hvordan kan det undgås?
- *Fleksibilitet*, hvis der behov for rådgivning, både for borgere og samarbejdspartnere, skal der udfyldes et skema. Det er for omstændigt og bliver for tidskrævende for alle parter. Er det for borgeren eller organisationens behov? Kan man ikke istandsætte et "hurtigt" rådgivende møde med borgerne, uden man skal have udfyldt skema til lokalmøde.
- *Det tidskrævende i tværfagligt samarbejde*, det kan langsommeligøre en proces, hvis man altid skal have en pædagogisk psykologisk konsulent med. Der skal være balance i, hvornår

det bliver for tidskrævende at involvere alle fagligheder, og hvornår det er givende (og på sigt tidsbesparende) at benytte hinandens kompetencer.

Der blev aftalt en dagsorden, som de alle skulle tage udgangspunkt i ved besøgene i dagtilbud og på skoler. Den viden socialrådgiverne opsamler fra besøgende samles op ved efterfølgende workshops ”godt i gang med socialrådgiverfunktionen i dagtilbud og skoler”. Vi nåede således frem til formålet med aktionen, selvom der også var præg af større frustrationer blandt socialrådgiverne.

En socialrådgiver oplevede ikke at være godt nok informeret om sin stilling, en anden sad med armene over kors og blev lidt irriteret ved de afklarende spørgsmål. Der var en frustrerende stemning, der kom til at fylde noget under aktionen. Jeg var overrasket over reaktionen, men har efterfølgende tolket det som en modstand, som ikke handler så meget om selve forandringen, men processen i forandringen. Jacobsen og Thorsvik beskriver ti forskellige årsager til, at der kan være modstand i forandringsprocesser (Jacobsen og Thorsvik 2014). Den første årsag er frygt for det ukendte, hvor man i en forandring går fra en sikker tilstand til usikkerhed om, hvad der forventes af en, og om man kan klare de nye opgaver. De tre ”gamle” socialrådgivere er vandt til at håndtere underretningssager, hvor de ved, hvad der skal gøres fra de modtager underretningen til møder med familien og vurdering af underretningen. De ved, at de er gode til det, men nu skal de også håndtere en anden type opgaver, der udover funktionen i dagtilbud og skole og består i at have dagvagt. Selvom de i forvejen har mødt meget af det, de skal med den nye funktion, kan det være ubehageligt at blive usikker og få flere kritiske/ nysgerrige spørgsmål af sin leder og samarbejdspartnere.

Det blev tydeligt for mig, at socialrådgiverne ikke var helt klar over formålet med deres funktion. Vi har før talt om formålet, men de har muligvis været forstyrret af udtalelserne fra de decentrale samarbejdspartnere. En anden mere væsentlig detalje kan være, at vi indbyderes i ledergruppen ikke har haft samme forventninger til socialrådgivernes opgaver og funktion.

De fremadrettede workshops er blevet planlagt som kortere men mere formålsbestemte møder, hvor jeg forinden har bedt dem om at forberede sig på et givent emne. I skrivende stund har socialrådgiverne afholdt ca. en tredjedel af alle besøg. De er ved at samle op på de oplysninger og ønsker, de har fået fra decentrale samarbejdspartnere. Oplysningerne skal fremlægges ved det næste møde, hvor gruppeledere for FDS også deltager.

Jeg har efterfølgende oplevet et andet gåpåmod fra socialrådgiverne. De udviser større lyst til at arbejde med det endnu lidt udefinerede, og som en af socialrådgiverne sagde den anden dag, citat: *”selvom det er frustrerende, er det også det, der gør arbejdet spændende”*. Her gik mine tanker til

Senges femte disciplin og erkendelse af, at der kan være en forsinkelse, før det kommer en reaktion på en given systemisk handling.

6. Konklusion

Da jeg påbegyndte denne afhandling, var det med forudsætning om et gennemgående forløb, der var planlagt fra efteråret 2016. Siden er der forandringer og justeringer i den plan, der både har påvirket processen i undersøgelsesperioden, og de svar jeg er nået frem til.

