
OVERGANGEN FRA BARN TIL VOKSEN

NÅR KONSENSUS ER EN BARRIERE FOR SAMARBEJDET



“Der er organisatoriske sluser som skaber bøvl” (citat aktion)

Anslag: 133.760

Dato: 10.6.21

Aalborg universitet – Master i udsatte børn og unge- og faglig ledelse - 4. semester 2021

Vejleder: Janne Seemann

Studerende:

Nedda-Cecilia # 20192495, Birgitte Sloth #20192496 & Sina Normann Kirkeby #20192490

Abstract

The research topic of this master's thesis is the interface in the transition from childhood to adulthood. This dissertation focuses on interdisciplinary collaboration between two distinct units, whose collaboration should beneficially support the adolescents' transition to adulthood. The purpose of the master's dissertation is to identify and understand the collaboration challenges that emerge during the transition. Through action research, we identify the significant emergent challenges and barriers to collaboration, and then point to pertinent knowledge which aid in overcoming the identified obstacles.

The study participants invited us into their practice, through which we gained an insider's perspective into the challenges that arise when two departments with different disciplines have to collaborate to find a common solution to the shared task. Both parties are concerned with finding effective sociological solutions, and independently point to particular challenges in their counterpart's practice. We have identified a consensus-oriented approach, which is also supported by various sociological research findings. This makes it difficult to delve into the more fundamental challenges between them. Rather than entering into a dialogue with each other, their frustrations are projected onto circumstances that are experienced outside their own domain.

The master's thesis indicates that the entity's organizational framework significantly influences the way in which disagreements are resolved. In this dissertation, it becomes clear that there is a collaboration agreement which (over) regulates the framework of the interface and leaves all control of the content to the participants in the collaboration. This places considerable demands on the leaders involved; the research points to the importance of effective conflict resolution during transitions and that conflict avoidance is an ineffective and adverse approach.

Organizationally, we find ourselves in a bureaucracy where challenges in the cross-departmental and vertical practice are solved in this hierarchical context horizontally. The motivation for successful or unsuccessful interdisciplinary collaboration is measured based on whether budgets and tasks are solved in one's own domain and whether the rules are complied with, rather than whether they succeed in creating a common understanding of the

solution. In organizational practice, the underlying logic, is to reward doing things right rather than right, and does not encourage participants to work on the more complex and difficult professional disagreements they may face in collaboration.

During the action research, the participants displayed a high degree of commitment and agreed that it would be mutually advantageous to establish a shared disciplinary forum. However, the short timeframe spent with them is not sufficient to achieve significant changes in practice. On the other hand, our action research shows that by creating a connection between experiences in practice and in research, there is significant interest in creating a common space where important discussions can take place in the effort to achieve a shared professional foundation.

Forord

Denne rapport er en masterafhandling i Master i udsatte børn og unge, socialfaglig ledelse, fra Aalborg Universitet. Emnet i projektet er udfordringer i grænsefladen i overgangen til voksenlivet.

Masterafhandlingen er udarbejdet af Nedda-Cecilia som er uddannet socialrådgiver og arbejder som myndighedssocialrådgiver i familierådgivningen i Haderslev, Sina som er uddannet socialrådgiver og arbejder som afdelingsleder på myndighedsområdet i Aalborg Kommune og Birgitte som er uddannet og projektleder og familiebehandler i Holbæk kommune.

Vi vil gerne takke vores respektive arbejdspladser; Holbæk kommune, Haderslev kommune og Aalborg kommune for at give os mulighed for at tilegne os kompetencer via denne masteruddannelse og skabe rum for prioritering af undervisning og projektskrivning.

Vi vil ligeledes gerne sende en særlig tak til de deltagende afdelingsledere fra Aalborg kommune som har muliggjort vores adgang til et indblik i deres praksis.

Slutteligt vil vi gerne sige vores vejleder professor Janne Seeman; en stor tak for at dele ud af sin viden omkring feltet og udfordre os gennem processen med sin lærerige, ærlige og gode konstruktive kritiske sparring.

Vi kan ikke løse vores problemer med den samme tankegang som skabte dem.

