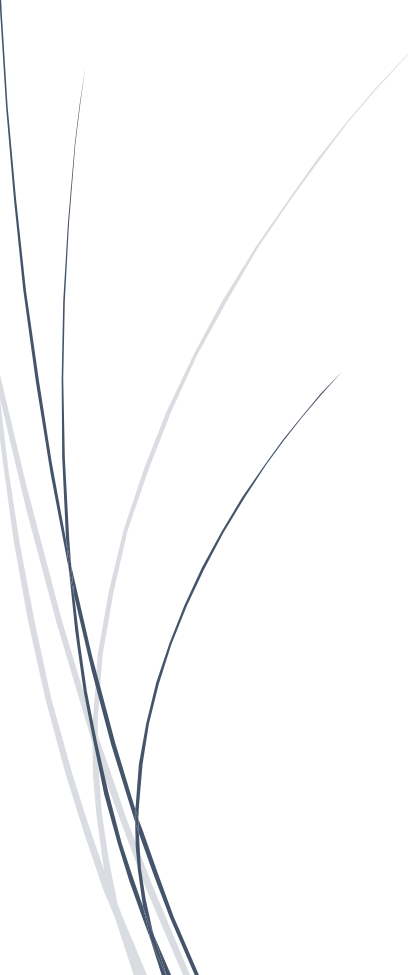




Master i udsatte børn og unge AAU-forår 2021

Organisering af pædagogisk arbejde



Aalborg universitet
Master afhandling 2021
Dato for aflevering: 10.06.2021
Studerende: Rian Ezra & Jess Krarup
Vejleder: Mona Ravn
Anslag: 98.547

Abstract

Every year 2100 children are placed in care outside of their homes by child protective services in Denmark either because of abuse and/or neglect. For the most part, the children are placed in foster care, but they are also placed in other forms of childcare, for example, group homes or 24-hour childcare centers, these are homes that are often identified by being staffed by trained and educated employees who essentially become the children's primary caretakers.

This thesis is an inquiry into the enrollment process of children who are about to be moved from their homes and into a 24-hour childcare center due to abuse and/or neglect. We sought to examine and analyze how a particular 24-hour childcare center went about the enrollment process of children seen from an organizational and pedagogical standpoint.

To do so we conducted four interviews with four employees at a 24-hour childcare center. We designed our interview so that it would imitate a near comparison to a normal conversation – a semi-structured interview (Kvale & Brinkmann, 2015), with three different themes guiding the course of the conversation, also called an interview guide. The themes in question are documents and information, pedagogy, and organization.

Our intention with the study was to get a more in-depth understanding of the employee's experience and how they perceived the overall process of receiving and integrating a child into their workplace. And by combing through our transcriptions of the four interviews we inductively let our findings guide us to which theories best were suited for analyzing our informants' statements.

The study led us to find that in the 24-hour childcare center there had recently been a shift in management, which had invoked a sense of unrest among the informants, therefore we used Kurt Lewin's change *model* (Madsen, 2009) to highlight three certain phases that would be common to experience in such an event – Unfreeze // Move // Refreeze. For analyzing how our informants viewed the organizational strategies put in place for enrollment, we especially made use of Henry Mintzberg's observational theories about management and leadership (Mintzberg, 2010).

Our findings led us to understand that when management undertake a democratic approach towards its employees – an approach which is defined by taken everyone's opinion into account. The outcome in form of structure and strategy planning is often more fruitful. But it is essential that management are aware, for example at meetings, of making sure that the planning and development of strategy process is properly structured and led in such a way, that it ensures an outcome that is easy and realistic to implement into praxis. And not only ending up with registering employees perceived experiences of certain phenomena without it being led and funneled into useful day to day strategies.

Indholdsfortegnelse

1	Indledning.....	4
1.1	<i>Præsentation af opholdsstedet Bollerskov.....</i>	<i>4</i>
1.2	<i>Problemfelt</i>	<i>7</i>
1.3	<i>Problemformulering.....</i>	<i>8</i>
2	Begrebsafklaring.....	9
3	Metode.....	9
3.1	<i>Interview til indsamling af empiri</i>	<i>9</i>
3.2	<i>Kodning</i>	<i>11</i>
3.3	<i>Metode for analyse af organisation og ledelse.....</i>	<i>12</i>
3.4	<i>Kurt Lewins forandringsmodel</i>	<i>12</i>
3.4.1	<i>Fase 1: Optøning – Unfreeze</i>	<i>12</i>
3.4.2	<i>Forandring – Change</i>	<i>14</i>
3.4.3	<i>Stabilisering – Refreeze</i>	<i>15</i>
3.5	<i>Metode for kodning af interviews.....</i>	<i>16</i>
3.6	<i>Transskriptionsguide.....</i>	<i>17</i>
4	Analyse af empirien	18
4.1	<i>Delanalyse I: Dokumentation og information</i>	<i>19</i>
4.1.1	<i>Opsummering I.....</i>	<i>23</i>
4.2	<i>Delanalyse II: Pædagogik.....</i>	<i>24</i>
4.2.1	<i>Opsummering II.....</i>	<i>32</i>
4.3	<i>Delanalyse III: Organisation</i>	<i>34</i>
4.3.1	<i>Opsummering III.....</i>	<i>46</i>
5	Konklusion.....	47
6	Perspektivering.....	48
7	Citerede værker	50
8	Bilag	51

1 Indledning

Vi vil i denne opgave tage udgangspunkt i den målgruppe der handler om de ca. 5 % af børn og unge, der har særlige behov, og dermed har krav på hjælp efter Servicelovens kapitel 11 (Shultz Jørgensen 2010, Serviceloven).

Ud fra ovennævnte målgruppe har vi valgt specifikt at fokusere på de børn og/eller unge, som er i indskrivningsprocessen på et opholdssted.

Vi vil i opgaven fokusere på tiden umiddelbart før og frem til første opfølgningsmøde efter indskrivningen. Grunden hertil er, at vi har erfaring med, at denne tid er særdeles vigtig for anbringelsen af barnet/den unge. Det er her, man organiserer og tilrettelægger det pædagogiske arbejde med barnet/den unge. Dette kan kun ske ved, at man som organisation får indsigt i den information, der er til stede omkring barnet, og bagefter sørger for, at den viden der er tilgængelig, bliver delt og analyseret så alle medarbejdere får del heri. Og på baggrund af dette får skabt den fælles pædagogiske tilgang, som er nødvendig for at kunne arbejde med barnet/den unges specifikke handleplan.

Vi vil i denne opgave interviewe ansatte på opholdsstedet Bollerskov. Ud fra den viden vi får fra disse interviews, vil vi undersøge hvordan opholdsstedet Bollerskov organiserer indsamlingen af viden, og sikrer sig, at denne viden bliver fordelt så alle medarbejdere er tilstrækkeligt informeret. Derudover vil vi undersøge hvordan de ansatte oplever processen med at skabe en fælles forståelse for et barn og/eller ung i en indskrivning.

Vi har valgt at have et primært fokus på hvordan man som organisation organiserer sig i den før omtalte periode af en indskrivning. Vores fokus på det organisatoriske har også påvirket vores valg af teori, da vi hovedsageligt har benyttet os af teoretikere som forholder sig til det organisatoriske. Disse valg var ikke noget vi på forhånd havde fastlagt, da vi fra starten var meget opsatte på at lade os lede af de svar vi fik fra vores interviews.

1.1 Præsentation af opholdsstedet Bollerskov

Det formelle

Opholdsstedet Bollerskov blev grundlagt i 1997 af ægteparret Erik og Ninni Hedegaard Eriksen.

De oprettede opholdsstedet Bollerskov på baggrund af en særlov, § 7 i lov nr. 506 af 12.6.1996 (også kendt som *Tvind-loven*) (L, u.d.) rettet mod Tvind skolerne. Denne lov betød, at Tvind skolerne mistede det statslige tilskud, og derved opstod der et behov for at huse de tidligere brugere af Tvind skolerne på en ny måde, som ikke var i strid med loven. På den baggrund blev fonden Bollerskov oprettet som en selvejende døgninstitution for anbragte børn og unge.

Opholdsstedet Bollerskov har plads til i alt 9 børn og unge og er godkendt indenfor servicelovens § 66, stk. 2, nr. 5. To ud af de 9 pladser kan fleksibelt anvendes som §107, dog skal den unge være indskrevet i forvejen hvis vedkommende skal overgå til §107.

Opholdsstedet Bollerskovs opbygning består af en bestyrelse på 5 medlemmer, en leder, en suschef og seks ansatte pædagoger. Bestyrelsens hovedformål er at ansætte den daglige leder, samt at godkende budgettet. (Geertsen, 2020, s. 6)

Den nye virkelighed

Vi vil i det følgende afsnit komme med en beskrivelse af hvad der er sket på opholdsstedet Bollerskov det seneste år, da vi mener, at det har afgørende betydning for at forstå den virkelighed vores informanter har svaret ud fra.

Vi vil senere benytte os af Kurt Lewin til at forstå, identificere og beskrive de forandringer som er sket og er ved at ske, da vi mener, at Lewin med sin forandringsmodel om unfreeze, move og refreeze giver os en forståelse for hvorfor vores informanter i nogle tilfælde svarer som de gør. Vi vil ydermere også benytte os af Lewin for at forklare de processer som var og er i gang på Opholdsstedet Bollerskov.

Opholdsstedet Bollerskov har indtil starten af marts 2021 været ledet af et lederpar, som udover at være daglige ledere på opholdsstedet også har været bosiddende på samme matrikel som opholdsstedet. Denne konstellation har eksisteret i 20 år, og har i høj grad været med til at forme og udvikle opholdsstedet Bollerskovs værdier og pædagogik. Opholdsstedet Bollerskov har en uformel og flad ledelse som i høj grad er præget af det som Henry Mintzberg betegner som værende ledet med sjæl, som først og fremmest er kommet til udtryk, ved at stedet har en følelse af "hjem". (Løw, 2016)

Relationen til barnet/den unge, forældrene og de ansatte har været i højsædet. Dette har fordret et miljø, hvor det relationelle arbejde har været det primære fokus. Sideløbende med det relationelle arbejde, har der været brugt mange andre pædagogiske metoder, her kan nævnes struktur, anerkendende tilgang, low arousal, etc. Det må dog erkendes, at tydeligheden i at få bragt dette i spil, og få det koblet til tydelige mål og resultatdokumentation, ikke har været optimal.

Dette førte til flere påbud fra det sociale tilsyn¹, som førte opholdsstedet Bollerskov ud i en større forandringsproces. En forandringsproces som startede for et år siden, og har haft flere stadier undervejs. Vi vil dog i opgaven primært koncentrere os om udviklingen af forandringsprocessen i det sidste halve år, da det har signifikant betydning for hvordan tingenes tilstand ser ud på Opholdsstedet Bollerskov i dag.

Da forandringsprocessen, grundet det sociale tilsyns påbud, blev igangsat, medførte det en påtvunget ændring i den måde hvorpå arbejdet tidligere var forgået.

Påbuddet var primært omhandlende måldokumentation, da tilsynet ikke fandt den daværende tilgang fyldestgørende. På baggrund af dette blev en række tiltag iværksat, hvor organisationen og de ansatte undergik en forandringsfase, her oplevede vi, at alle gennemgik en unfreezing fase, som vi senere vil beskrive nærmere. Et aspekt i beskrivelsen af dette er, at den forandringsproces som blev igangsat, var en som var blevet påført udefra, forstået på den måde, at hvis der ikke var kommet et påbud om at ændre i måldokumentationen var der formentligt ikke sket ændringer, da der herskede en overvejende overbevisning om, at den praksis der blev udøvet, var fyldestgørende og god.

I forbindelse med forandringsfasen skete der flere ting. Det ene var, at der opstod en følelse af at blive misforstået, og ikke anerkendt for det arbejde man udførte. Det andet var, at de mennesker som var involveret, ikke ordentligt kom igennem *unfreezing* fasen før de befandt sig i den næste fase, *change*. I Jacobsen & Thorsvik 2013, beskrives en modvilje mod forandringer i flere stadier. Stadier som passer godt ind i en forståelse af hændelserne på opholdsstedet Bollerskov. I første fase blev medarbejderne *chokeret*, de får en følelse af: "*Kan det virkelig passe?*" "*Hvad betyder disse forandringer for os, og for mig?*". Herefter indtrådte en fase af *benægtelse* – "*Det kan ikke passe*" "*Det vil ikke lykkes*". Dernæst kom en fase med *depression*, som blev udtrykt ved en følelse af

¹ Se definition under begrebsafklaring.

afmagt, eller ved, at man har lyst til at melde sig ud. Som slutteligt blev efterfulgt af *modstræbende accept* – ”Der er ingen vej uden om det her”, ”vi er bare nødt til det” (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

For at klarlægge kronologien så befinder vi os nu, på det ovenfor beskrevne tidspunkt omkring januar 2021, organisationen og dens medarbejdere er fortsat i stadiet *change*, da der endnu en gang bliver rejst kritik fra socialtilsynet. Ordlyden er på mange områder den samme som sidst. Dette fører til, at lederparret opsiges i deres stillinger, og der i stedet bliver ansat en konstitueret leder, som primært får til opgave at implementere nye og tydelige arbejdsgange.

Dette skift i ledelsen igangsætter på ny de før omtalte processer. Fra at organisationen var kommet i *change*, eller med andre ord være nået til fasen om *modstræbende accept*, befinder organisationen sig nu igen i ukendt land, hvor bl.a. følelsen af tvivlen på egne evner og kompetencer kommer til udtryk hos flere medarbejdere. Det er den virkelighed vores opgave tager udgangspunkt i og den tilstand vores fire informanter har talt ud fra, i vores interviews med dem.

Vi mener, at denne viden er en vigtig forudsætning at have for øje, i forhold til de interviews vi afholdt med vores kollegaer, da det giver en forståelse for mulige ytringer fra deres side, angående følelsen af afmagt og forvirring.

1.2 Problemfelt

Overordnet ønsker vi at undersøge, hvordan man organiserer det pædagogiske arbejde i tiden før og frem til opfølgningsmødet² for barnet/den unge.

Vi oplever, at denne periode er præget af tre faser:

1. indsamlingen af relevant viden vedrørende barnet/den unge.
2. Hvordan denne viden bliver omsat til fælles pædagogiske mål og praksis.
3. Hvordan man organiserer sig omkring indskrivningen af et barn og/eller ung.