Den første aktion, de strategiske klyngemøder, har det ikke handlet om selve problemstillingen, men jeg har deraf fået svar i forhold til nogle ønsker og pointer til samarbejdet fra de decentrale ledere til "Centeret for Opvækst og Læring". I et forsøg på at høre borgerne om deres oplevelse ved at deltage til Lokalmøde, har jeg fået nogle bidrag i forhold til, hvordan de forældre har oplevet sig mødt, særligt fra dagtilbud eller skole. Besvarelserne i de interviews har ikke direkte været med til at afdække min problemstilling, men de har bidraget til en forståelse af, hvor vigtigt det er, at den gode dialog med familien allerede begyndes i dagtilbud eller skolen. De forældre, der havde følt sig godt hjulpet, var også de forældre, der havde oplevelsen af et godt samarbejde med normalområdet inden mødet. Den besvarelse hænger rigtig godt sammen med ønsker fra decentrale ledere om hjælp til understøttelse af forældresamarbejdet.

Først ved den anden aktion, workshop med socialrådgiverne i Visitationen, blev det indlysende for mig, at der er flere punkter, der skal besvare min problemformulering.

- For det første skal både socialrådgiverne og de øvrige tværfaglige samarbejdspartnere kende formålet med organiseringen i Visitationen. Noget af det, der har frustreret socialrådgiverne i Visitationen, har været, at formålet med deres funktion ikke har været tydelig for dem, men også, at de har følt sig på usikker grund i forhold til flere nye arbejdsfunktioner på samme tid.
- Dernæst skal socialrådgiverne være i stand til at yde omfattende rådgivning om det socialfaglige felt, herunder bekymringsgrad i forhold til børnelinjen i handleguiden. Herunder er det vigtigt, at deres andre opgaver i Visitationen er tydeligt definerede.
- For det tredje skal samarbejdspartnerne have tillid til, at socialrådgiverne er tilgængelige for dem, så de også benytter sig at kontakte socialrådgiverne, inden de sender en underretning på et barn.

Den sidste del er væsentlig, idet jeg i det juridiske afsnit har konkluderet og henvist til notatpligten og en ombudsmandsafgørelse om, at en underretning skal oprettes uanset, om den vurderet berettiget eller ej. Deraf kan man sætte et nyt mål for samarbejdet om, at de decentrale samarbejdspartnere skal have været i kontakt med socialrådgiverne, inden de sender en underretning.

Ved at igangsætte nogle processer er der allerede påbegyndt en forandring. Efter anden aktion, hvor jeg oplevede nogle frustrerede socialrådgivere, der var usikre på den nye funktion, har jeg efterfølgende oplevet, at de har mere mod på opgaven. Vi er endnu ikke på et stadie, hvor de har en tydelig definition af deres funktion, men de er godt på vej, efter de har været på de første besøg.

Mit største forandringsmål var at igangsætte en samarbejdsmodel med socialrådgiverne i Visitationen og de decentrale samarbejdspartnere. Jeg har i processen nået en erkendelse af, at det har været et meget optimistisk mål at opnå på en relativ kort periode. Dertil kræver en samarbejdsmodel en revidering af den nuværende handleguide, som også er relevant, men det kræver også en politisk beslutning i kommunen. Dertil er der behov for at have ledelsesniveauet over mig til at beslutte en revideret handleguide. Når det er sagt, så er det muligvis ikke en decideret samarbejdsmodel, der er det rette mål, men snarere en samarbejdsramme for de tværfaglige teams opgaveportefølje. Herunder:

- Formålet med samarbejdet
- Samarbejdets organisering
- Opgaver
- Opgavebeskrivelse for de enkelte faggrupper
- Eksempler på den tværfaglige problematik, der kan læses i Handleguiden under Lokalmøder
- Hvornår man skal indkalde den fagspecifikke medarbejder i et samarbejde, der er beskrevet i nederste niveau i Handleguiden
- Ledelse og opfølgning på samarbejdet

Jeg og den øvrige ledergruppe er i gang med den proces, og det er således en proces der fortsætter over det næste halve år. Hvis implementeringen skal lykkes, kræver det kontinuerlig opfølgning, hvor vi gennemgår formålet med samarbejdet sammen med udviklingspunkter og udfordringer i samarbejdet.