— Albert Einstein

INDHOLDSFORTEGNELSE

INDHOLDSFORTEGNELSE	5
1. INDLEDNING	7
2. PROBLEMFELT	11
3. FORANDRINGSMÅL	13
4. PROBLEMFORMULERING	14
5. FORMÅL MED PROJEKTET	15
6. METODE	17
6.1 AKTIONSFORSKNING SOM METODE	17
6.1.1 <i>Den dialogbaserede tradition</i>	17
6.1.2 <i>Lærings/aktionscirkler</i>	18
6.2 ARBEJDSPROCES	19
6.3 DELTAGERE	20
6.4 ETISKE OVERVEJELSER	22
6.5 REFLEKSIONER OVER PROCES	23
6.6 ANVENDELSEN AF CITATER	24
6.7 BRÆNDPUNKTSANALYSE	24
7. ANVENDT TEORI OG VIDEN PÅ OMRÅDET	26
7.1 BROWNS ORGANISATIONSTEORI	26
7.2 VIDEN OM LEDELSE OG TVÆRPROFESSIONELT SAMARBEJDE	28
7.2.1 <i>Viden om tværprofessionelt samarbejde</i>	29
7.3 LEDELSE - KONKLUSIONER FRA "LITTERATUR OM LEDELSE AF SAMARBEJDE PÅ TVÆR AF SEKTORER I SUNDHEDSVÆSENET"	33
7.3.1 <i>Opsamling - Ledelse</i>	35
8. ORGANISATIONSBEKRIVELSE OG -ANALYSE	36
8.1. SOCIALAFDELINGEN I AALBORG KOMMUNE	37
8.2 SOCIALAFDELINGEN	38
8.3 SAMARBEJDSAFTALE	40
8.4 PROCEDURE VED UENIG I PRAKSIS	41
8.5 OPSAMLING PÅ ORGANISATIONSANALYSE	41
9. AKTIONER – PROCESBEKRIVELSE	43
9.1 AKTION 0 - FORUNDERSØGELSE	43
9.1.1 <i>Udførelse</i>	44

9.1.2 Opsamling aktion 0 - Kodning	45
9.1.3 Opsamling på væsentlige fund i kodningen	48
9.2 AKTION 1	49
9.2.1 Formål og forberedelse	49
9.2.2. Udførelse	50
9.2.3 Opsamling på aktion 1	51
9.3 AKTION 2	52
9.3.1 Formål og forberedelse	52
9.3.2 Udførelse	53
9.3.3 Opsamling på aktion 2	55
9.4 AKTION 3	55
9.4.1 Formål og forberedelse	55
9.4.2 Udførelse	56
9.4.3 Opsamling på aktion 3	57
10. ANALYSE	58
10.1 GRÆNSEFLADEN	59
10.1.1 Opsamling på grænsefladen	62
10.2 KONFLIKTUDTRYK	63
10.2.1 Opsamling på konfliktudtryk	68
10.3 KONFLIKTINDHOLD	69
10.3.1 Opsamling på konfliktindhold	71
10.4 ANALYSE AKTION 3	71
10.4.1 Opsamling på analysen af aktion 3	73
11. KONKLUSION	75
JURAOPGAVER	77
12. PERSPEKTIVERING	79
LITTERATURLISTE	81
BILAGSLISTE	83

1. INDLEDNING

I denne masterafhandling beskæftiger vi os med området udsatte børn og unge som har behov for støtte iht. Lov om Social Service. Vores fokus vil være på det socialfaglige samarbejde om overgangen fra ung til voksen. På trods af vores forskellige daglige virke og forskellige praksis, har vi alle erfaringer med, at overgangen fra barn til voksen kan være en udfordring ift. at sikre en optimal overgang for den unge. Overgangen sker i et samarbejde mellem myndighed på hhv. børneområdet og voksenområdet når en ung er på vej til at fylde 18 år. Kravet om samarbejde er beskrevet i servicelovens §19 a:

“Kommunalbestyrelsen skal, når en ung med betydelig og varigt nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne eller indgribende kronisk eller langvarig lidelse, som modtager hjælp efter denne lov, fylder 16 år, påbegynde forberedelsen af overgangen til voksenlivet..... Forberedelsen skal være tværgående og helhedsorienteret og skal foregå i dialog med den unge og dennes forældre”

(Retsinformation, 2020)

Af lovbemærkningerne til servicelovens § 19a fremgår flg. bagvedliggende tanker omkring den ideelle overgang fra barn til voksen:

“Den foreslåede bestemmelse vil herudover tydeliggøre og konkretisere kommunernes eksisterende ansvar for at sikre en helhedsorienteret, velforberedt og inddragende proces, også i forbindelse med overgangen til voksenlivet...., herunder tydeliggøre forpligtelsen til at sikre, at der kan træffes en rettidig afgørelse, så den unge ikke står uden nødvendig hjælp ifb. med overgangen til voksenlivet”

(Retsinformation, 2020)

Overgangen fra barn til voksen viser sig at være præget af udfordringer med at få grebet udsatte unge, så de ikke falder imellem to afdelingers forvaltning af hhv. børne- og voksenbestemmelserne i serviceloven og dermed ikke får den relevante støtte der skal hjælpe dem ind i voksenlivet. Idealtilstanden, som der peges på i lovgivningen, er dermed udfordret i praksis. Igennem årene er denne problematik blevet diskuteret i både faglige kredse (Ejrnaes, Væksthus for ledelse, 2010; COK, 2017; m.fl.) og i dagspressen, samt forsøgt justeret i

lovgivningen, uden at der synes at være fundet en løsning som kan bruges på tværs af kommunegrænser og emnet har derfor vakt vores interesse.