Det er vores erfaring, at grundlaget for at træffe beslutninger om disse faser ofte bygger på sparsom viden om barnets problemstillinger og historie. Samtidig oplever vi også, at vi som organisation, ikke har været gode nok til at sikre en struktur der gør, at alle medarbejdere bliver delagtiggjort i den viden der er tilgængelig, og ud fra dette får skabt et fælles vidensgrundlag, som vi bygger vores individuelle tilgang til barnet/den unge på.

² Se begrebsafklaring nr. 5

Vi har ofte stødt på den problemstilling at, efter et barn og/eller ung er blevet visiteret til os ud fra en given beskrivelse, så ændrer virkeligheden sig, således at også tilgangen til barnet må ændres. Barnet/den unge kommer til os med en beskrivelse som beror på en §50 undersøgelse³, og ud fra denne beskrivelse bygger vi vores pædagogiske tilgangsvinkel.

I den efterfølgende tid, hvor relationen til barnet/den unge bliver opbygget, og livet bliver levet, oplever vi ofte, at den før omtalte §50 undersøgelse ikke længere er fyldestgørende i sine iagttagelser. Dette er naturligvis forventeligt, ud fra et udviklingsmæssigt perspektiv, hvor barnet/den unge gerne skulle udvikle sig i en positiv retning, desværre oplever vi ofte at problemstillingerne vedrørende barnet/den unge byder på mere komplekse problemstillinger end beskrevet, ofte med flere diagnoser som fx ADHD eller diagnoser indenfor autismespektret. Dette medfører ofte en ændret pædagogisk metode til barnet/den unge, men også et juridisk dilemma omfattende hvorvidt barnet stadig er korrekt anbragt inden for vores målgruppe og tilladelse.

Det er i tilfælde som disse, hvor vi oplever udfordringer, da den pædagogiske tilgangsvinkel til barnet/den unge ændrer sig til noget andet end hvad der var præmissen ved indskrivningen. Organisationen bag opholdsstedet, hvor barnet/den unge er anbragt, skal inden for relativ kort tid ændre den planlagte praksis og i nogle tilfælde tilegne sig ny relevant viden i forhold til barnet/den unges udfordringer. På baggrund af dette opstår der ofte et behov for en differentiering i forhold til den gængse tilgangsvinkel til de andre børn/og unge som bor på samme institution, dette kan medføre flere udfordringer i udførelsen af pædagogikken. Et eksempel på det kan være, at et barn har forudsætninger der gør, at vedkommende kan indgå i et almindeligt ungdomsliv, almen skole, fritidsaktiviteter og besøg hos venner. Mens et andet jævnaldrende barn har nogle forudsætninger, som gør at barnet ikke kan deltage på lige fod med førømtalte barn. Herved opstår der flere organisatoriske og pædagogiske udfordringer som vi i denne opgave ønsker at se nærmere på.

1.3 Problemformulering

Hvordan organiserer man det pædagogiske arbejde ved indskrivningen af et barn og/eller ung på et socialpædagogisk opholdssted, som Bollerskov, samt hvordan tilgodeser vi børn og/eller unge med forskellige behov bedst muligt?

³ Lov om social service kapitel 11 jf. §50 – Børneundersøgelse.

2 Begrebsafklaring

1. Socialtilsyn har til formål at bidrage til at sikre, at borgerne ydes en indsats, der er i overensstemmelse med formålet for offentlige og private tilbud efter lov om social service (Midt, 2021). Opholdsstedet Bollerskov får ført tilsyn af socialtilsyn midt.
2. Børn og/eller unge. Er den betegnelse vi har valgt at bruge for de borgere som er anbragt på Opholdsstedet Bollerskov. Vi har valgt dette, da alderen de pt befinder sig inden for varierer fra 9 til 16 år.
3. S.O.F.U.S navnet på det dagbogssystem der bliver benyttet af opholdsstedet Bollerskov.
4. Kognitiv sags formulering – er en model/metode under K.R.A.P som Bollerskov benytter til at danne et overblik over et barn og/eller unges styrker og svagheder.
5. Opfølgingsmøder finder sted tre måneder efter indskrivningen af barnet/den unge.

3 Metode

Opgavens empiri er centreret omkring fire interviews angående oplevelser af pædagogikken, organiseringen, og udførelsen af det differentierede arbejde ved visitationen og indskrivningen af børn og unge på opholdsstedet Bollerskov. Vi vil derfor i metodeafsnittet redegøre for de valgte teorier, som analysen af vores empiri vil tage afsæt i, samt hvilken metode vi brugte til at indhente vores empiri med.

3.1 Interview til indsamling af empiri

I det følgende afsnit bliver der redegjort for den metode vi har brugt til indsamling af vores empiri, samt hvem vi indsamlede vores empiri fra.

Ud af otte ansatte på opholdsstedet Bollerskov, har to ledende roller, hvor de resterende har deres primære gang på gulvet. For at belyse vores problemformulering, har vi valgt at benytte os af

interviews som metode til at indhente empiri til senere analyse. Interview metoden er særlig fordelagtig når det gælder om at få et indblik i andres livsverdener. (Kvale & Brinkmann, 2015)

Vi har ønsket at se på, hvordan information om et visiteret barn tolkes og benyttes enkeltvis, men også i fællesskab, samt hvordan den enkelte går til opgaverne med et nyligt indskrevet barn og/eller ung på Bollerskov. Vi har forsøgt at afdække den enkeltes oplevelse af egen praksis, men også hvordan den enkelte så organiseringen bag et visiteret barn og/eller ung udfolde sig. Ideen har altså været at få afdækket om vi arbejder som en enhed, samt om fælles viden og forståelse indtraf så at der var konsensus om metode og handling.

På baggrund af dette valgte vi at foretage fire interviews med fire kollegaer på Bollerskov. Vi valgte at tage udgangspunkt i en kvalitativ semistruktureret interview form, (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 51) hvor vores informanter blev stillet enkelte spørgsmål ud fra et på forhånd udarbejdet interviewguide – Se bilag 5. (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 185). Vi mente at den semistrukturerede tilgang, bedre ville give mulighed for en så uformel og åben samtale som muligt, da vi ikke ønskede at komme til at virke hævet over, eller i en anden position end vores kollegaer. Interviewguiden har tre hovedoverskrifter med dertilhørende underspørgsmål, disse skulle fungere som retningsviser under interviewet, og sørge for at vi holdt os til temaerne. Derudover var interviewet konstrueret sådan, at der var plads til opfølgende og undrende spørgsmål, hvilket et semistruktureret interview tillader (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 45). Det blev af informanterne påskønnet, hvis de på forhånd måtte få interviewguiden udleveret, da de mente de bedre vil kunne svare mere konkret og velovervejet, hvis de havde fået den udleveret på forhånd. Interviewguiden blev derfor udleveret til dem nogle dage forinden interviewet skulle foregå.

Af praktiske årsager valgte vi at foretage vores interviews telefonisk, hvor de af informanterne der havde lyst til det, havde mulighed for at lave et videoopkald, så de kunne se os og vi kunne se dem (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 204).

På et personalemøde præsenterede vi vores ide til opgaven og vores sigte med den, her blev der også spurgt om nogle af vores kollegaer ønskede at være behjælpelig med interviews. Dette har den betydning, at alle på opholdsstedet Bollerskov er bekendt med hvem de interviewede personer er. Vi har alligevel, af etiske og moralske grunde, valgt at anonymisere informanterne ved at give dem

et bogstav som navn og ikke fremhæve eller udstille nogle unødigt (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 116 og 123). Informanterne blev umiddelbart før interviewet, informeret om anonymiseringen, ligeledes blev deres accept om at måtte lydoptage interviewet indhentet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 236). Alle øvrige personer der nævnes i interviewene, har fået ændret deres navn så de også er anonymiseret.

Til senere brug i opgaven, samt for bedre at kunne udlede relevante og væsentligt data fra interviewene, har vi transskriberet de fire interviews, (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 235) som kan ses på bilag 1, 2, 3 og 4.

For at minimere fortolkninger af vores Interviews og dermed sørge for, at den data vi benytter herfra, er så valid som mulig, har vi valgt at transskribere interviewene, så de er så tro til lydoptagelserne som muligt. Derfor er interviewene ikke transskriberet med henblik på at forme talesprog til skriftsprog. For at sikre en ensartethed og læsevenlig transskribering har vi udarbejdet en transskriberingsguide. Transskriberingsguiden kan ses under afsnit 4 (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 235 og 238).

3.2 Kodning

Vi vil her fortælle om hvilken metode vi har brugt til at udlede brugbart og informativt data fra vores fire interviews.

For senere i opgaven at kunne benytte vores interviews analytisk, til at redegøre for og afdække vores problemformulering, har vi benyttet os af en metode hvorpå vi kunne identificere hvilke passager i interviewene der har relevans, i forhold til de temaer og fænomener vi har ønsket at undersøge (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 261). Vi har derfor valgt at inddele interviewene med farvekoder efter bestemte temaer, for at identificere relevante fænomener, passager, gentagelser samt med henblik på at finde relevante kommentarer til inddragelse i analysen. Dette vil vi præsentere under et særskilt afsnit om kodning, som kan læses i afsnit 3.5.

3.3 Metode for analyse af organisation og ledelse

For at kunne analysere vores empiri fra et organisatorisk og ledelsesmæssigt standpunkt har vi valgt at benytte os af Henry Mintzberg. Mintzberg er en Canadisk professor og forfatter inden for ledelse og organisation. Igennem forståelige og omsættelige begreber inddeler og formidler han organisationskultur og ledelsesstile. Disse begreber vil vi udfolde i takt med, at vi analyserer empirien fra et organisationsperspektiv under afsnit 4.4, med henblik på at afdække vores problemformulering samt redegøre for visse organisatoriske og ledelsesmæssige begreber der potentielt kunne benyttes i en visitationsproces og efterfølgende indskrivning på Bollerskov (Mintzberg, 2010) (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

3.4 Kurt Lewins forandringsmodel

Hvorfor bruge Kurt Lewin. Som vi har nævnt i starten, er det vigtigt for os at danne os et så korrekt billede af hvilken virkelighed vores informanter talte ud fra. Vi mener derfor også, at vi kan benytte os af den viden Lewin giver os om forandringsprocesser når det er, at vi skal kode i vores interviews. Vi mener dette er vigtigt, for selvom vi i vores opgave undersøger centrale fænomener med henblik på vores problemformulering, så befinder vi, og vores informanter os stadig i en forandringsproces som i øjeblikket er rammesættende for hele praksisarbejdet. Derfor mener vi det er relevant at have den vinkel med, så vi kan afklare om et udsagn er talt ud fra nogen af de præmisser vi i det kommende afsnit vil beskrive.

3.4.1 Fase 1: Optøning – Unfreeze

Første trin i Lewins forandringsmodel er optøningens fasen, den fase han kalder *unfreeze*.

Lewin antyder i en artikel – Frontiers 1947, at modstanden er individuelt forankret, og at man skal identificere den modstand der måtte ligge i feltet for at kunne lave en ”optøning”.

“To overcome this inner resistance an additional force seems to be required, a force sufficient to ‘break the habit’, to ‘unfreeze’ the custom” (Madsen, 2009)

Da det netop er individets udfordringer i forandringsprocesser vi ønsker at belyse, finder vi det relevant at inddrage Scheins videreudvikling af Lewins udviklingsmodel, da den giver en dybere

indsigt i netop dette. Ifølge Schein⁴ skal individerne motiveres for forandringen. Gamle normer og vaner skal aflæres. Der skal indtræffe en erkendelse af, at det man har gjort tidligere, er forkert, derudover bliver smerte og uligevægt også beskrevet som et stadie i forandringsprocessen. (Hansen, 2009)

For at individerne skal være motiverede for forandring er der tre betingelser, som skal være til stede før unfreezing kan lade sig gøre. Det drejer sig om ”... manglende bekræftelse, dannelse af skyld og angst, samt dannelse af en psykologisk tryghed” (Larsen, 2016). Mangel på bekræftelse beskriver Schein som, at mennesket kun vil søge hjælp i de tilfælde, hvor der er noget i deres liv som ikke fungerer, og at der skal være et misforhold i forhold til hvad man forventer der kommer til at ske. Hvis den første betingelse ikke er tilstrækkelig til at skabe motivation til forandring hos individet, mener Schein, at der også skal skabes skyld eller angst. Skyld og angst kommer til udtryk ved at vigtige mål ikke nås og idealer ikke overholdes, det kan ses som at omgivelserne forandrer sig, og man står i ukendt land. Her er det vigtigt, at individet bliver ledt eller guidet til at sætte nye mål, og hvis målet ikke bliver nået, skal individet modtage feedback fra en ledende figur som kan sætte nye mål. Dette leder til det sidste punkt som er at skabe psykologisk tryghed, som ifølge Schein skal ses som at individet ikke må udsættes for personlig ydmygelse eller tab af ansigt. Det skal forstås som, at den usikkerhed der bliver skabt i første fase ved at introducere individet for skyld eller angst ikke må føre til at individet ikke føler sig værdifuld. Det er ligeledes vigtigt at forsikre individet, der er i en forandringsproces, om at der kommer et positivt resultat af forandringsprocessen. (Hansen, 2009) (Geertsen, 2020, s. 9-10)

Det er særligt i denne fase, hvor følelsen af angst, usikkerhed og utilstrækkelighed opstår. Og netop den fase som vi oplever, vores informanter befinder sig i ved det første kritiske tilsyn.

Da dette semester startede, var personalet og ledelsen på vej ind i en ny fase, nemlig den fase som Lewin kalder for *change*, dette mener vi kunne ses ved, at de ansatte og ledelsen, så småt var begyndt at føle sig hjemme i de nye arbejdsformer og strukturer som var blevet udarbejdet efter det kritiske tilsyn. Dette ændrer sig, som beskrevet, da ledelsen blev udskiftet, og nye tiltag hurtigt herefter blev implementeret. Altså ser vi, at der skete en genstart af hele processen, hvor hele organisationen nu igen skal gennemgå en *unfreezing* fase.

⁴ Edgar Henry Schein har tilføjet flere underpunkter til Kurt Lewins 3 udviklingsfaser.

3.4.2 Forandring – Change

Opholdsstedet Bollerskov befandt sig altså i et stadie af *change* da dette semester startede, og det var i denne virkelighed vi havde regnet med, at vi skulle lave vores interviews. Men da de førømtalte påbud kom, og lederskiftet blev en realitet, ændrede dette som skrevet på det samlede billede.