7. Perspektivering

Denne afhandling handler om det tværfaglige forebyggende arbejde mellem fagpersoner fra "centeret Opvækst og Læring" og decentrale fagpersoner, der arbejder med børnene i dagtilbud og skoler. Selvom jeg har inddraget borgerperspektivet i forhold til de otte telefoninterviews med forældre, er disse kun et lille billede af børnenes og forældrenes stemme i det samlede arbejde. Når der er tale om mennesker i udsatte positioner kan det også være svært at inddrage flere synspunkter, end det jeg har fra de otte interviews. Det vil være vanskeligt at danne sammenligningsgrundlag, og det kan være svært for forældre at have overblik eller overskud til at svare an, når de selv eller deres barn er i en vanskelig situation. Derfor kan man diskutere relevansen af, at jeg i afhandlingen har medtaget begrebet Samskabelse. Derfor vil jeg med denne perspektivering diskutere begrebet samskabelse forholdt med magtforholdet mellem professionel og borger. Jeg vil efterfølgende diskutere, hvordan begrebet samskabelse hænger sammen med det tværfaglige samarbejde mellem de professionelle aktører.

Jeg har ikke tidligere i afhandlingen beskæftiget mig med magtforholdet mellem fagpersoner og borgere, men det er et væsentligt fokuspunkt at have i de tværfaglige samarbejde. Netop fordi samarbejdet er til for skabe de bedste betingelser for børnene. Meget litteratur om magtforhold mellem borger og profession handler om mødet med "systemet", som implicit handler om "forvaltning kontra klient". I mine interviews, var der to forældre, der følte sig "umyndiggjort" af de fagpersoner, der havde insisteret på et Lokalmøde. Selvom de havde mulighed for at sige nej til, at mødet blev iværksat, har de alligevel sag ja. Enten for at tilfredsstille fagpersonerne omkring deres barn, eller fordi de har følt sig presset til det. Ved sidstnævnte har de reelt set en mulighed for at sige nej.

Deri er der et misforhold i forståelsen af et mødefora, hvis formål skulle være at hjælpe det enkelte barn. I de to givne eksempler har det modsat har skabt frustrationer hos forældrene. De professionelle skal ikke undlade at stå ved deres faglighed eller vurderinger for at undgå forældrenes modstand og frustrationer. Heri skal der være en balance mellem fagligheden og hvordan den enkelte borger, trods uenigheder eller modstand, kan blive mødt med respekt. Den forælder der ville ønske, at afdelingslederen lyttede til hende, har ikke oplevelsen af at blive mødt med respekt. Afdelingslederen har formentligt ikke ønsket at møde borgeren med disrespekt, selvom det er borgerens oplevelse. Afdelingslederen har bare ikke formået at få forælderen til at føle sig involveret i barnets problemstilling. I de fleste situationer er fagpersonerne i dagtilbud og skoler, med deres uddannelse og interesse i at arbejde med mennesker, gode forudsætninger for at møde borgerne

med respekt. Enkelte borgere er dog i en position, hvor de har svære personlige problemer og/eller en personlighedsstruktur, der begrænser deres forudsætninger til at tage imod fagpersonernes vurderinger og anbefalinger om deres børn. Fagpersoner, der hovedsagligt arbejder med børn i trivsel, kan have svært ved at håndtere samarbejdet med den type forældre, hvis de ikke har oparbejdet viden og erfaring med den type borgere.

Hele formålet med det tværfaglige samarbejde er, at forebygge at sociale problemer skal opstå eller i at udvikle sig. Hvis man skal have borgeren med i den tanke, kunne man ændre begrebet forebyggelse til et ønske om at få det maksimale ud af barnets potentialer.

Hele tankegangen om samskabelse tager udgang i at involvere borgeren og skabe et ligevægtigt partnerskab. Det stemmer godt overens med dialogprincippet, som jeg beskrevet i det juridiske afsnit. Dialogprincippet handler om pligten til at inddrage borgeren, og at borgeren skal mødes med respekt for egen opfattelse af egen eller sit barns situation. Dialogprincippet handler om ordentlighed, men også det faktum, at formålet med en indsats bedst opnås ved at have forældre og barn som medspillere. Forældrenes medvirken er en nødvendighed, idet der, i forhold til min tidligere beskrivelse af målgruppen, ikke kan benyttes tvang eller sanktionsmuligheder over for forældrene. Juraen handler om myndighedens forpligtelser over for borgeren. Samskabelse handler mere om en gensidighed mellem fagperson og borger. Gensidigheden kan være svær i de situationer, hvor borgeren ikke ønsker at medvirke eller ikke har en forståelse af formålet med en given indsats.