For at få et indblik i overgangens udfordringer samt skabe os en større baggrundsviden om emnet, har vi lavet en mindre litteraturgennemgang og heri identificeret fire forskellige perspektiver, som på forskellig vis illustrerer udfordringerne med at skabe en god overgang fra barn til voksen. Disse fire perspektiver er flg.:

- Perspektivet set fra en udsat ung
- Et organisatorisk perspektiv af professor Janne Seemann
- Socialstyrelsens input til løsning af udfordringen
- Metodecenterets anbefalinger til organisering af overgangen

Fra de identificerede fire perspektiver kommer det første perspektiv fra en gymnasieelev, Laura Falk i et debatindlæg i Politiken den 1. april 2021. Her giver hun udtryk for den frustration hun oplever ved den manglende forståelse for sine sårbarheder, i takt med at hun fyldte 18 år (Falk, 2021). Hun udtaler:

“Der mangler forståelse i systemet for, at der er brug for en overgangsperiode - noget der griber én, når livet gør ondt og hverdagen ikke hænger sammen. Når alt er mørkt og meningsløst” og “Vi er stolte af vores velfærdsstat i Danmark, men vender det blinde øje til, når sårbare unge falder igennem det sociale sikkerhedsnet”. (Falk, 2021)

Denne mangel på støtte ved det fyldte 18 år er også illustreret i behandlingen af vedlagte retsgrundlags opgaver udarbejdet som en del af masterafhandlingen (Bilag 1 og 2).

Det andet perspektiv vi her vil fremhæve, er Janne Seemanns blik på det organisatoriske i overgangen fra ung til voksen. Seemann behandler udfordringen omkring tværprofessionelt samarbejde i overgange i forskellige forskningsprojekter og i 2013 udtaler hun i tidsskriftet “Uden for nummer” (Seeman, 2013):

“Overgang fra børne- til voksen paragraffer og -hjælpeforanstaltninger udspiller sig i nogle organisatoriske rammer, der oftest også betyder overgange mellem organisatoriske systemer, hvor systemernes samspil er helt afgørende for kvalitet og helhed i opgaveløsningen” (Seeman, 2013, s. 14).

Samarbejdet mellem disse systemer/afdelinger er afgørende for en succesfuld overgang for den enkelte unge. Seemann bemærker ligeledes, at kulturen i de samarbejdende afdelinger kan være en del af problemet i samarbejdet og i vores øjne også en del af løsningspotentialet:

“Ofte rækker solidariteten ikke ud over egne grænser, fordi der i de involverede parter adskilte funktioner udvikles specielle forståelseshorisonter og forpligtelser, som hæmmer evnen til helhedstænkning og til at forstå og tolke information på en hensigtsmæssig måde i relation til sammenhængende opgaveløsninger” (Seeman, 2013, s. 14).

Et tredje perspektiv på overgangsproblematikken er belyst af Socialstyrelsen, som har udgivet en skrivelse; “Unge med psykiske vanskeligheder - overgang fra barn til voksen, til beslutningstagere i kommuner” (Socialstyrelsen, 2015):

“Flere kommuner oplever i dag, at det er vanskeligt i tilstrækkelig grad, at støtte unge med psykiske vanskeligheder i at påbegynde og fastholde udd. eller beskæftigelse. Og mange af de unge med psykiske vanskeligheder, klarer sig generelt dårligt i overgangen fra barn til voksen. Derfor er der behov for en ny tilgang til at håndtere overgangen til voksenlivet for psykisk sårbare unge. Der er behov for at have ekstra fokus på koordination og samarbejde, og at den unges ønsker til udd. og beskæftigelse står i centrum.” (Socialstyrelsen, 2015)

Vores fjerde perspektiv er metodecentrets aktuelle rapport som bl.a. peger på videnshuller ift. dokumenteret viden om hvad der virker. I rapporten “Overgangen fra ung til voksen med handicap - En litteraturgennemgang” (Høstrup, Høgh, & Stamhus, 2020) peges der på en udfordring med, at litteraturen om overgangen generelt kommer med anbefalinger, men der er ingen dokumentation for at anbefalingerne virker. De peger derfor på, at der er behov for yderligere viden og forskning i overgangen og ifg. EMU er der et igangværende forskningsprojekt “Effekten af det tværprofessionelle samarbejde” ved Ph.d., M.Sc Carsten Hornstrup (EMU, 2021). Selvom det er eksplicit i rapporten, at der ikke er en “one size fits all” peger de alligevel på nogle tendenser som potentielt *kan* gøre sig gældende for overgangen for alle unge med handicap (Høstrup, Høgh, & Stamhus, 2020).