I dette afsnit vil vi beskrive de næste to stadier af Lewins forandringsmodel, dels fordi det giver mest mening at se modellen i sin helhed, men også fordi vi ser, at der trods genstarten stadig er dele fra den første forandringsproces som er gældende og derfor kan bruges til at bygge videre på.

Change fasen er også nødvendig at tage med da vi under de omstændigheder der har været og stadig er på opholdsstedet Bollerskov er tvunget ud i forandringer. Der har før hersket og gør til stadighed en kultur, hvor alle medarbejdere har mulighed for at have indflydelse på beslutnings- og forandringsprocesserne, dette går bl.a. godt i spænd med den demokratiske ledelsesstil der er på Bollerskov⁵. Dette var ikke en mulighed denne gang, da omstændighederne krævede hurtig og øjeblikkelig handling. Det var også et faktum, at der ikke var resurser til at italesætte og bearbejde de personlige følelser som naturligt kommer i spil under så store ændringer som der her er tale om. Vi vil nu kort gennemgå præmissen for den næste fase, *change*, da den vil kunne give udtryk for hvordan vores informanter navigerer i den virkelighed de befinder sig i.

Fase to i forandringsmodellen, *change*, er den fase hvor forandringen nu kan træde i kraft, så længe de individer der har været igennem *unfreeze* fasen er klar til dette. Dette sker gennem en ”kognitiv restrukturering” hvor sigtet er at få individerne til at se verden på en ny måde. Dette kan ske gennem to mekanismer som er: 1. Identificering, 2. Skanning.

1. Identifikation går ud på at individet ser verden på en ny måde gennem identificeringen med rollemodeller. Disse rollemodeller kan være i form af en leder, en mentor, en ven eller en konsulent. Det ”unfrozen” individ vil altså finde en person at identificere sig med, da dette er den hurtigste vej til nye løsningsmodeller.
2. Skanning ses her som de tilfælde hvor individet ikke finder rollemodeller, men i stedet for skanner omgivelserne for informationer eller andre anvendelige koncepter, som på den måde kan skabe nye løsninger der passer i situationen som individet står i.

⁵ Se afsnit 4.4 for mere om ledelsesstile.

Schein understreger, at det er *unfreeze* fasen, som skaber grundlaget for den forandringsvillighed som individet skal bruge igennem de to omtalte mekanismer *Identificering* og *Skanning* til at skabe forandring. (Hansen, 2009) (Geertsen, 2020, s. 11)

I og med at organisationen blev presset igennem den første fase, er det dermed ikke sagt, at alle ansatte er klar til den forandring, som fase to omfatter og netop derfor bliver denne fase længerevarende for opholdsstedet Bollerskov, som endnu ikke er rykket videre til den tredje fase – *refreeze*.

3.4.3 Stabilisering – Refreeze

Refreezing er ikke et stadie vi kommer til at beskrive i forhold til opholdsstedet Bollerskov i denne opgave, da vi endnu ikke befinder os her. Dermed er de faser vi har mulighed for at beskrive primært *unfreeze* og *change*. Vi finder det dog relevant at beskrive *refreeze* fasen, da vi stadig på vores arbejdsplads befinder os i en forandringsproces, som kan drage nytte af de inputs Vi giver. Derudover giver det bedst mening at vise alle tre faser af en trefaset forandringsmodel.

Ifølge Schein er det vigtigt, at forandringen forankres, da der kan være en tendens til at individet ellers vil falde tilbage i en rutine, nemlig den rutine som var til stede før forandringsprocessen.

Her nævnes to niveauer; personlig og relationel *refreezeing*.

Personlig *refreezeing* sker ved at de løsninger individet selv er kommet frem til, bliver en integreret del af ens selvbillede. Den personlige *refreezeing* går ud på, at de nye løsninger, det enkelte individ er kommet frem til, skal integreres i individets selvbillede. Dette sker ifølge Schein bedst hvis denne forandringsmodel følges, hvor individerne selv skanner efter løsninger eller rollemodeller. De vælger således selv, hvilke løsninger de tager til sig.

Den relationelle *refreezing* går ud på, at det ikke er nok, at individet har taget nye løsninger til sig. De må ikke komme i konflikt med de mennesker, som vedkommende arbejder sammen med. Individet må således fungere som en forandrings agent for de andre i organisationen, hvis de ikke accepterer det nye (Schein 1987: 110-111). Når disse tre faser er gennemgået, er der sket en forandring i organisationen. (Geertsen, 2020, s. 11-12)

Kort sagt kan man sige, at det er i den sidste fase, at forandringen genfryses og stabiliseres. Genfrysningssfasen forstærker den nye adfærd og den nye erkendelse. Organisationen befinder sig atter i ligevægt. Vi vil derfor efter afslutningen af vores projekt, fortsat have for øje, om vi også er endt det sted vi ønskede.

3.5 Metode for kodning af interviews

Vi vil her beskrive hvordan interviewene med vores fire informanter blev kodet, samt hvordan vi kom frem til temaerne, så at vi kunne identificere relevante fænomener, passager og holdninger.

Kodningen af vores interviews startede principielt allerede ved transskriberingen. Mens vi sad og ordret skrev indholdet af vores lyderfiler ned, kunne vi allerede der gøre os nogle overvejelser om hvilke temaer der stod frem. Derfor delte vi selve transskriberingsprocessen af interviewene imellem os, så vi begge transskriberede to interviews, og på denne måde kunne identificere relevante fænomener og temaer, som vi kunne påbegynde en grov kodning ud fra (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 235 og 261).

Med grov kodning menes der, at vi hver især gennemlæste vores transskriberinger og knyttede kommentarer til passager, vi mente havde relevant indhold i forhold til at afdække vores problemformulering. I kommentarerne til passagerne vi udvalgte, skrev vi om vi så et overordnet tema, eksempelvis om det var organisatorisk, pædagogisk eller omhandlede dokumentation af nogen art eller noget fjerde. Dette kan ses i interview bilagene, hvor vi har valgt at beholde vores kommentarer. Det skal dog nævnes, at vi i kodningstilgangen ikke har opstillet det sådan, at der har været noget kvantificerbart, da det ikke har været tilsigtet at noget i interviewene skulle kunne måles eller vejes (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 51).

I stedet har vores interviews haft til formål at være kvalitative og dermed forsøgt at søge informanternes oplevelser og anskuelser inden for interviewguidens temaer (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 45 og 51). Med den kvalitative tilgang har vi valgt at forholde os til opgavens empiri induktivt og det har derfor været oplagt at benytte en åben kodnings form, hvor de fund vi gjorde os i transskriberingerne, har været med til at styre den teori vi har brugt til analysen og med til at afdække vores problemformulering (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 263).

Da vi hver havde grov kodet og udpeget passager og knyttet kommentarer til dem, satte vi os sammen og gennemgik hver transskribering for at blive enige om overordnede temaer, samt lave nøgleord som disse temaer kunne tage afsæt i – Se figur 1. Da temaerne og nøgleordene var på plads, gennemgik vi hver transskribering igen og gik i dialog om hver kommenteret passage, samt hvilken farve den skulle have, med henblik på hvilket tema vi blev enige om, at den passede ind i. På denne måde fik vi farvelagt relevante passager ved at kondensere interviewene ned til kun at tage højde for de tre hovedtemaer samt et sidste tema som omhandler ”ikke uvæsentlige fund”. Hermed fund der potentielt godt kunne have en betydning i analysen.

Tema	Nøgleord	
Organisation	- Ledelse - Struktur - Kultur	Når organisation og pædagogik overlapper hinanden, får den farven blå
Pædagogik	- Metode - Sprog - Fagtermer - Fællestilgang - Kompetencer	
Dokumentation og information	- Dokumentation om et visiteret barn - \$50 undersøgelse - Handleplan - Myndighedsområde	
Ikke uvæsentlige fund	- Personlige oplevelser - Tidligere erfaringer	

Figur 1

3.6 Transskriptionsguide

Vi har transskriberet hvert interview, så det afspejler lydoptagelserne mest muligt, vi har ikke taget højde for længere pauser eller betoning af ord. Det har været vigtigt for os at kunne tage så ordrette uddrag fra transskriptionerne for at belyse relevante ytringer fra vores informanter, derfor er transskriptionerne lavet med et minimum af ændringer og regler. (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 241) – se figur 2.

Hver informant har fået et tilfældigt bogstav som navn, for at anonymiserer dem og fjerne eventuel genkendelse af person og/eller køn, da det ikke har nogen relevans for opgaven (Kvale & Brinkmann,

2015, s. 117). Vi har dog brugt vores egne forbogstav R=Rian og J=Jess for, at I kan identificere hvornår vi spørger informanterne om noget.

(.)	Et punktum angiver et lille "hul" i eller mellem ytringer
[]	Klammer angiver overlappende ytringer
()	Tomme parenteser angiver, at man ikke kan høre, hvad der bliver sagt
,	Komma sættes ved opremsning
?	Spørgsmålstegn sættes efter sætninger med en spøgende tone
(latter)	Tekst i klammer angiver lyde såsom latter

Figur 2

4 Analyse af empirien

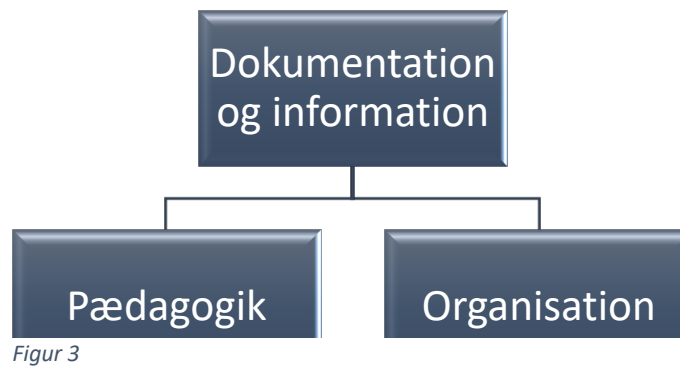
Vi vil her præsentere vores empiri i form af udvalgte citater og/eller henvisninger til linjenumre i udvalgte bilag fra de transskriberede interviews. Dette gør vi med henblik på at analysere dem ud fra vores valgte metode. Vi vil dog gerne gøre opmærksomme på, at vores interviews blev foretaget på et tidspunkt, hvor der, som tidligere nævnt, kort forinden havde været en rocade i ledelsen og en konstitueret leder tiltrådte organisationen. Vi anser derfor informanternes interviews som et billede af en tid, som har været, men som nu er under forandring. Vi har valgt at opbygge analysen ved først at identificere og fremhæve informanternes udsagn ud fra vores spørgsmål fra interviewguiden, og derefter i en opsummering komme med det metodiske og faglige svar på de valgte udsagn.

Analysen inddeles efter tre hovedtemaer med udgangspunkt i Figur 3

- Dokumentation og information
- Organisation
- Pædagogik

Da vi så, at temaerne organisation og pædagogik ofte overlappede hinanden i interviewene, valgte vi at give de passager i transskriptionerne farven blå. Den blå farve vil ikke optræde med sit eget

tema, men i stedet blive brugt flydende i analysen mellem det organisatoriske og pædagogiske perspektiv.



4.1 Delanalyse I: Dokumentation og information

Den dokumentation og de informationer man som opholdssted modtager ved en visitation, er afgørende, da det er via dem, at der vurderes om et opholdssted kan varetage opgaven vedrørende barnet eller den unge ud fra de beskrevne udfordringer. Samt er det med til at danne grundlag for hvordan man strukturerer sig organisatorisk og pædagogisk om barnet eller den unge, med henblik på metoden man kan gribe barnets eller den unges handleplan og beskrevne udfordringer an.

Vi vil derfor i dette afsnit afdække informanternes udsagn om betydningen af den medfølgende skriftlige og mundtlige information. Eksempelvis hvad §50 undersøgelsen, psykologiske vurderinger, skole udtalelser, eventuelle statusrapporter og overleveringsmøder fra andre opholdssteder/plejefamilier o. lign. kan have af betydning for en visitation, samt det fremadrettede arbejde med barnet og/eller den unge.

Da opholdsstedet Bollerskov er anlagt som en selvejende fond⁶, har det også den betydning, at visitationsretten tilhører Bollerskov alene og ikke styres af eksterne kræfter. Med visitationsretten har Bollerskov muligheden for selv at opretholde en harmonisk og homogen børnekultur, hvor der ikke anbringes særligt vanskelige børn og/eller unge medmindre det vurderes af ledelsen og

⁶ <https://erhvervsstyrelsen.dk/fonde>

personalet, at huset kan rumme det. Det er derfor yderst vigtigt, at den medfølgende dokumentation i skriftlig og mundtlig form er så detaljeret og beskrivende som muligt, da det ofte er med afsæt i dette, at beslutningen tages. Samtidig er denne dokumentation også afgørende for, hvordan opholdsstedet kan strukturere sig organisatorisk og pædagogisk for barnet og/eller den unge, allerede fra første dag, og uden et større forudgående "fysisk" kendskab.

Vi har derfor identificeret passager i transskriptionerne, hvor informanterne bl.a. giver udtryk for manglende og ikke opdaterede dokumentation samt handleplaner. Dette har vi valgt at belyse tidligt i analysen, da det, som beskrevet, har en relevans for hvordan strukturen omkring barnet og/eller den unge fra start tilrettelægges, samtidigt trækker det tråde til organisation og pædagogik. Eksempelvis fortæller *H* fra bilag 1 hvilken betydning manglende og ikke velbeskrevet dokumentation kan have af indflydelse.

H: "Ja jeg syntes rigtig tit at det ikke er velbeskrevet der er få skrivelser de kan være mangelfulde de kan være kortvarige informationer over for kort et tidsrum at de er blevet observeret på og så syntes jeg oftest så er de lavet af en eller to personer og ikke af flere forskellige fagfolk."

(Bilag 1. linje 29-31)

R: "Synes du det er udfordrende at det ikke er bedre beskrevet?"

H: "Ja det synes jeg det kan komme til at sætte nogle stoppere for at vi får nogle rigtig vigtige informationer som vi skal arbejde ud fra så det kan være rigtig udfordrende."