Hensigten med begrebet samskabelse er, at forandre de offentlige velfærdsydelser ved at skabe dynamik og læring i samarbejdet gennem fælles processer. Det kan stride mod, at der politisk og juridisk er klart definerede rammer for dagtilbud, skoler og myndighedens forpligtelser i deres arbejde, hvilket igen kan begrænse rummet for kreativitet. Modsat kan tydeligt definerede rammer også være medvirke til at afgrænse et problemfelt. Hvis man indgår et samarbejde med såvel samarbejdspartnere og borgere kan et afgrænset problemfelt med tydelige rammer, medvirke til øget forventningsafstemning og mere realistiske fælles processer. Succesen med samskabelse afhænger af at der en fælles forståelse for en problemstilling eller kontekst både fra borgeren men også fra de involverede fagpersoner. Heri kan samskabelse sammenlignes med det tværfaglige samarbejde, hvor forskellen er borgerens deltagelse.

Et godt resultat af en samskabende proces på mikroniveau kunne været, at forældre og barn i samspil med fagpersoner om barnet, får spillet sig selv så gode, at de selv kan dribble videre og

arbejde videre med egne problemstillinger. Nogle vil måske mene, at det er for højt et mål at sætte. Her må jeg med mine afsluttende ord i denne afhandling benytte et citat fra Piet Hein:

"pessimister er dog de reneste tåber. De tror på det modsatte af, hvad de håber. Nej de optimister, som livet beror på, er dem som tør håbe på noget, de tror på"

Litteratur

Bo, Karen-Asta (2009): *"Udsatte børn- et helhedsperspektiv"*-Akademisk forlag

Duus, Gitte, Mia Husted, Karin Kildedal Erik Laursen og Ditte Tofteng: (2014): *Aktionsforskning en grundbog*. Samfundslitteratur.

Ejrnæs, Morten (2006): *"Faglighed og Tværfaglighed"*. Akademisk forlag

Elting, Mette og Sverri Hammer: (2012): *Kapitel 7 i "Ledelse og organisation- forandringer og udfordringer"*. Samfundslitteratur.

Illeris, Knud (2006): *"1.1 Hvad er læring? Og kapitel 3: Læringsens processer og dimensioner, i: Knud Illeris: Læring*, Roskilde Universitetsforlag

Jacobsen, Dag og Ingvar og Jan Thorsvik (2014): *hvordan organisationer fungerer*. København: Hans Reitzels Forlag.

Järvinen, Margaretha og Niels Mortensen 2005: *Det magtfulde møde mellem system og klient*: Aarhus universitetsforlag.

Kildedal, Karin, Erik Laursen og Randi Riis Michelsen (2013): *Socialfaglig ledelse Børne og Ungeområdet*. Samfundslitteratur.

Killén, Kari (1996): *"Omsorgsvigt er alles ansvar"*- Hans Reitzels Forlag

Laursen, Erik og Nikolaj Stegeager (1991): *"Intuition og ekspertise. Dreyfus og Dreyfus' ideer om tænkning og indlæring"*. TNP-serien nr. 8. Aalborg underversitetscenter.

Laursen, Erik (2011): *Kapitel 7- "Udvikling gennem import af organisationsopskrifter"* i: Erik Laursen og Nikolaj Stegeager (red.): *"Organisationer i bevægelse"*. Samfundslitteratur.

Lund, Jens H. (2016): *Tværfagligt samarbejde*"-Turbine 2016

Højholdt Andy (2016): *"tværfagligt samarbejde i teori og praksis"*- Hans Reitzels forlag 2016

Senge, Peter (2010): *"Kernedisciplinerne": opbygning af den lærende organisation"* i: Senge, Peter: *den femte disciplin. Den lærende organisation i teori og praksis*. Forlaget Klim

Uggerhøj, Lars (2005): *"Menneskelighed i mødet mellem socialarbejder og klient- ideal eller realitet?"* i Järvinen, Margaretha og Niels Mortensen 2005: *Det magtfulde møde mellem system og klient*. Aarhus universitetsforlag.

Willumsen, Elisabeth (2009): *Tverrprofesionelt samarbeid i praksis og Utdaning*. Oslo: Universitetsforlaget.

Servicestyrelsen 2011: *Håndbog om barnets reform*

Socialstyrelsen 2016: Inspirationsmateriale *Serviceovens § 11, stk. 3- en tidlig og forebyggende indsats*

Bilag:

1. Lundgaard rapporten
2. Handleguide
3. Referat og sammenfatning af de strategiske klyngemøder
4. Interviews, herunder brev til forældre, interviewguide og referat af interviews
5. Referat af anden aktion
6. Kvalitetsstandarten for det forebyggende arbejde