Rapporten peger på 6 områder der er relevante i overgangen:

1. Inddragelse af den unge i overgangsprocessen
2. Balance mellem de pårørendes rolle og den unges ret til selvbestemmelse
3. Fokus på den unges deltagelse i sociale aktiviteter, uddannelse og beskæftigelse i overgangen
4. Tidligere planlægning og rettidig information om forandringer
5. Kontinuitet i overgangen
6. Et tværgående samarbejde, der sikrer en helhedsorienteret indsats

Som vores litteraturgennemgang viser, er der tegn på at tværfagligt samarbejde kan give et væsentligt bidrag til en bedre overgang mellem ung og voksen, og opnå en ideel overgang i transaktionen fra barn til voksen som lovgivningen foreskriver (Retsinformation, 2020).

Den eksisterende forskning giver et billede af, at kommunerne ikke lykkes med den gode overgang, ligesom forskningen siger noget om hvad der skal til for, at tværprofessionelt samarbejde kan lykkes samt hvor udfordringerne udspringer fra og hvad de er et udtryk for. Dermed giver forskningen en bred forståelse af problemfeltet. Derimod siger den ikke noget omkring omsætningen af denne viden ind i en konkret praksis, og hvordan man kan skabe forandring i overgangen.

2. PROBLEMFELT

Vores fokus i projektet er på overgangen til voksenlivet for målgruppen børn og unge med et særligt støttebehov jf. servicelovens kap.11. Det er dermed børn som defineres som udsatte og berørt af flere forskellige risikofaktorer og mangel på beskyttelsesfaktorer, som tilsammen gør, at den unge betragtes som i en særlig udsat position ift. livsbetingelser og opvækstmiljø, hvilket reducerer deres mulighed for ligeværdig deltagelse i fællesskabet med mulighed for trivsel og læring (Villumsen, Jakobsen, Lund, & Viskum, 2015, s. 4).

For at kunne få indsigt i praksis, samt give anbefalinger om praksis, har vi valgt aktionsforskning som metode, da den giver særlig mulighed for også at forandre praksis, frem for blot at være undersøgende. Aktionsforskningen skal bidrage til at skabe fælles forståelser, eller forståelse for hinandens forståelser. I aktionsforskning inddrages deltagerne som medforskere og deltager dermed aktivt i processen, man forsker med feltet, ikke om feltet: *"Hvis du virkelig vil forstå noget – så prøv at forandre det"* (Duus, 2012).

I denne masterafhandling tager vi udgangspunkt i Aalborg kommune. Dette med baggrund i at Aalborg er en stor kommune og dermed har mere specialiserede enheder og flere cases med samme problematikker. Ydermere gør det store antal af borgere, at antallet af årlige overleveringer er mange og erfaringsgrundlaget er stort. Samtidig er det en kommune hvor vi har let adgang til at lave aktionsforskning qua arbejdstilknytningen.

I Aalborg kommune, vil vi have fokus på overgangen hvor den tværprofessionelle samarbejdsflade er mellem:

- *Familiegrupperne*, der består af afdelingerne som forvalter servicelovens bestemmelser om særlig støtte til udsatte børn og unge under 18 år, og
- *Specialgruppen Voksen*, der er afdelingen som forvalter servicelovens bestemmelse om særlig støtte til udsatte voksne.

I dette tværprofessionelle samarbejde kan vi høre, i mødet med afdelingslederne, at samarbejdet står højt på dagsorden og at de unges muligheder for en god overgang til voksenlivet knytter sig dette samarbejde. Vi ser derfor et potentiale i at udvikle på

samarbejdskonstellation for at bidrage til at skabe en praksis der fra rådgivernes vinkel synes mere meningsfuld for de unges overgang.

Via vores kendskab til Aalborg kommune ved vi, at ved behov for ændringer bliver der ofte udarbejdet samarbejdsaftaler, procedurer og instrukser via kommunens konsulentafsnit. Disse procedurer bliver udarbejdet når der opstår et behov for en ændret opgavevaretagelse på tværs af afdelinger grundet uenighed om opgavefordelingen, eller behov for implementering af ny lovgivning. Ledelserne fra de to områder gør i aktionerne opmærksom på, at dette umiddelbart ikke har medvirket til at løse udfordringen med overgangen. Seemann og Antoft siger ligeledes herom:

“Hvis reformer (forandringer) ansues i et rationelt perspektiv, får reformer tillagt funktionen som redskab eller værktøj, der typisk udstyres med standardiserede elementer, som relativt uproblematisk kan tilpasses (alle) de fleste typer organisationer. Hermed er det forventningen, at forandringer hurtigt og problemfrit lader sig implementere, når reformers anvisninger følges nøje og punktvis. Det er vores vurdering, at et rationelt eller instrumentelt perspektiv stadig præger reformtænkningen i det danske sundhedsvæsen”. (Seemann, Shared Care, 2002, s. 1).

Seemann og Antoft pointerer hermed, at disse standardiserede elementer skal, for at blive et brugbart værktøj, implementeres og anvendes, ellers forbliver det retorik og udelukkende hensigtserklæringer og medvirker dermed ikke til en forbedring af samarbejdet.