(Bilag 1. Linje 38-40)

At flytte et barn og/eller en ung fra sit hjem, et andet opholdssted eller plejefamilie er ikke en beslutning der tages let, der er mange aktører med inde over før en sådan beslutning kan træffes. I servicelovens (SEL) kapitel 11 specificeres særlige krav til informationer og dokumenter, der skal indhentes/laves, jf. børneundersøgelsens §50 (Service loven, 2021). Det er via §50 undersøgelsen at kommunen forpligtiges til at afdække hvilket behov og eventuelt tilbud et barn og/eller den unge skal tilbydes. Det skal dog nævnes, at en §50 undersøgelse jf. SEL først iværksættes, hvis der er begrundet mistanke om, at et barn og/eller ung har behov for særlig støtte. Den mistanke opstår

som oftest på baggrund af observationer om mistrivsel - primært fra skoler og/eller sundhedsvæsenet (Danmarks statistik, 2019). De observationer der gøres om evt. mistrivsel, kan lede til, at der laves og indleveres en underretning til den pågældende kommune, hvorefter der så foretages en vurdering om der er grund til yderligere undersøgelser og/eller igangsættelse af andre initiativer. Dette kunne jf. kapitel 11 SEL, være i form af psykologiske undersøgelser, netværksmøder samt forbyggende foranstaltninger, der alle dokumenteres. Et anbragt barn og/eller ung har derfor som oftest en lang række af dokumenter og information der skal sondres i og vægtes.

Denne slaviske gennemgang af dokumentationskæden er for at gøre opmærksom på og synliggøre, hvilke dokumenter og informationer der kan nå at hobe sig op, og følge med et barn og/eller ung der vurderes at skulle anbringes. Nogle af informationerne er forældet og andre kan synes at være bagatelliserede undervejs i forløbet. Der er derfor ofte meget at skulle rumme og forholde sig til, hvilket i sidste ende kan mudre billedet.

J: "Oplever du ved visitationen at et barn og/eller ung, er belyst på en sådan måde at du har en grundig nok oplevelse af hvad opgaven indebære?"

V: "Nej overhovedet ikke især ikke i det her regi."

(Bilag 4 linje 30-32)

Adspurgt giver V også udtryk for, at et grundigt overlap om barnet og/eller den unges problemstillinger er af afgørende betydning, for om man får sat fokus på det rigtige fra dag ét.

V: "Jamen det er jo helt sikkert igen at der er nogle problemstillinger som er ekstremt vigtige at få at vide så som at er der nogle hovedelementer som vi skal være klar over anoreksi, seksuel krænkende adfærd og sådan nogle ting de skal virkelig være belyst så de ikke kommer bag på os."

(Bilag 3 linje 37-40)

T understøtter og fremhæver, at der ofte er mange oplysninger at holde styr på og uddyber et behov for at have "et godt system", evt. dagbogsprogram til at opbevare alt den indsamlede og medsendte dokumentation.

T: "Jamen det ville jo være at have alle relevante oplysninger omkring barnet og også kunne gå tilbage til oplysningerne fordi det kan være mange oplysninger lige at huske så det at have et system der er nemt og hurtigt at finde rundt i så man hele tiden lige kan vende tilbage og kigge hvordan var det nu lige." (Bilag 3 linje 35-38)

Da børn og unge ikke er en bestillingsvare for opholdssteder, handler det mere om kendskab og ledig plads til den rette institution for barnet og/eller den unge, som man ønsker anbragt, da socialrådgivere og anbringelseskonsulenter ofte må anbringe børn og unge med kort varsel. Hvilket i Bollerskovs tilfælde giver relativt kort tid til at få læst dokumenterne, samt for lederen at få talt med sine ansatte om en potentiel visitation samt hvilken strategi og struktur der skal iværksættes. Da dette er vilkårene og næppe kan laves om, er en del af pædagogernes arbejde tidligt i anbringelsen også at agere detektiv. Vi skal ofte forsøge at udfylde hullerne – eksempelvis hvis der mangler information om, hvorfor en plejefamilie har afbrudt samarbejdet med en kommune, eller hvorfor et andet opholdssted har opsagt et barn/ og eller ung. Vi får ganske rigtigt dokumenterne om barnet, men den information der nogle gange kan synes vigtigst om hvorfor noget gik galt kan vise sig at være yderst vigtigt ved en anbringelse.

Q: "Ja nej det tænker jeg ikke at jeg har måske mangler det med at vi allesammen får snakket for en ting er at læse de der papirer som jo tit og ofte viser sig at barnet ikke er som det er beskrevet så der syntes jeg jo lidt at vi nogle gange står og tænker okay hvad fanden skete der lige her eller det er da slet ikke det barn vi får som vi lige har læst om." (Bilag 2 linje 59-62)

V: "ja klart der er jo rigtig mange ting der går tabt af usagte ting og problemstillinger man kunne have undgået ved at have fået et grundigt overlap."

(Bilag 3 linje 17-18)

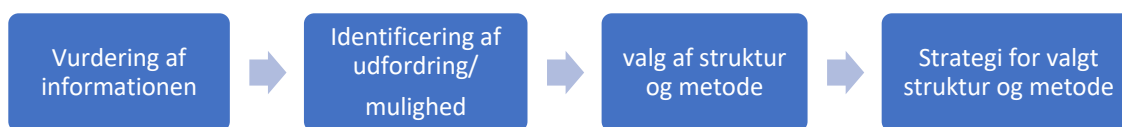
Som tidligere beskrevet tages der ikke let på anbringelser af børn og unge, og det tilstræbes, at de skift og omvæltninger de må blive udsat for minimeres (Erlandsen, Jensen, Langager, & Petersen,

2015, s. 290 & 291). Derfor er det igen vigtigt, at man får de fornødne oplysninger, så valget om at tage imod et barn og/eller ung ikke ender med en unødigt omvæltning.

4.1.1 Opsummering I

Det er ikke forventeligt, at de dokumenter og medfølgende informationer der følger et barn og/eller ung i anbringelsessystemet er fyldestgørende, men med erfaring kommer der også en vis evne til at afkode visse problemstillinger, samt vurdere tyngden af opgaven. Dette kan sidestilles med, at man som ledelse er bevidst om de ressourcer institutionen måtte besidde, samt om dialogen med personalet, herud fra bør man kunne danne det fornødne grundlag til at tage beslutningen om at tage eller ikke tage imod et barn og/eller ung.

Der er altså en vis rækkefølge, der må tages højde for ang. beslutningsprocesserne, når et barn eller ung visiteres. Vi vælger at gøre det sådan for at demonstrere, hvilken beslutningsproces der vil være værd at bestræbe sig på at have for øje, når et barn eller ung anbringes. Formålet er at gøre opmærksom på hvordan beslutningsprocessen om at tage imod et barn i høj grad beror på en organisatorisk kontekst og et pædagogisk fundament.



Figur 4 (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 277)

Figuren ovenfor er inspireret af Jacobsen & Thorsvik 2013 s. 277, vi har byttet om på de to første felter og omskrevet det så det i højere grad afspejler en forenelig model for et opholdssted – i dette tilfælde Bollerskov. Modellen er indrettet, så den bedre kan demonstrere hvordan en beslutningsproces kan gaves af en, på forhånd, organisatorisk bestemt metode. En metode, hvor en standardiseret procedure for hvordan man som institution organiserer sig, når der modtages et barn og eller ung, og ligeledes hvilke pædagogiske metode/struktur der må vurderes at blive anvendt, ud fra den givne viden der er tilgængelig, er med til at danne rammerne for hvordan en strategi for praksis kan opstå.

Det er af vores informanter blevet belyst, at de informationer der ofte må tages beslutninger ud fra, er øjebliksbilleder, har massive mangler og ofte viser sig ikke at holde stik. Dette fænomen kan potentielt tilskrives en arveart af Rosenthal effekten, (Juhl & Madsen, 2011, s. 129) da det ikke er muligt at undgå i nogen grad at blive farvet, når vi læser og efterfølgende skal vurdere om vi kan varetage barnet eller den unges problematikker. Eksempelvis dannes der et forudindtaget billede af barnet/ den unge som resulterer i personlige mentale forestillinger, paralleller til andre erfaringer og forventninger til et vist adfærdsmønster, som skabes på baggrund af de læste dokumenter. Det skal tilføjes, at barnet eller den unge ofte kommer fra en konstellation hvor han eller hun nemmere gør opmærksom på sig selv. Her er dynamikken væsentligt anderledes på Bollerskov, da der bor flere børn og unge og der er flere voksne, end der typisk vil være i en regulær familie og/eller plejefamilie. Derfor er det vigtigt at være bevidst om at skriftlig dokumentation er statisk, det er ofte øjebliksbilleder og vurderinger skabt under andre forhold. Som fagperson er det derfor vigtigt at være bevidst om omgivelsernes indflydelse og sørge for, at de beslutninger der måtte være blevet taget, med afsæt i dokumentationen, hurtigt kan ændres og tilpasse sig de forandringer der opstår i begyndelsen af en anbringelse. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 274) Dette henvender sig særligt til det organisatoriske, og vil derfor blive yderligere belyst under organisationsafsnittet 4.4.

4.2 Delanalyse II: Pædagogik

En af forudsætningerne for at kunne svare på vores problemformulering, er at vi forholder os til hvad vores informanter fortæller os vedrørende det pædagogiske arbejde.

Vi vil derfor i dette afsnit afdække, hvordan vores informanter oplevede planlægningen og udførelsen af det pædagogiske arbejde i den periode, som vi interviewede dem i.

Vi vil benytte os af citater hentet fra den empiri, som vi fik ved at interviewe vores kollegaer. Ud fra disse citater vil vi belyse, hvilke pædagogiske problemstillinger vores informanter oplever ved indskrivningen af et barn og/eller ung, og det efterfølgende arbejde. Vi vil samle ytringer som omhandler samme temaer og ud fra det komme med opsummeringer for hvert tema. Vi vil afslutte med en opsummering, hvor vi samlet forholder os til temaerne, og derudfra tilføjer relevant teori.

Bollerskov har en tradition for at give de enkelte ansatte en stor grad af metodefrihed, som ikke er styret af en klart defineret retning, som man eksempelvis kan se det med institutioner, der bruger specifikke pædagogiske metoder, som fx K.R.A.P eller miljøterapi.

Bollerskovs indgangsvinkel er at sikre, at de ansatte følger en mere værdibaseret tilgang, noget som blev defineret af det forhenværende lederpar. Denne ledelsesstil kan forstås som transformationsledelse, da 3 ud af 4 af præmisserne herfor er gældende. De opfyldte præmisser er:

"udvikling af en vision, inspiration af ansatte til at yde en ekstra indsats samt hensyn til den enkelte" (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 407).

Inden for disse værdier som blev udstukket, var der flere pædagogiske retninger som, relationel pædagogik, anerkendende pædagogik, og strukturel pædagogik. Vi nævner dette for at gøre opmærksom på at det i den førnævnte turbulente periode, kan have været svært at skelne for den enkelte medarbejder, hvad der var en værdi og hvad der var en pædagogisk retning som skulle følges. Derfor vil mange af de udsagn vores informanter kommer med omhandle det pædagogiske arbejde, ikke decideret referere til en specifik pædagogisk retning eller metode.

Et andet vigtigt perspektiv er det, som vi netop har behandlet i afsnittet om *"Dokumentation og information"*. Dette omhandler den viden, der er tilgængelig før en anbringelse, da den er af absolut afgørende karakter for, at organisationen har mulighed for at planlægge, hvilke pædagogiske metoder og tilgange der skal bruges i mødet med barnet/den unge.

Vi nævner dette, da den information der er tilgængelig, har direkte betydning for, hvordan vores informanter forholder sig til den pædagogiske metode der efterfølgende skal bruges i arbejdet med barnet/den unge.

Vi ser eksempelvis, at H siger følgende:

H: "Og der har jeg skrevet at jeg syntes at der er en mangelfuld analyse i plenum det er både på grund af mangelfulde dokumenter og det er pga. nedprioritering og vi mangler procedure for hele processen når der kommer et barn altså info om barnet og at vi reflektere sammen og at vi finder ud af hvad er det vi hver især læser hvad er det for en beslutning vi tager hvad er det for"

nogle kompetencer vi har til at kunne tage vare på det her barn og de problematikker der nu er og så skal der laves procedure undervejs altså hvordan er det vi indskriver et barn, hvordan er det vi indkører et barn, hvad er det for nogle metoder vi skal bruge og altså noget fælles viden en fælles baggrund for hvad det er vi gør så vi er enige om det.”

(Bilag 1 linje 116-123)

Her giver informanten udtryk for, at forudsætningerne for at kunne skabe fælles pædagogiske mål ofte bliver vanskeliggjort pga. mangelfuld dokumentation om barnet/den unge. Et lignende udsagn finder vi hos V som udover at tale om de skriftligt tilgængelige dokumenter om et barn, efterspørger at der kommer en overlevering fra tidligere anbringelsessted, såfremt det har været tilfældet at barnet/den unge har været anbragt tidligere.

”V: Jeg tror det er en blanding socialrådgiverne tænker måske at de har en anden procedure at gøre det på de kunne helt sikkert også være bedre problemet i de her sager er bare at når vi får dem så er det altid et betændt forhold i forhold til de plejefamilier de kommer fra og de instruktioner der er altid et eller andet der er gået galt så der er ikke mulighed for det men så tænker jeg også at det altså der er vores ledelse også lidt låst i ikke at kunne søge den viden da det netop er så betændt det de kom fra..” (Bilag 4 linje 61-66)

Overordnet giver alle vores informanter i en eller anden form udtryk for, at de oplever vanskeligheder omkring at indhente informationer omkring barnet/den unge. Der bliver enten, som i de to eksempler, peget på, at den tilgængelige viden er mangelfuld eller også bliver der peget på, at organiseringen omkring formidlingen af viden mangler at blive systematiseret. Hvilket T fortæller om i følgende citat:

T: ”Ja det gør jeg jo altså det har jeg forsøgt at gøre på vores... jeg ved ikke om man kan kalde det system... men øh i hvert fald i første omgang travlede jeg hele SOFUS⁷ igennem for at læse om børnene det fandt jeg så ud af var en blind vej også fandt jeg ud af at der var nogle mapper fra en

⁷ Se begrebsafklaringen.

kollega så det lidt tilfældigt efter hvilken kollega der har været på arbejder hvad jeg så har fået at vide og der er meget stor forskel på svarene vil jeg så lige sige.”

R:” Så det jeg hører dig sige, er at der ikke er nogen ensformig procedure for hvor og hvordan du kan finde papir på de anbragte børn?”

T: ”Nej det synes jeg bestemt ikke og jeg har jo også synes at de kom lidt sent (Papirerne) jeg ved godt at de kom lidt akut ind (X og X) det ved jeg ikke der er jo også bare hvad jeg har været vant til jeg har jo været vant til at ligeså snart der kom nye borgere eller beboere eller hvor henne i systemet det har været i hvert fald inden jeg skulle have noget med dem at gøre så har jeg haft mulighed for at læse alt gennem der har været hvis jeg har ønsket det og så starte ud på en frisk det jo ikke fordi jeg nødvendigvis skal tage alle oplysningerne til mig som sande det er andre oplevelser jeg synes bare det er godt at have en baggrundsviden speciel når det er så skadede mennesker..”

(Bilag 3 linje 53-66)

Q kommer her med en udtalelse, som også peger på at organiseringen i forhold til at få bragt den tilgængelige viden i spil hos alle medarbejder kan være tilfældig:

Q: ”Jamen jeg syntes jo at nogle gange der har vi det oppe på p-møder ellers så snakker vi jo bare lige sammen os der er der og så bliver der sagt kan vi ikke godt det eller vi bliver ringet op hvis vi ikke er på arbejde vi har fået tilbudt det her barn vi sender lige nogle papirer eller sådan og sådan.”

(Bilag 2 linje 7-9)

Med afsæt i ovenstående citater kan vi udlede, at der er en oplevelse af, at indsamlingen af viden omkring et barn og/eller ung der er i visitation til Bollerskov på mange måder er mangelfuld. Dette opleves enten ved, at der ikke er dokumenteret nok omkring barnet/den unge, eller at de papirer og undersøgelser der følger med, ikke er opdateret.

En anden pointe, der bliver fremhævet, er at der mangler systemer der er nemme, overskuelige og standardiseret, så at alle medarbejder ved hvor de skal søge den information de har brug for – Som der også beskrives i organisationsafsnittet.

Vi mener, at dette er vigtige pointer set i forhold til at kunne tilrettelægge den pædagogiske metode i arbejdet med det pågældende barn og/eller ung. Da det er noget vi ser en tendens igennem vores empiriindsamling.

Andre perspektiver indenfor det pædagogiske felt, som vores informanter har beskrevet, er vigtigheden af at skabe en fælles pædagogisk metode, som er tilrettelagt, så det bedst muligt tager hånd om det enkelte barns/den unges situation. Derfor vil vi fremhæve nogle af vores informanternes oplevelse af at arbejde ud fra en fælles viden, og derefter fremhæve deres bud på, hvad de anser som vigtigt for at kunne skabe den fælles forståelse.

H fortæller her, at vedkommende nogle gange oplever, at der bliver skabt en fælles forståelse af en problemstilling, men at det kun sker hvis vi der opnår enighed:

H: "Ja det formår vi nogle gange at gøre hvis vi når til enighed på nogle personalemøder og det er der vi bliver enige om det hvis det er en fælles viden og så er det jo på supervision og så er det ved at vi har noget helt konkret vi kan gå ud fra så implementerer vi det ved at lave aftaler på p-møder."
(bilag 1 linje 291-293)

Q har en tilsvarende opfattelse, Q har tidligere i interviewet givet udtryk for, ikke at opleve, at der bliver gjort noget aktivt for at skabe et fælles pædagogisk grundlag (bilag 2 linje 272). Q uddyber i citatet nedenunder, hvor der bliver givet udtryk for en tilfældig fordeling af viden, og at det er meget op til dem som bliver kontaktperson for barnet at finde ud af, hvad man skal gøre.

Q: "Næ som jeg sagde før så synes jeg vi får det her barn vi læser papirerne og så har vi allesammen en mening om forskellige ting og så bliver det bare kastet lidt hist op pist og så er bliver der fordelt kontaktpædagoger og så skulle de gerne formå at finde ud af hvordan og hvorledes."
(bilag 2 linje 274-277)

Alle vores informanter giver udtryk for at de oplever, at arbejdet med at danne den fælles pædagogiske tilgang er en udfordrende proces. H er den som virker mest positiv omkring det og giver udtryk for nogle gange at opleve, at der bliver skabt en fælles tilgang. Hvorimod de andre giver

udtryk for, at det er mere tilfældigt, og at de er usikre på om det overhovedet sker, som vi ser i nedenstående citat fra V.

V: "Ja men det ved jeg faktisk ikke om vi kommer frem til vi kan jo godt jeg er lidt i tvivl om hvordan vi gør for vi er jo tit uenig og jeg ved at vi nogle gange kan have forskellige måder at gribe det an på og jeg ved faktisk ikke om vi altid bliver enig om hvordan vi skal gøre med et barn og hvordan det skal tackles." (bilag 4 linje 222-227)

Vi kan derfor konkludere, at vores informanter på tidspunktet omkring vores interview havde en oplevelse af, at det er svært at få skabt fælles pædagogiske tilgange. Samtidig fortæller vores informanter os også, hvad der efter deres mening vil kunne styrke måden, hvorpå vi skaber fælles pædagogiske tilgange. I nedestående citat fortæller H om en metode, "kognitiv sags formulering,"⁸ hvilket Q fremhæver som en god metode til at skabe en fælles forståelse for barnet/den unge, Q oplever dog, at den bliver brugt for sent i forløbet.

H: "Ja vi har jo forsøgt os med det her kognitive sags formulering det sker bare for sent igen altså det er langt henne i forløbet at vi gør det." (bilag 1 linje 44-45)

Q siger med citatet nedenunder, at Q mener, at vi bruger metoder som kognitiv sags formulering for lidt og samtidig giver udtryk for, at der ikke er nogen overordnet struktur for det.

Q: "Ja for det synes jeg faktisk vi gør for lidt i alt det der og jeg tror at det er derfor man ikke altid ved hvad man skal gribe og gøre i og så bare gør et eller andet for lige præcis hvad angår sådan nogle ting der er der ikke meget struktur." (bilag 2 linje 286-288)

Vores informanter nævner også brugen af supervision som metode til at få skabt fælles pædagogiske retningslinjer, som vi kan se i de to nedenstående citater fra henholdsvis T og V:

⁸ Se begrebsafklaring.

T: "det er et godt spørgsmål altså jeg vil jo ønske at når man fik nogle særlige problemstillinger at man enten fik noget supervision eller undervisning om ikke andet så en diskussion om hvad vores viden om emnet lige er så vi selvfølgelig kunne søge den fornødne viden eksternt i form af kurser og eller supervision vi kan jo ikke det hele." (bilag 3 linje 236-239).

V: "Ja det gør der jo men hvis det er voldsomt og sådan noget så ja det kommer jo an på vi havde en pige der skar i sig selv der skal jo sådan set ikke så meget supervision indover der det er mere at søge professionel hjælp udefra hvis det er den vej igennem og hvis de har en alder og det bliver voldsomt nok så finder vi et andet sted til dem så vi får det vi kan klare her." (bilag 4 linje 347-351)

Fælles for tankerne om supervision og den kognitive sags formulering er, at begge metoder hjælper til at skabe fælles forståelse for den pædagogiske opgave der skal løses. Vores opgave har, som nævnt, sit fokus på perioden omkring indskrivningen af barnet og/eller den unge. Denne periode vil altid været præget af et vist omfang af kaos. På baggrund af det vores informanter her har givet udtryk for, kan vi konstatere, at der efterspørges metoder til at organisere denne del af arbejdet på. Der bliver nævnt supervision som en af metoderne til at få skabt et fælles vidensgrundlag, dette mener vi dog også kan ses, som at supervision til en vis grænse er med til at udstikke en retning for hvordan det pågældende barn skal håndteres, og derfor peger disse udsagn, udover at supervision skaber en bredere forståelse af en pågældende problemstilling, også på, at der er et behov for, at der bliver truffet beslutninger om, hvilken indsats der skal følges.

Det ser vi eksempelvis V give udtryk for i følgende citat:

V: "200% 200% for det udvikler også en selv at man lige kan se nye nuancer i det man skal og det fungerer bare bedst der er en der skærer i og sådan gør vi helt klart og det er også min klare erfaring." (Bilag 4 linje 230-232).

Denne følelse af manglende retning og overblik som vores informanter giver udtryk for i de foregående citater, ses også i forhold til hvordan de oplever den pædagogiske organisering og praksis der er i perioden efter barnet/den unge er flyttet ind, når vi spørger til hvordan de oplever

den generelle pædagogiske indsats, svarer de, at de oplever den som meget praksisorienteret, som vist i de to følgende citater:

Q: "Der har vi jo som regel klaret værelset kan man sige værelset er jo enlig med seng og alle de der ting og så plejer det jo at være sådan at barnet er med ude at købe nogle flere ting hvis det har brug for det til værelse." (Bilag 2 linje 165-167).

T: "Fisk jeg synes ikke der er hvad jeg vil kunne kalde en procedure der er en masse praktiske gøremål der blive udstukket men en decideret procedure synes jeg ikke at være bekendt med." (Bilag 3 linje 99-100).

I den sidste del af vores analyse af det pædagogiske felt, ønsker vi at belyse hvordan vores informanter arbejder når der er behov for en differentieret pædagogik som kan virke forskelsbehandlende. *H* har følgende oplevelse af det:

H: "Ja jeg syntes det kan være rigtig svært fordi jeg kan næsten mærke hvordan det føles inde i dem følelsen af uretfærdighed at hvorfor må han det og vi er lige gamle og der er så mange ting i det jeg kan sagtens forstå det og det er det med den der udskamning også at man ikke kommer til og (.) og hele tiden minde dem om hvad det er de har af problematikker i stedet for at se på udviklingen. Det syntes jeg kan være rigtig svært det er et kæmpe dilemma selv sådan noget som sengetider at hvis en på 13 gerne må være oppe til sent og en anden en ikke må så kan jeg godt forstå følelsen af at det ikke er fair." (bilag 1 linje 326-332)

H anskuer her hvordan det må føles for barnet/den unge som af forskellige årsager ikke er i stand til at kunne deltage i en aktivitet eller andre ting på lige fod med en jævnaldrende. Der bliver givet udtryk for, at følelsen kan være uretfærdig. Samtidig siger *H* også, at der er et dilemma mellem, på den ene side at sikre udviklingen gennem en differentieret tilgang, og på den anden side ikke at skelne mellem børn og/eller unge med forskellige muligheder.

T siger i følgende citat, at rammesætningen omkring at arbejde er af afgørende karakter for at kunne arbejde differentieret, T nævner også, at det er vigtigt at kunne det:

T: "jeg synes lidt det er begge dele det er jo både rammerne for hvis rammerne ikke er der så er det svært at imødekomme børnene i dagligdagen et eller andet sted skal det rammesætte hvad kan man, hvad må man og hvad vil man hvordan vil vi bedst muligt udvikle børnene og få tilrettelagt nogle fritidsaktiviteter så vi også hele tiden tænker på at de skal udvikles og at det ikke hele tiden bare er sjov og ballade. Vi kan jo ikke tilrettelægge aktiviteter ud fra laveste fællesnævner det er synd for dem som kan mere men den slags skal jo planlægges eksempelvis flere en til en ture og få disse ting organiseret så det er i arbejdsplanen." (bilag 3 linje194-200).

Vi finder lignende udtagelser ved de resterende informanter, hvilket gør, at vi kan konstatere to ting, når vi ser på arbejdet med differenceret pædagogik.

Først og fremmest kan vi konstatere, at det kan være vanskeligt for medarbejderne at håndtere rent følelsesmæssigt ikke at kunne tillade det samme for alle børnene/de unge, som H giver udtryk for. Den anden pointe, som T giver udtryk for, er at det kræver nogle tydelige rammer for, hvordan man tilrettelægger den differentierede tilgang. Vi ser samtidig, at der er en sammenhæng mellem T og H's udsagn, ved at T taler om retningslinjer. Retningslinjer eller standardiseringer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 74) kan i mange tilfælde være nyttige redskaber når det arbejde man udfører, er af en karakter, som gør at man kan blive meget følelsesmæssigt berørt af det.

4.2.1 Opsummering II

Det er vigtigt indledningsvist igen at understrege, at disse interviews er foretaget i en fase hvor organisationen var i en *unfreeze* fase. Derfor antager vi, at følelsen af at manglende overblik, og retning i arbejdet kunne spores i vores informanter. Dette kan have været en medvirkende årsag til, at vores informanter har svaret, som de har. Når vi gennemgår temaerne fra dette afsnit, er det første der springer os i øjnene, efterspørgslen på organisering af det pædagogiske arbejde. Der bliver i indledningen af afsnit 4.1 om dokumentation og information talt om, hvordan der bliver indsamlet information og viden omkring barnet og/eller den unge. Nogen af de centrale pointer her er, at vores informanter ikke oplever, at der er en fastlagt procedure for, hvor man som ansat, kan

finde den nødvendige viden. Ligeledes oplever de ikke, at der er en organisering der bringer den tilgængelige viden i spil, så den kommer til at danne en fælles tilgang til barnet og/eller den unge. Nogle af de udfordringer vores informanter taler om kan pege i retning af, at der skal mere fokus på koordinering. Meget af det vores Informanter giver udtryk for tyder nemlig på, at der har været tale om en frivillig koordinering, (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 72) dette ses eksempelvis ved den frivillighed vores informanter oplever, der er i forhold til at læse de tilgængelige papirer. En anden forståelse for hvorfor der opstår et større behov for koordinering skal forstås ud fra de stigende krav, der til stadighed præger arbejdet med anbragte børn og/eller unge. Her tænker vi på, at de stigende krav der har været til organisationen, til en vis grad, ikke har ført til at organisationen har ændret praksis, ej heller har skærpet koordineringen af arbejdet omkring vidensindsamlingen. Vores informanter fortæller også, at de har en oplevelse af, at den tilgængelige viden der er til rådighed fra myndighedernes side ofte, er mangelfuld. Dette kan være vanskeligt at gøre noget ved. Vi mener dog, at vi som organisation skal være bedre til at stille krav til anbringende kommune, ved at gøre opmærksom på manglende eller utilstrækkelig dokumentation vedrørende et barn og/eller ung.

Et andet aspekt vores informanter var optaget af, var vigtigheden af at få skabt en fælles pædagogisk tilgang. Dette punkt står på skuldrene af det forrige tema omhandlende informationen om barnet og/eller den unge. Da det er en forudsætning, at der er den tilstrækkelige viden når man skal tilrettelægge en fælles pædagogisk indsats for et barn og/eller ung.