I vores projekt har vi forholdt os til, hvorvidt denne påstand også gør sig gældende ifm. samarbejdsaftalen om overgangen mellem barn og voksen i Aalborg kommune og hvilken betydning det har for den gode overgang.

Problemfeltet er altså den tværprofessionelle samarbejdsflade der skal understøtte overgangen til voksenlivet, og som både generelt og i Aalborg kommune er udfordret.

3. FORANDRINGSMÅL

Problemfeltet peger på et behov for at udvikle det tværprofessionelle samarbejde, herunder i Aalborg kommune, så praksis omkring overgangen til voksenlivet for de socialt udsatte unge forbedres. Pba. dette, er vores forandringsmål i indeværende opgave flg.:

At samarbejdet mellem Familiegrupperne og Specialgruppen Voksen forandres, således at overgangen fra barn til voksen forbedres, til gavn for de socialt udsatte unge.

- Ved en kort indlevelse i parternes vurdering af samarbejdets udfordringer, vil vi udvikle nogle forandringstiltag som kan overkomme prioriterede barrierer.

4. PROBLEMFORMULERING

Denne afhandling har til hensigt indirekte at understøtte, at unge ikke står uden den nødvendige støtte ifm. overgangen til voksenlivet. For at dette kan lykkedes, er det en nødvendighed at det tværprofessionelle samarbejde understøtter dette mål, hvorfor vores problemformulering for masterafhandling vil være flg.:

Hvordan kan vi bidrage til at forbedre samarbejdet i grænsefladen mellem Familiegrupperne og Specialgruppen Voksen i konkret praksis, i Aalborg kommune?

For at svare bedst mulig på vores problemformulering vil vi afdække følgende:

- Via indkredsning af udvalgte parterers erfaringer og vurderinger identificeres samarbejdets barrierer/udfordringer.
- Hvilke løsninger kan vi få øje på via aktionerne og gennem den eksisterende viden på området, som kan medvirke til at overkomme de identificerede barrierer?

5. Formål med projektet

Vi ønsker med nærværende projekt at intervenere i praksis og derigennem bidrage til en positiv forandring.

Vi ønsker i vores proces at blive klogere på hvorledes udfordringerne med at skabe den gode overgang fra barn til voksen, synes at opstå i samarbejde med afdelingslederne fra henholdsvis børne- og voksenområdet i Aalborg Kommune. Vi ønsker at blive klogere på hvorfor det her område bliver ved med at volde problemer.

Vi vil have opmærksomhed på, hvordan de involverede parter i det Tværprofessionelle samarbejde fra forskellige afdelinger, forholder sig til en kerneopgave hvor omsætning af lovgivning åbner for en høj grad af skøn og dermed en forskellig omsætning i praksis, som der skal samarbejdes omkring. I udmåling af indsatser er der nærmest ingen grad af rutine, da alle sager fordrer et individuelt skøn som åbner op for divergerende forståelser af, hvordan man bedst understøtter en udvikling hos de unge. Dette skøn åbner op for uenigheder mellem afdelingers syn på god faglig praksis:

"Ifølge Alter og Hage (1993:202 ff.) opstår konflikter i netværk primært som følge af tab af autonomi og netværkets strukturelle karakteristika. De strukturelle netværksfaktorer, som giver anledning til mest konflikt i netværk, er høj differentiering, stor kompleksitet og selve netværkets størrelse" (Seemann, Shared Care, 2002)

For at blive klogere på de oplevede udfordringer ved overgangen, lavede vi en foranalyse pba. to særskilte møder med lederne fra hhv. Familiegrupperne (herefter FG) og Specialgruppen (herefter SG) i Aalborg kommune. Disse møder, bliver senere i opgaven beskrevet som aktion 0. Vi lavede en brainstorm for at afdække hvilke udfordringer de oplever i overgangen fra barn til voksen. Målet hermed var, at vi i samarbejde med afdelingslederne kunne finde et bud på et fælles afsæt for aktionerne og dermed forandringsmålet. Begge grupper, giver udtryk for, at overgangen i praksis er en svær opgave. En af deltagerne udtaler herom: *"Der er organisatoriske sluser som skaber bøvl"* (Bilag 8). Der synes at forekomme mange hindringer for, at sikre en god overgang, hvor forskelligt mindset, faglighed, lovgivning, siloer, budgetter og tidspres vanskeliggør det gode samarbejde og den faglige understøttelse af den unges overgang. Deltagerne udtaler bl.a.: *"De skal ikke kalde det serviceniveau, når det er*

lovgivning", og "De siger vi har et ringere serviceniveau, det er en grundlæggende antagelse" (Bilag 9).

Udsagnene fortæller noget om, at der er uklarhed/uenighed om samarbejdet og forståelsen af hvad den gode overgang fra barn til voksen er, set i den organisatoriske kontekst, i Aalborg kommune.