Vores informanter gav alle udtryk for, at de anså det som vigtigt, at der hurtigst muligt blev skabt en fælles pædagogisk forståelse af et barn og/eller ung. Ligeledes beskrev de også, at de oplevede dette som værende en proces der havde udfordringer. Da vi i starten af dette afsnit beskrev hvilke pædagogiske metoder der bliver benyttet på Bollerskov, var det for at understrege, at de helt grundlæggende bliver brugt af alle ansatte på Bollerskov. Det interessante i denne sammenhæng er, at ingen af vores informanter nævner disse tilgange. Årsagerne til dette kan skyldes flere ting, bl.a. at det er noget som ligger personalet så meget på rygraden, at man ikke tænker over at fremhæve dem som en metode. Det kan også skyldes den særlige *unfreezing* fase Bollerskov gennemgik på det tidspunkt, eller at der simpelthen hos informanterne er et behov for, at der bliver truffet beslutninger (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 277) vedrørende hvilken pædagogisk tilgang man som organisation skal møde barnet og/eller den unge med.

Når vores informanter forholder sig til differentieringen af den pædagogiske tilgang, var der som nævnt to aspekter der blev fremhævet, herunder det følelsesmæssige og det strukturelle. Og som vi ligeledes nævnte vil det kunne afhjælpe de følelsesmæssige udfordringer, at der blev opstillet klare og fælles retningslinjer for hvordan dette arbejde skal udføres.

Det viser igen, at der er en efterspørgsel fra vores informanternes side om at organisere arbejdet på en mere tydelig måde. Det er også bemærkelsesværdigt, at der ikke bliver efterspurgt pædagogiske metoder. Dette tolker vi, som at vores informanter føler sig godt rustet fagligt til at arbejde med differenceret pædagogik.

Et aspekt af at arbejde ud fra fælles pædagogiske målsætninger er at have et professionelt sprog. Vi oplevede ikke, at det var noget vores informanter omtalte, men som vi nævnte i indledningen til dette afsnit, så var ledelsen på tidspunktet omkring vores interviews funderet i en værdibaseret ledelse. Vi mener på baggrund af dette, at organisationen kan have haft tilbøjelighed til at se mere overordnet på pædagogikken og lade den pågældende pædagog være mere selvledende. Dette kan have haft en negativ indflydelse på vedligeholdelsen af et fælles professionelt sprog som det Bjørg Kjær beskriver, (Kjær, 2010 , s. 51) men det åbner samtidig også op for en kollegial vinkel. Bollerskov er nemlig præget af tætte voksenrelationer på kryds af medarbejdergruppen. Dette er på den ene side en meget stor styrke, for stedet, og giver bl.a. anledning til, at børnene/de unge dagligt kan spejle sig i gode og sunde voksenrelationer. På den anden side kan det også vanskeliggøre det pædagogiske arbejde, hvis der ikke er et fælles professionelt sprog at tale ud fra, da der kan være en tendens til, at man hellere søger konsensus for at bevare en god relation til ens kollega, frem for at argumentere på et ikke personligt plan, hvis der skulle være uenighed omkring en tilgangsvinkel (Kjær, 2010 , s. 50-52).

4.3 Delanalyse III: Organisation

Dette afsnit vil belyse og bearbejde vores informanternes udsagn angående deres oplevelser af den organisatoriske struktur ved visitationen af et barn og/eller ung. Som beskrevet i afsnittet under kodning, er vi opmærksomme på, at der vil være sammenfald mellem organisation og pædagogik. Det er dog heller ikke vores ønske at forsøge at separere dem, da vi ikke mener den ene kan uden

den anden. Det skyldes, at ledelse og organiseringen er afgørende for hvilke pædagogiske metoder, der bruges i det daglige arbejde med anbragte børn og unge, de to fænomener vil derfor i dette tilfælde spejle sig i hinanden. Der vil dog i dette afsnit blive sat særligt fokus på ledelse og organisationsmæssige strategier, i forhold til de belyste udfordringer, informanterne kommer med. Ydermere vil vi gerne sætte fokus på, hvordan man skaber dynamiske beslutninger der bl.a. fordrer til at viden bliver til fælles forståelse, som igen bliver til fælles praksis.

Hvad der kan føre til en anbringelse, er delvist blevet gennemgået i ovenstående afsnit 4.1. Men for at skabe kontekst til informanternes virkelighed, samt det de bliver forholdt til, via interviewguiden, finder vi det værd at redegøre for en visitationsproces på opholdsstedet Bollerskov. Denne vil derfor blive gennemgået nedenfor.

Indskrivningsalderen for børn og unge på Bollerskov er fra 7 - 14 år. Målgruppen er primært børn og unge, der er tidligt skadede grundet omsorgssvigt, seksuelle overgreb, traumer o. lign., hvor de udviser psykiske, sociale og adfærdsmæssige problematikker med evt., men ikke begrænset til, ADHD og/eller tilknytnings- og kontaktforstyrrelser til følge.

Disse børn og unge visiteres til Bollerskov fra en pågældende kommune via en socialrådgiver og/eller en anbringelseskonsulent, som måtte finde at Bollerskov vil kunne varetage den pågældende opgave. Som oftest beror en visitation på et i forvejen igangværende samarbejde (Ast.dk, 2021). Som vi før har beskrevet i afsnit 4.1, så er børn og unge ikke en bestillingsvare, i stedet gør Bollerskov opmærksom på, via bl.a. tilbudsportalen⁹, at der er en ledig plads. Vores erfaring siger os, at når en kommune forhører sig om pladsen, er det oftest sådan, at anbringelsen gerne skal ske hurtigst muligt. Derfor er strukturen og en evt. procedure for, hvordan man som opholdssted forholder sig til en efterspørgsel utroligt vigtig. H kommer her med en ide til hvordan en sådan struktur kunne se ud.

H: "Det vil måske være at sige vi har en akut situation så indkalder vi til et akut p-møde hvor vi lige taler om det hvad er det vi har med at gøre her og så må vi jo tage det vi nu kan nå at finde ud af hvem er det der er tov holder hvem er det der bliver kontaktperson på forhånd så man ligesom ved

⁹ <https://tilbudsportalen.dk/tilbudsoegning/landing/index>

hvem er det der har særlig fokus i opstarten på det her barn det behøver ikke være noget der kræver en masse tid.” (Bilag 1. linje 154-158)

Et lignende bud udtalt fra en anden informant.

J: ”Hvordan kunne du godt tænke dig det var?”

Q: ”Jamen som jeg sagde før jeg kunne godt tænke mig det blev lidt mere udbredt altså vi læste alle sammen vi snakkede alle sammen igennem hvad skal der til har vi brug for brug for professionel hjælp er der nogen der ved om vi har brug for at vide mere.”

(Bilag 2. linje 278-281)

Flere af vores informanter har givet forskellige bud på en lignende struktur og giver i forbindelse med dette også udtryk for, at de til tider godt kunne mangle en klar procedure for håndteringen af tilsendte dokumenter. Det bør dog lige nævnes, at informanterne tager udgangspunkt i to scenarier, et hvor barnet og/eller den unge er blevet indskrevet, og et hvor hvor ledelsen har modtaget en forespørgsel på en opgave, men at der endnu mangler at blive besluttet om barnet og/eller den unge skal indskrives.

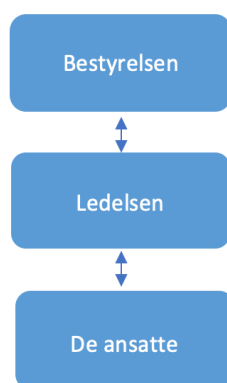
Grundet ledelsesrokaden kan der ikke tales ind i en nutidig tilgang, men det har været kutyme at medarbejdernes input har haft indflydelse på, om man følte at opgaven var en der kunne varetages internt af personalegruppen. Dette skyldes primært, at der herskede en konsulerende og/eller demokratisk ledelsesstil (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 394). Dette kom til udtryk ved, at personalets perspektiv samt holdning blev taget i betragtning, når der skulle tages en beslutning. Det vil sige at personalet på Bollerskov i forskellige udstrækninger har været delagtiggjort i et flertal af de beslutningsprocesser der har fundet sted. Dette kan ligeledes være med til at forklare hvorfor nogle af informanterne har givet udtryk for, i nogle tilfælde ikke at være blevet hørt, eller følt sig hørt i bl.a. enkelte visitationssager. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 394)

R: ”Okay hvordan synes du det er for din arbejdsindsats eller dit arrangement er det bedre at det er demokratisk eller vil du faktisk trives bedre i at der bare blev taget beslutninger?”

Q: "Jeg tænker med nogle ting tror jeg det vil være bedre for mig hvis det bare blev taget nogle beslutninger at det var sådan det var men jeg tænker selvfølgelig også det er rart nok at blive hørt så det er sådan lidt jeg tænker lidt det kommer an på i hvilken sammenhæng det er men nogen gange så syntes jeg heller ikke at alle skal komme med deres besyv om hvad de tænker men nogen gange tænker jeg det kunne være rart at alle gjorde fx når vi får et nyt barn kunne det være rart at det kom på p-mødet vi havde alle læst de der papirer vi fik snakket om hvad er der af problemetikker er det noget vi kan stå inden for kan vi gøre noget det syntes jeg måske lidt at vi mangler."

(Bilag 2 linje 31-40)

Når vi nu beskriver demokratisk ledelse, er det ligeledes nærliggende at opsummere den konstellation som Bollerskov opererer under, for at danne et billede af hvorfor der først og fremmest er, og efter vores optik, fortsat bør være en konsulterende/demokratisk ledelsesstil (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 394). I den sammenhæng vil vi derfor beskrive Bollerskovs hierarkiske rangorden for at illustrere, at der ikke er langt imellem beslutningstager og ansat. Som illustreret gennem Figur 5 nedenfor består ledelseshierarkiet på Bollerskov af en bestyrelse, en ledelse og så de ansatte, hvor ledelsen også ofte er at finde på gulvet med de ansatte.



Figur 5

Som figur 5 illustrerer, så kommunikerer bestyrelsen og ledelsen med hinanden, og ledelsen og de ansatte kommunikerer med hinanden. Kommunikationsflowet er derved kendetegnet ved at være uhindret mellem disse parter (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 248). Så når et barn og/eller ung visiteres til Bollerskov sørger ledelsen for at kommunikere det ud til bestyrelsen og til de ansatte, hvor det har været ledelsen og de ansatte der har truffet afgørelse om opgaven kunne varetages.

Det vigtige ved denne kommunikationsproces, om en evt. visitation, er at man som ledelse skal have for øje, at der er udarbejdet en procedure eller struktur for, hvordan ens ansatte kan tilgå den fornødne information, samt hvordan man i fællesskab forholder sig til informationen, for at kunne delagtiggøres i beslutningsprocessen. Eksempelvis hvilket medie skal der bruges? Skal den ansatte kontaktes telefonisk, eller indkaldes til et akut personalemøde, det kommer an på hvad der er realistisk i øjeblikket. Det er også relevant for de ansatte at vide, at deres input er betinget af, at de har forholdt sig fagligt til dokumenterne, men at valget i sidste ende ultimativt er op til ledelsen (Mintzberg, 2010, s. 211).

Fordelen ved en konsulerende/demokratiske ledelsesstil som (Mintzberg, 2010) også kalder for *empowerment* er, at den er særlig god til at give de ansatte en følelse af at deres input har værdi og betydning. På Bollerskov er der nogle på vagt alle døgnets timer hele året rundt, og derfor er ledelsen ikke altid tilstede. Dette bevirker, at der ofte sker en decentralisering af magten – dem der er på vagt, må tage beslutninger uden altid at kunne henvende sig til ledelsen og må også tage ansvaret for de beslutninger. Hvis man derfor som ledelse gerne vil indbyde til en opfattelse af betydning og *empowerment* i sit personale så er det bedste man kan gøre, at give medarbejderne følelsen og oplevelsen af, at deres input har betydning og værdi, for at de derfor er mere tilbøjelige til at tage et større ansvar for det valgte, da de i så fald vil opleve at det også har været deres valg (Mintzberg, 2010, s. 211). Man kunne også argumentere for at en distribueret ledelse eller kollektiv ledelse, som det også kaldes, potentielt vil være en ledelsesstil, som man ved Bollerskov vil kunne drage fordel af. Dette findes som oftest steder hvor ledelsen ikke altid er til stede eller er særlig synlig, bl.a. i ad hoc-kratier (Mintzberg, 2010, s. 214). Et ad hoc-kraati er en term Mintzberg bruger om organisationer der er særligt fleksible, gode til at koordinere og skifte retning samt har god udnyttelse af de ansattes kompetencer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 93 & 97).

Vi har redegjort for hvilke ledelsesstile der vil kunne gavne Bollerskov generelt og med henblik på en visitation, men en ledelsesstil skal gerne gå hånd-i-hånd med en organisatorisk struktur anlagt af lederen – herunder med afsæt i det at modtage et anbragt barn og/eller ung.

"Ledere strukturerer deres arbejde ved at træffe bestemte beslutninger, fokusere på bestemte problemstillinger, udvikle bestemte strategier osv. Så der skabes kontekst for alle andre medarbejdere." (Mintzberg, 2010, s. 80)

Det vil derfor være nærliggende at inddrage struktur, proces og kultur da disse unægtelig hænger sammen og er vigtige nøgleord for en leder at have in mente når noget med en fundamental betydning skal iværksættes eller besluttes. For at sætte nogle ord på hvad disse ord kunne stå for, så kan struktur betyde at opbygge, forme og skabe eksempelvis strategier og procedurer, hvor proces har betydning for interaktioner, beslutninger, usikkerhed og faser (Bakka & Fivelsdal, 2019, s. 39). Særligt proces kan være svær og derfor kommer vi lige med et eksempel – en organisation kan være i en proces, eksempelvis som beskrevet i afsnit 3.4 om Kurt Lewins forandringsmodel, her kan man som organisation befinde sig i en proces eller fase, og da ingen processer er forudsigelig i deres forløb kan de have indslag af usikkerhed eller uvished, hvilket også gør sig gældende for beslutninger (Bakka & Fivelsdal, 2019, s. 37). Et eksempel som er i tråd med vores problemformulering ville være visitationsprocessen – herunder hvilken proces igangsættes når Bollerskov får anbragt et barn og/eller ung? Dette spurgte vi derfor vores fire informanter om:

H: "Ja først og fremmest beder jeg om papirerne fra ledelsen ellers får jeg dem udleveret og det er sådan set det jeg gør ja." (Bilag 1 linje 4-5)

T: "... øhm jeg har ikke været med i selve visitationen, så det første jeg har gjort er at lære dem at kende, men intet administrativt." (Bilag 3 linje 8-9)

Q: "Jamen jeg syntes jo at nogle gange der har vi det oppe på p-møder ellers så snakker vi jo bare lige sammen os der er der og så bliver der sagt kan vi ikke godt det eller vi bliver ringet op hvis vi ikke er på arbejde vi har fået tilbudt det her barn vi gå lige ind og se papirerne eller sådan og sådan."

J: "Er det valgfrit og læse de her papirer?"

Q: "Altså man kan i hvert fald sige det er da ikke alle papirer jeg har læst til trods for at jeg jo enlig har forsøgt nogle gange og få nogle papirer () men det er jo heller ikke et must at de er der så du kan læse dem." (Bilag 3 linje 7-13)

V: "Vi får jo sendt nogle papirer direkte med og så får vi et overlap af lederen som har fået det af anbringelseskonsulentten"

R: "du har ikke oplevet der har været overlap fra andre opholdssteder eller noget?"

V: "Nej ikke mens jeg har været på Boller" (Bilag 4 linje 5-8)

En proces er struktur samt kultur skabende, sagt omvendt, så er strukturen og kulturen med til at skabe forståelse for processerne. Ved en given proces identificeres fænomener som kan påkræve en handling i form af struktur eller ved at være kulturdannende (Bakka & Fivelsdal, 2019, s. 40).

Tager vi eksempelvis vores informanternes udsagn så tyder det på, at processen om at få visiteret et barn og/eller ung kunne være defineret så, at de alle svarede ens, men det gør de ikke. Det skal dog lige nævnes, at der skal tages højde for spørgeteknik og at forståelsen af spørgsmålet kan have varieret fra informant til informant (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 185). Men selv om udsagnene ikke er ens skal det ikke foranledige en til at tro, at der eksempelvis ikke er nogen struktur eller strategi, da der meget vel er en, men i så fald er den måske bare ikke særlig tydelig, hvilket kan tilskrives den tidligere beskrevne ledelsesstil, som er kendetegnet ved at være løst organiseret (Mintzberg, 2010, s. 211) (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 91 & 394) (Bakka & Fivelsdal, 2019, s. 109).

Det er derfor vigtigt, at man, som leder, er bevidst om hvordan man anskuer proces, struktur, og kultur, omkring sit personale, særligt hvilken kultur der gives anlæg til via sin ledelsesstil (Bakka & Fivelsdal, 2019, s. 39). Før at vi kommer ind på struktur, samt eksempler herpå, der kunne være nyttige i forbindelse med en visitation, vil vi lige runde kulturbegrebet. Vi mener, at den kultur man som ledelse gerne vil fremme i organisationen er afgørende for om den struktur, som man ønsker at se etableret, opnår sit potentiale. Kulturperspektivet knytter an til de værdier, normer og ambitioner der udvikles i en organisation, og særligt omkring ledelse vil der under alle omstændigheder udvikles en form for magtkultur, hvor formelle og uformelle spilleregler om styringen og beslutningstagningen i organisationen opstår (Bakka & Fivelsdal, 2019, s. 40). Ledelsen må derfor anses for at være kulturansvarlig i dobbelt forstand, da de bl.a. har ansvaret for at udvikle kulturen i en given organisation men også enten at, opretholde eller afvikle en etableret kultur – med andre ord så er ledelsen også rollemodeller. (Bakka & Fivelsdal, 2019, s. 39)

T: "det tror jeg da jeg tror der er meget plejer på opholdsstedet på godt og ondt." (Bilag 3 linje 143)

I hverdagens trommerum er det næsten uundgåeligt at "plejer" sniger sig ind på en organisation, det er et fænomen der opstår alle steder, og som informanten påpeger, så kan det være på godt og ondt. "Plejer" behøver ikke være et negativt fænomen, og det er heller ikke vores ønske at fremhæve det sådan. Dog vil vi gerne sætte fokus på, at man fra et ledelsesperspektiv må være særligt bevidst om, at den indsats man som rollemodel selv ligger i arbejdet forgrener sig samt ofte afspejler sig i sine ansatte.

Struktur og strategier er måden hvorpå vi forsøger at bringe orden, retning og forståelse på et givent fænomen og/eller proces, for den enkelte såvel som for en organisation. I dette tilfælde vil vi forsøge at komme med nogle anvisninger til hvordan en visitations proces kunne forløbe, ved at analysere udsagnene fra vores informanter og se hvad de efterspørger. Inden vi påbegynder dette vil vi gerne komme med et citat fra Mintzberg 2010, da det meget fint illustrerer det dynamiske, det foranderlige og at fleksibilitet er vigtige medspillere i al struktur og strategi.

"Strategier er ikke stentavler, der er hugget ud oppe på et bjerg, så de kan bæres ned og blive efterlevet; de læres på gulvet af alle, som har den fornødne erfaring og evne til at se det generelle bag det specifikke. Det er ikke bedre at blive i begrebsverdenens stratosfære end at have fødderne plantet solidt i betonen" (Mintzberg, 2010, s. 227)

Citatet ligger godt i tråd med den måde Bollerskov opererer på, da organisationen er konstrueret sådan, at de ansattes mening (dem hvis fødder er plantet i betonen) har en stor værdi, og da der arbejdes med mennesker, er hverdagen yderst foranderlig og dynamisk. Begreber, strategier og strukturer må ofte forkastes, for på stedet at finde på nye måder at forme og håndtere en given situation på. Hvilket i visse situationer ofte gør det svært at have en lineær struktur, der blindt kan følges. Men dette bør ikke være en undskyldning for ikke at have en klar struktur og/eller strategi, der hvor det virkelig kan have en betydning - eksempelvis omkring visitationen og indskrivningen af

et barn og/eller ung. Vi har identificeret nogle punkter hos vores informanter hvor de bl.a. efterspørger en synligere struktur:

R: "Hvordan forholder du dig til at nogle syntes det er bedre ikke at læse børnenes papirer og så se dem an før man så læser deres papirer?"

H: "Altså jeg forstår godt tanken af at man kan blive farvet af at læse papirerne og så kan man ligesom sætte en label på barnet på forhånd men der er også en kæmpe udfordring i at vi ikke gør det for så har vi ikke muligheden for allesammen at tage det i plenum og se på hvert enkle barn og analysere, og reflektere, og finde ud af hvad der er på spil." (Bilag 1 linje 41-46)

T: "jamen jeg tænker at der er nogle få praktiske ting som blive delegeret også resten det er noget som man nu hver især synes kunne være det rigtige at gøre så gør man det." (Bilag 3 linje 102-103)

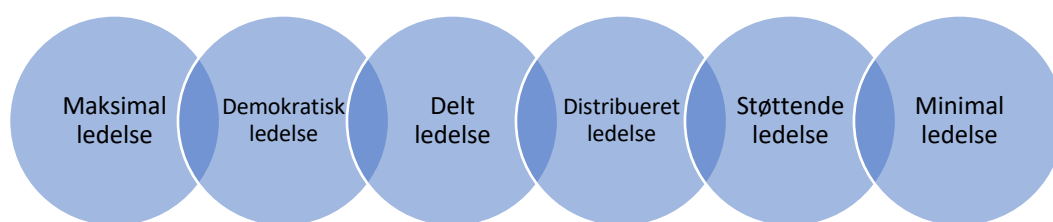
V: "Det er igen lidt løst (.) altså det er mere op til hver enkelt hvis man kan argumentere nok for at gå en eller anden vej så er det det vi gør der er ikke sådan et overordnet skema vi går efter i forhold til hvordan vi griber det an sådan helt slavisk og en indskrivnings procedure." (Bilag 4 linje 48-53)

Q: "Ja både og fordi så bliver det jo hurtigt sådan noget med otte mennesker som gør lidt hist og lidt pist." (Bilag 2 linje 97)

V: "Vi kunne godt have sådan et ark man sådan helt slavisk gik efter og så fandt ud af hvordan faen æhh hvordan får vi lige fuldstændigt rammet det her ind og gjort det ens." (Bilag 4 linje 66-67)

Informanterne kommer selv med forskellige løsningsforslag og/eller efterspørgsler efter en metode, hvorpå de ønsker, at der kom en større ensartet retning, samt at de retningslinjer der er, blev gjort tydeligere. Vi har ved flere lejligheder igennem analysen forsøgt at belyse hvordan Bollerskovs organisering gør sig gældende ved at være flad. Herunder, at de ansatte ofte anses som på lige fod med ledelsen, samt har indflydelse på hvordan forskellige arbejdsgange struktureres og tilrettelægges. Dette afspejler som tidligere beskrevet på side 38, ideen om den demokratiske ledelsesstil og agerer som en slags *empowerment* af de ansatte som kontekstuel fundament

(Mintzberg, 2010, s. 211). Men med henblik på vores informanternes udsagn, kan man argumentere for, at der på trods af den frie organisering er et ønske omkring en mere tydelig tovholder og/eller ledelse. En ledelse, der kommer til udtryk ved en højere grad af strømlinede tiltag, specielt når det kommer til arbejdsopgaver som visitation og indskrivningsprocessen. Når Mintzberg 2010, beskriver demokratisk ledelse fremhæver han også, at denne er placeret imellem maksimal ledelse og delt ledelse – se figur 6 (Mintzberg, 2010, s. 211). Vi vælger at nævne dette, da det er relevant at få illustreret at en ledelsesstil ikke er stationær, og som figuren er med til at demonstrere, så flyder de forskellige ledelsesstile ind i hinanden. Dog må man antage, at den ene ledelsesstil er mere fremtrædende end andre. Vi forsøger her at illustrere, hvordan de forskellige ledelsesstile i nogen grad har overlap og derved besidder aspekter af hinanden.



Figur 6 (Mintzberg, 2010, s. 211)

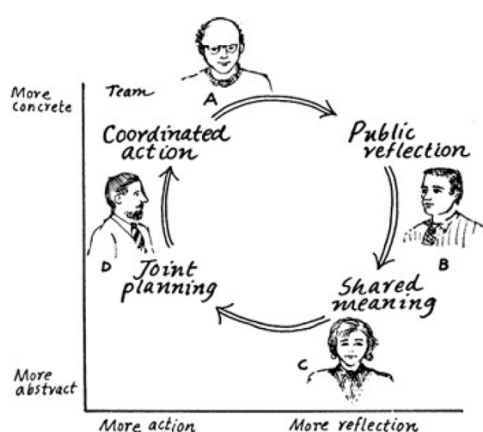
Vi vil nu forsøge at fremsætte forskellige metoder for hvordan man, i fællesskab, kunne udvikle en tilgang for en visitation og indskrivning af et barn eller ung.

Når det nu er identificeret, at Bollerskov opererer som et ad hoc-krafti, hvor det ofte er nødvendigt at være innovativ og opfindsom (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 91), da målgruppen som sagt er, unge mennesker med betydelige problemstillinger, synes vi, at det vil være særligt fordelagtigt hvis man lod sig inspirere af en aktionsforskningstilgang, med brug af læringscirkler. Dette for at få skabt et fælles fagligt grundlag og retning. Når vi nævner et fælles fagligt grundlag, skal det forstås sådan, at der i fællesskab, udarbejdes et skrift hvori der er beskrevet hvilket vidensgrundlag praksis skal tage afsæt i, og her er læringscirkler gode til at få koordineret den proces. (Duus, Husted, Kildedal, Laursen, & Tofteng, 2014, s. 186)

"En læringscirkel er en konstruktion, hvor en forsker og en gruppe professionelle, der kommer fra de berørte områder af praksis, mødes og arbejder sammen om at udvikle ny viden for praksis"
(Duus, Husted, Kildedal, Laursen, & Tofteng, 2014, s. 187)

Tilgangen om at udvikle struktur og strategier for en given proces, bliver hermed gjort på en fælles og demokratisk måde, dette går bl.a. godt i tråd med *empowerment* tankegangen, hvor man ønsker, at de ansatte motiveres og ansvarliggøres gennem egen deltagelse.

David Kolb beskrev læring som en cirkulær proces og udviklede læringscirklen i 1984 (Illeris, 2006, s. 86). Dog vil vi i stedet belyse to illustrationer af læringscirklen, som Peter Senge m.fl. her viser, hvordan bruges, enten individuelt eller i et team eller en gruppe – Se figur 7. (Senge, Kleiner, Roberts, Ross, & Smith, 1994)



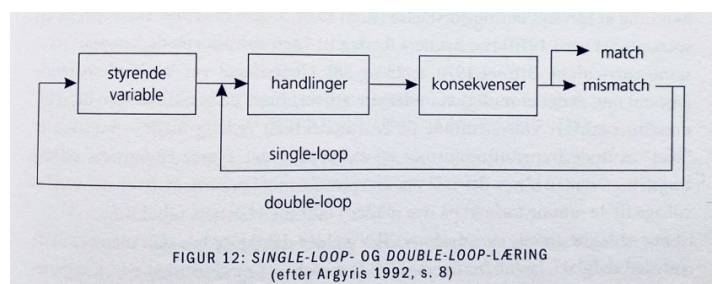
Figur 7 (Senge, Kleiner, Roberts, Ross, & Smith, 1994, s. 84)

Hvis vi hurtigt lige vender tilbage til aktionsforskningen, for at sætte få ord på hvordan det overordnet kunne se ud, så kunne en leder eller ledelsen fremsætte en identificeret udfordring eller proces, der godt kunne bruge en tydeligere struktur, eksempelvis visitation og indskrivningen – Hvordan gør vi?

Det er starten på en ud af formentligt flere aktioner, da processer er dynamiske og dermed foranderlig. Figur 7 forholder sig således – fællesskabet får lavet en fælles refleksion, hvor der udveksles meninger og holdninger, som så bliver til en plan for en fælles koordineret strategi til følge. Det lyder umiddelbart enkelt, men det kræver alligevel lidt planlægning og en tovholder

som styrer og noterer ”slagets gang”, da det i sidste ende gerne skulle munde ud i et fælles vidensgrundlag og praksis.