6. METODE

I dette kapitel vil vi præsentere vores valg og metodiske overvejelser ift. aktionsforskning, herunder dialogbaseret tradition, læringscirkler, vores arbejdsproces, beskrivelse af deltagerne, den praktisk tilgang og vores etiske overvejelser. Ydermere vil vi beskrive vores planlægning og anvendte metoder ift. udførelse af aktioner, samt fordele og ulemper herved. Afslutningsvis vil vi beskrive vores etiske overvejelser igennem udarbejdelsen af indeværende afhandling.

6.1 AKTIONSFORSKNING SOM METODE

Aktionsforskning som metode har sin oprindelse i Kurt Lewins bog af 1946; *Resolving social conflicts*, hvor han var optaget af at flytte den psykologiske forståelse fra individet over til gruppen og samtidig give gruppen en aktiv rolle i forandringsprocesserne (Duus, 2012, s. 22). Det særlige ved aktionsforskning som metode er, at vi ikke alene kigger på og analyserer et problem, men at vi også interagerer og i relationen mellem aktørerne fra praksis og forskeren skaber en fælles indsigt og forandring (Duus, 2012, s. 20). Målet er en demokratisk proces og et tæt samarbejde mellem aktørerne og forskeren. En styrke ved aktionsforskning som metode er muligheden for fælles erkendelser (Ibid).

“I aktionsforskning understreges derfor sammenhængen mellem erkendelse og forandringsprocesser samt mellem teori- og praksisudvikling.” (Duus, 2012, s. 13).

Når vi anvender aktionsforskning, er det altså ikke kun af rent videnskabelige grunde med ønsket om at reflektere over praksis (-viden), men også i et ønske om at påvirke kulturen i organisationen gennem demokratiske dannelses- og læreprocesser. (Duus, 2012, s. 25).

6.1.1 DEN DIALOGBASEREDE TRADITION

Vores mål er at skabe en fælles lærings- og udviklingsproces, hvor vi med aktioner muliggør en faglig udvikling via en demokratisk og dialogbaseret tilgang.

Vi har valgt den dialogbaserede tradition (Duus, 2012, s. 79). Alrø og Hansen beskriver, at dialogen i dialogbaseret tradition, skal forstås som samtaler og samspil med særlige kvaliteter

og at det altså ikke er enhver samtale eller ethvert samvær, der er dialogisk (Alrø, 2017, s. 8). Deltagernes og vores roller er forskellige idet deltagerne har indsigten i de problemstillinger der udfolder sig hos dem og vi som forskere, kan tilføje videnskabelig viden og tilsammen kan vi skabe vidensbaserede forandringer (Alrø, 2017, s. 10) (Duus, 2012, s. 79).

Projektet vil være med afsæt i aktioner foretaget i samarbejde med afdelingslederne som understøtter og sætter retningen for planlægningen af overgangen og sagsbehandling fra barn til voksen. Dialogtraditionen understøtter og muliggør, via dialogen, at ny viden transformeres til lokal omsætning i praksis.

Vi ønsker via denne tradition at afdelingslederne skal være med til at udforske og alle bidrage med deres viden og erfaringer som skal danne udgangspunkt for projektets analyse såvel som konklusioner. Vi håber hermed at kunne undgå en "virkelighedsreduktion" (Duus, 2012, s. 71), hvor frontpersonalet udelukkende skal implementere forandringen i praksis uden at være aktivt deltagende i selve processen forud for en planlagt forandring.

Den dialogbaserede tilgang åbner op for en højere grad af afspejling af praksis, hvori medarbejderen kan genkende egen praksis (Duus, 2012, s. 106) hvilket giver mulighed for en fælles læringsproces. Vores mål er hermed at aktørerne kan hjælpe med en efterfølgende implementering af eventuelle forandringer.

6.1.2 LÆRINGS/AKTIONSCIRKLER

Vi har valgt at bruge læringscirkler som en væsentlig faktor i læringsprocessen, da metoden kan bidrage til at nå vores forandringsmål. Læringscirkelns formål er at arbejde med en mindre gruppe af deltagere sammen med forskerne og opgaven imellem aktionerne er for deltagerne, at brede deres viden ud til øvrige relevante parter, i denne sammenhæng fra afdelingsledere til rådgivere. Denne arbejdsform vil ligeledes imødekomme den manglende omsætning af viden fra forskningen, som ikke peger på hvordan forandringen skabes ind i en konkret praksis. Læringscirkler og de centrale principper her, har sit udgangspunkt i teorier om læring, lærende organisationer og teorier som beskæftiger sig med transfer af teoretisk viden til praksis (Duus, 2012, s. 187).