Vi skrev før, at ledelsen kunne fremsætte en *identificeret* udfordring eller proces. Her vil vi gerne benytte lejligheden til at fremhæve, at ledelsen ikke altid kan forventes at have kendskab til alle udfordringer og/eller problematikker der måtte eksistere i en organisation, og derfor må og skal personalet gerne selv kunne fremsætte disse på egen hånd. Herefter må det derved forventes, at ledelsen enten uddelegerer eller påtager sig ansvaret for at finde en løsning. Det er ikke sikkert, at læringscirkelmetoden er løsningen, og den kan nogle gange findes tung at bruge. Her vil det potentielt gavne at benytte ”*Single and double loop learning*” modellen – se figur 8 (Illeris, 2015, s. 173)



Figur 8 (Illeris, 2015, s. 173)

Med *single and double loop learning* modellen kan man, som organisation samt individ, blive bedre til at identificere samt stille ”hvorfor”-spørgsmål om årsagen til hvorfor noget ikke lige virker. Eksempelvis kan man som individ eller team spotte en udfordring, handle på det, og enten er der et *match* eller et *mismatch* – *Single loop learning*, vi gør det hver dag. Men ofte kan udfordringen eller problematikken være vedvarende og ikke umiddelbart løst, her er det vigtigt, at man som individ, men også som team får set på, hvilke variabler, der gør at noget ikke bliver et *match* og lykkedes, så man i fællesskab får løst udfordringen, eksempelvis på en sådan måde så alle kan handle ens og har fælles bestemte retningslinjer (Illeris, 2015, s. 173). Et eksempel herpå kunne være, at man i fællesskab så på *hvorfor* der ikke var en ensartethed i måden personalet greb bestemte ting an på ved en indskrivning. Det kunne være, at det var fordi, at alle ikke havde læst de medfølgende dokumenter eller specifikt udvalgte informationer om det pågældende barn

og/eller ung, så at vidensgrundlaget i personalegruppen ikke var det samme. Det vil i så fald gøre det fremadrettede arbejde og beslutningsproces mindre effektiv.

4.3.1 Opsummering III

Vi har forholdt os til nogle konkrete men fundamentelle elementer inden for ledelse. Ligeledes har vi givet nogle inputs til ideer og muligheder for hvordan læring og ledelse kan tænkes og udformes. Det er ikke vores overbevisning, at man kommer ret langt, særligt i vores erhverv, ved eksempelvis maksimalledelse eller for den sags skyld minimalledelse. Den demokratiske proces er en inkluderende og mere rummende tilgang i dannelsen af fællesviden- og læring, men det er vigtigt at man som leder får kanaliseret, guidet og formet den vidensbank man har, i form af sit personale, om til noget, der kan bruges i praksis, når behovet er til det.

“Individual learning, at some level, is irrelevant for organizational learning. Individuals learn all the time and yet there is no organizational learning. But if teams learn, they become a microcosm for learning throughout the organization. Insights gained are put into action. Skills developed can propagate to other individuals and to other teams. The team's accomplishments can set the tone and establish a standard for learning together for the larger organization.” (Senge, The fifth discipline, 1994, s. 220)

Det er svært at arbejde ud fra en fælles struktur hvis ikke alle på teamet arbejder ud fra et fælles vidensgrundlag. Vi har et eksempel fra en informant - bilag 2 linje 224 – 246, som vi gerne lige vil gøre opmærksom på. Informanten giver udtryk for at have fået et helt andet billede af og forståelse for en ung på Bollerskov, da informanten på et supervisorsmøde får at vide, at vedkommende formentligt ligger inden for autismspektrummet. Med den viden, blev diskursen om den unge ændret og der blev i stedet set på den unges udfordringer med et mere tolerant blik, og ligeledes skiftede den faglige diskussion karakter. Vi vælger at fremhæve dette eksempel da det tegner et ret godt billede af, hvad et fælles vidensgrundlag kan betyde og have af effekt for den valgte struktur. I dette tilfælde kan man måske antage at informanten havde oplevet et hav af uoverensstemmelser i mødet med den pågældende ung, men den viden informanten fik ved supervisionen gav så anledning til at ændre sin tilgang. Vi kan derfor konstatere, at det er vigtigt at

organisationen er lærende sammen og bliver ledet i fællesskab for at få skabt en fælles forståelse som en struktur og/eller strategi kan tage udgangspunkt i.

Nøgleordet her er at blive ledet, vores informanter har ved flere lejligheder ytret at deltagelse i beslutningsprocesser er at fortrække, men at det er nødvendigt at lederen eller en påpeget tovholder træder i karakter og sørger for, at den viden der bliver delt efterfølgende opsamles og omdannes til en strategi, der kan bruges i praksis.

5 Konklusion

Vi har i denne opgave undersøgt hvordan det pædagogiske arbejde i og omkring indskrivningen på opholdsstedet Bollerskov bliver udført, og hvordan man tilgodeser børn og/eller unge med forskellige behov. Dette har vi gjort ved at interviewe de ansatte på Bollerskov, og på baggrund af en analyse af deres svar fundet de væsentligste temaer og aspekter i forhold til indskrivningen på Bollerskov.

Det blev hurtigt klart for os, at der var tre hovedtemaer som vores informanter omtalte, nemlig det vi har valgt at kalde *dokumentation og information, pædagogik og organisation*.

Det overraskende ved dette var, at alle vores informanter identificerede organisering omkring forskellige aspekter i det pædagogiske arbejde, og ikke pædagogikken, som værende det der havde størst betydning for udførelsen af deres arbejde. Vi har, som vi også har redegjort for i opgaven, været meget bevidst om den særlige situation Bollerskov befandt sig i på tidspunktet for interviewene. Det vil kort sagt sige, at vi formoder, at følelsen af uoverskuelighed og uvished, har været følelser der har været til stede hos vores informanter i den periode vi befandt os i, da vi foretog interviewene. Dette kan være en årsag til, at netop efterspørgslen på retningslinjer, beslutningsprocesser og ledelse, var så gennemgående i vores informanternes svar.

Selvom Bollerskov var i den omtalte *unfreeze* periode, kan vi klart konkludere at organiseringen omkring indskrivningen og det efterfølgende pædagogiske arbejde af et barn og/eller ung har særdeles stor betydning.

Vi har løbende i opgaven fremhævet de udfordringer vi har identificeret gennem vores informanter og forholdt os til alternative måder til hvordan man kan håndtere organiseringen af de enkelte problemstillinger. Det har ikke været vores hensigt at forholde os negativt til hvordan praksis og ledelsen af denne, var på det før omtalte tidspunkt. Vi har udelukkende ønsket at

tydeliggøre de udfordringer vi identificerede i vores empiri og komme med vores forslag til hvordan man kan organisere det pædagogiske arbejde.

Det centrale emne i vores opgave har været at afdække og belyse vores problemformulering: **Hvordan organiserer man det pædagogiske arbejde ved indskrivningen af et barn og/eller ung på et socialpædagogisk opholdssted, samt hvordan tilgodeser vi børn og/eller unge med forskellige behov bedst muligt?**

Dette kan vi ikke komme med et kort og konkret svar på da, kompleksiteten af hele spørgsmålet om hvordan man organiserer det pædagogiske arbejde på et opholdssted som Bollerskov, er af en karakter hvor der er mange mulige svar på samme spørgsmål. Vi vil derfor finde det tangerende til arrogant hvis vi mente, at vi havde det endegyldige svar herom. Vi har dog, som beskrevet i opgaven, forholdt os til de pågældende problemstillinger og er kommet med forslag til hvordan man kan anskue det organisatoriske og pædagogiske arbejde i perioden op til og umiddelbart efter en anbringelse. Vi har benyttet os af de teorier som vi har fundet mest relevant til at beskue de problematikker vi har set, og brugt denne viden til at komme med forslag ud fra vores vurdering til hvordan man kunne organisere sig. Det er vores opfattelse, at det har en afgørende betydning at de strukturer og strategier der ønskes skabt, dannes på baggrund af fælles refleksioner med afsæt i et fælles vidensgrundlag, for at opnå at alle er på bølgelængde med hvad opgaven måtte indebære. Hvis der derfor skal skabes en vis synergi i praksis, med ønsket om en mere ensrettet og tydelig arbejdsgang, er det vigtigt også at identificere, at det ikke alene er ledelsen der metaforisk svinger tryllestaven og siger sådan gør vi, men at en demokratisk ledelsesstil må være i spil. En demokratisk tilgang forudsætter ikke, men opkvalificeres af, en faglig konstruktiv og informerede deltagelse af personalet, hvor der er en dirigent og/eller tovholder til at navigere og opsamle relevante refleksioner og i fællesskab få omdannet dem til praksis.

6 Perspektivering

På baggrund af vores konklusion finder vi det relevant at perspektivere til andre sammenhænge, hvor det kunne være passende at inddrage vores fund fra analysen. Inden for vores erhverv i helhed er det ofte sådan, at de ansattes oplevelser, holdninger og meninger er en betydelig del af den daglige dynamiske sparring der foregår på gulvet, til møder og i forbifarten, på tværs af kollegaer, ledelse og andre fagfolk. Vi er vant til at være i et kommunikativt flow med mange forskellige mennesker, så vi kan organisere os omkring anbragte børn og/eller unges behov.

Den demokratiske tilgang er i høj grad præget af en horisontal kommunikation, hvor alle høres og hvor der samtidig gives plads til en vis handlefrihed i forhold til individets praksis og ageren, da det ikke kan lade sig gøre og ej heller er ønskeligt at forsøge at skemalægge sig ud af alting. Som man evt. vil gøre på en fabrik og/eller ved et samlebånd, hvor der i højere grad lægges vægt på optimering og produktivitet, her hersker der en mere vertikal kommunikation, samt en ledelse der ofte præges af mere styring/kontrol og flere lag i ledelsen. Men et fund, som vi finder værd at nævne, og som ligeledes kan tages med ind i andre sammenhænge er den demokratiske ledelse, med den demokratiske tilgang risikeres der at opstå et vakuum, hvor ledelsesansvaret kan blive sløret, og hvor uformel ledelse i så fald vil begynde at spire. Dette skal ikke ses i et negativt lys, men som en refleksion man burde gøre sig. Uformel ledelse, hvor de/den ansatte selv begynder at være initierende og eksekverende kan meget vel være et handlekraftigt og positivt fænomen, men det er værd at undersøge fænomenet, særligt vis det drejer sig om større emner. Det må samtidigt tages til efterretning, at en ansats position ikke bærer samme tyngde som en leders gør. Det skyldes, at det kan være svært at få en struktur eller strategi igennem hvis den skal laves og/eller opretholdes af en ansat.

7 Citerede værker

- Ast.dk. (05. 05 2021). Hentet juni 2021 fra <https://ast.dk/born-familie/artikler/sager-om-born-og-unge/ny-undersogelse-udfordringer-med-at-finde-et-godt-match-nar-kommunerne-anbringer-en-ung-pa-et-opholdssted-eller-en-dogninstitution>
- Bakka, J. F., & Fivelsdal, E. (2019). Djøf forlag.
- Dalsgaards, H. H.-O. (2011). I A. G. Madsen, *20 psykologiske eksperimenter - der ændret vores syn på mennesket* (s. 127-145). Hinnerup : Clemmenstrykkeriet.
- Danmark statistik. (2019). Hentet 3. juni 2021 fra <https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/levevilkaar/sociale-forhold/udsatte-boern-og-unge>
- Duus, G., Husted, M., Kildedal, K., Laursen, E., & Tofteng, D. (2014). Samfundslitteratur 2012.
- Erlandsen, T., Jensen, N. R., Langager, S., & Petersen, K. E. (2015). Hans Reitzlers forlag.
- Forlaget Jurainformation. (2021). Hentet juni 2021 fra <http://www.socialjura.dk/content-storage/love/love/servicelov/>
- Geertsen, J. K. (2020). *Udarbejdelsen af pædagogiske udviklingsplaner Et aktionsforskningsprojekt på Opholdsstedet Bollerskov*. Aarhus.
- Hansen, A. P. (8. Oktober 2009). *projekter.aau.dk*. Hentet 29. November 2020 fra [projekter.aau.dk: https://projekter.aau.dk/projekter/files/18419257/Forandring_i_organisationer_-_Den_traditionelle_tilgang_og_Appreciative_Inquiry.pdf](https://projekter.aau.dk/projekter/files/18419257/Forandring_i_organisationer_-_Den_traditionelle_tilgang_og_Appreciative_Inquiry.pdf)
- Illeris, K. (2006). *Læringens og tænkningens stil* (1 udg.). (P. Andersen, Red.) Værløse: Billesø & Baltzer.
- Illeris, K. (2015). *Læring* (3 udg.). Samfundslitteratur.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisationer fungerer* (3. udgave 4. oplag udg.). (S. Jørgensen, Ovs.) København: Hans Reitzels Forlag.
- Kjær, B. (2010). *Inkluderende pædagogik god praksis og gode praktikere* . København : Akademisk forlag.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). København: Hans Reitzlers forlag.
- Larsen, A. K. (2016). *www.projekter.aau.dk*. Hentet 28. 11 2020 fra [www.projekter.aau.dk: https://projekter.aau.dk/projekter/files/239543136/Speciale_Fardigt.pdf](https://projekter.aau.dk/projekter/files/239543136/Speciale_Fardigt.pdf)
- L, M. (u.d.). <https://denstoredanske.lex.dk/Tvind-dommen>. Hentet 08. November 2020 fra den store danske: <https://denstoredanske.lex.dk/Tvind-dommen>
- Løw, J. (2016). Bechs forlag - Viatone.
- Madsen, B. (2009). *Psyke & Logos*, 30(2).
- Midt, S. (14. Maj 2021). *tilsynmidt.silkeborg.dk*. Hentet fra [tilsynmidt.silkeborg.dk: https://tilsynmidt.silkeborg.dk/Socialtilsyn-Midt](https://tilsynmidt.silkeborg.dk/Socialtilsyn-Midt)
- Mintzberg, H. (2010). (A. Rosenberg, Ovs.) L&R Business.
- Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline*. USA: Published by Doubleday.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., & Smith, B. J. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook*. England: Nicholas Brealey Publishing.

8 Bilag

Bilag 1 – Transskription af H

Bilag 2 – Transskription af Q

Bilag 3 – Transskription af T

Bilag 4 – Transskription af V

Bilag 5 – Interviewguiden