Metoden understøtter den dialogbaserede tilgangs demokratiske aspekt ved at skabe forandringer og læring inden for cirklen. Vi har dannet læringscirkel med to afdelingsledere

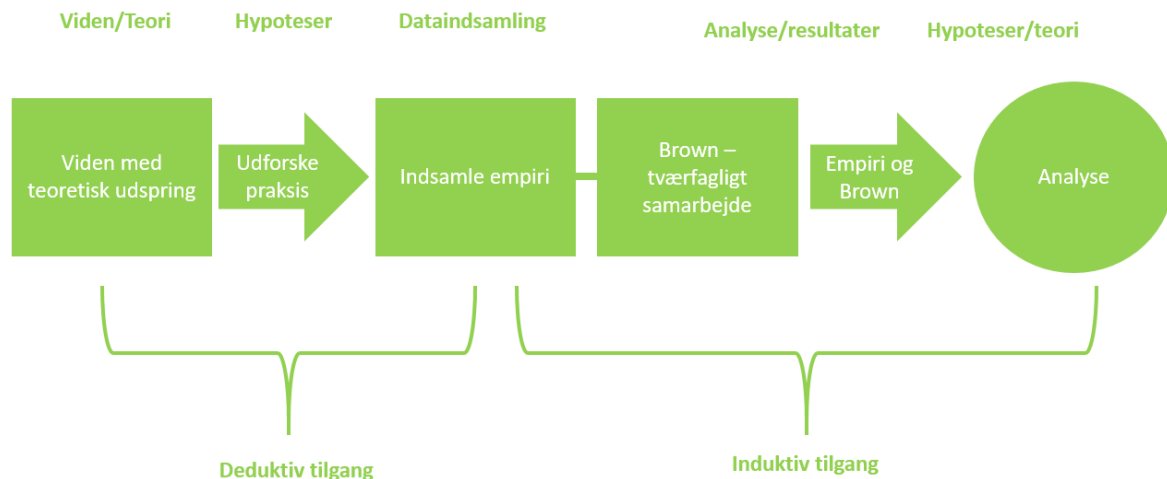
fra børneområdet og to afdelingsledere fra voksenområdet og de vil være de læringsansvarlige, ift. relevante parter i organisationen. At bruge læringscirkler som en arbejdsmodel i aktionsforskning har til formål at udvikle: *“...en konstruktion, hvor en forsker og en gruppe professionelle, der kommer fra de berørte områder i praksis, mødes og arbejder sammen om at udvikle ny viden for praksis. Denne konstruktion kan etablere en struktur, der kan anvendes til at sende den viden, der bliver udviklet, frem og tilbage i organisationen”* (Duus, 2012, s. 187). Sammen med deltagerne har vi, med udgangspunkt i læringscirklen aftalt, at de vil være de “læringsansvarlige” i relation til udbredelsen af ny viden til rådgiverne i hhv. FG og Voksen SG.

Vores deltagere har haft begrænset med tid og ressourcer til, at deltage i aktioner hvilket har betydning for hvor udbredt internaliseringen af den nye viden bliver i praksis. Vi er bevidste om, at en af ulemperne ved anvendelsen af læringscirkler er, at den er meget tidskrævende for deltagerne, idet der er en forventning til dem imellem aktionerne og efter afslutning af dette projekt. Vi forventer, at metoden vil inspirere og understøtte de fortsatte samarbejdsprocesser igennem ledelsen efter endt projekt.

6.2 ARBEJDSPROCES

Indledningsvis i arbejdsprocessen foretog vi en afdækning af relevante perspektiver og viden på området via en mindre litteraturgennemgang, som er præsenteret i indledningen. Ud fra afdækningen af problemstillingen, har vi lavet en udredning af problemstillingen i en konkret praksis via aktioner. Dette at betragte som en deduktiv proces, hvor viden udsprunget af teori, anvendes som udgangspunkt for en undersøgelse af empirien/aktioner/praksis. For at skabe forståelse af den udredte praksis, har vi i analysen inddraget organisationsteoretikeren Brown samt viden om tværfagligt samarbejde og ledelse. Dette er en overvejende induktiv proces, hvor vi har kigget på data og ledt efter sammenhænge som vi kan analysere ved hjælp af bl.a. Brown. Dermed anvendes teorien til at forstå empirien.

Vores arbejdsproces er illustreret i nedenstående model og den induktive proces er fortløbende, startende fra aktion 1 til og med aktion 3, som en cirkulær proces:



Vi indledte med en forundersøgelse (aktion 0), i form af en brainstorm med lederne på henholdsvis børne- og voksenområdet. Formålet hermed var at identificere, hvor de største udfordringer lå. Herefter har vi i alt gennemført yderligere 3 aktioner fordelt over perioden marts-juni. Aktionerne har haft en varighed på omkring 45 minutter og det er lykkedes at gennemføre aktionerne med alle aktørernes deltagelse, bort set fra et enkelt afbud til aktion 3. Vi har planlagt aktionerne således at vi kunne tage et fælles afsæt for drøftelserne, ved at vi har præsenteret vores fund ud fra foregående aktions data og vores efterfølgende kodning heraf.

6.3 DELTAGERE

Projektets deltagere er afdelingsledere fra henholdsvis børne- og voksenområdet i Aalborg Kommune. Vores gruppe af deltagere er således homogene, da alle deltagere er fra samme ledelseslag (Duus, 2012, s. 199). Baggrunden for dette valg er, at netop dette ledelsesniveau har et stort praksiskendskab, de er tæt på frontlinjemedarbejderen, men ligeledes har de blik for de mere overordnede forhold omkring overgangens udfordringer. Udover at disse aktører besidder en stor viden fra praksis er vores håb også, at inddragelsen kan understøtte deres ejerskab i de ønskede forandringer. Jacobsen og Thorsvik siger herom:

“Moderne lit. argumenterer for at medarbejderne skal inddrages aktivt i forandringsprocesserne, og fremhæver at de ideer der fører til vellykket innovation og

forandring, ofte bliver udviklet gennem læring i det daglige arbejde” (Jacobsen, 2013, s. 262, 263)

Vores aktioner vil foregå online via Teams. Denne beslutning er truffet på pba. restriktioner i ifm. Covid-19. Vi ville have foretrukket det anderledes, da vi er bevidste om at de virtuelle aktioner har visse begrænsninger, som ikke ville være tilfældet ved det fysiske møde. En af begrænsningerne kan være at vi ikke alle kender hinanden. I flere undersøgelser og anbefalinger peges der på, at virtuelle møder fungerer bedst når man kender hinanden. Samtidig peges der på, at virtuelle møder ikke egner sig til alle typer af møder, hvor der nævnes forhandlinger og konflikter som nogle områder hvor det er vanskeligt at opnå det ønskede output (Holt Larsen, Hjalager, Kjær, & Mulvad Jørgensen, 2016). Det kan være udfordrende at opnå en dybdegående dialog, ligesom rytmen i dialogen oftere går i stå. Som beskrevet ovenfor benytter vi os af den dialogbaserede tilgang, hvor vi bestræber os på at opnå øjeblikke hvor deltagerne opnår fælles forståelser og nye sammenhænge (Alrø, 2017, s. 9). Dette er øjeblikke som vi frygter, kan være vanskeligere at opnå, ved et virtuelt møde end ved et fysisk møde.

En ulempe der er blevet tydelig for os, i vores valg af ledere som deltagere, er den begrænsede tid og de begrænsede ressourcer vores aktører har haft, hvilket har haft en stor indflydelse på vores valg, ift. længde og hyppighed af aktionerne. Hvis de havde haft mere tid til rådighed, havde vi foretrukket længere aktioner, hvor der ville være muligt at gå mere i dybden med vores drøftelser, hvilket kunne have bidraget med yderligere vinkler og nuancer ift. vores problemformulering. Derudover ville mere tid til aktionerne have givet tid til den fordybelse i enkelte udsagn og begreber, som dialogisk aktionsforskning lægger op til. Vi prioriterede den begrænsede tid undervejs, således at vi forblev i processen med at udfolde problematikkerne, idet deltageres engagement og energi fortsatte med at kredse herom. Dette betyder, at vi ikke i ligeså høj grad prioriterede at nå til enighed om konkrete redskaber til forbedringen af samarbejdet i aktionerne. Med denne proces sikrede vi os at være tro mod vores aktionsforskningstilgang og via den dialogbaserede tilgang at aktionerne blev en afspejling af praksis, hvor deltagerne genkender deres her og nu praksis og herigennem opnår en fælles læring (Duus, 2012, s. 73, 101). Dette muliggjorde at vi kunne sikre respekten for deltagerne proces og ikke forcere pba. vores forudbestemte formål for den enkelte aktion.

6.4 ETISKE OVERVEJELSER

Vores hensigt er at medvirke til at undersøge og kvalificere praksis og ikke fremstå dømmende ift. de drøftelser og fund som vil opstå. Projektet vil ikke være med henblik på en kritik af sagsarbejdet, hverken ift. lederne eller frontpersonalet. Vi vil i stedet være nysgerrige på det sagte, samarbejdet og eventuelle vilkår for udførelsen af arbejdet ift., at sikre den gode overgang. Vores mål for projektet, er at forstå hvordan vi i fællesskab kan opnå en forståelse og hermed opkvalificere deres arbejde til gavn for borgerne (Kvale & Brinkman, 2015, s. 81)

Vi har fra begyndelsen været bevidste om udfordringen i, at en af os er forankret i den praksis som vi undersøger. Vi har italesat dette i læringscirklen og vi har ved gennemførelsen af aktionerne fordelt opgaverne mellem os, således at spørgsmålene er blevet stillet af gruppemedlemmer uden kendskab til lederne. Vi er dog bevidste om, at tilstedeværelsen af en anden kollega i aktionerne i læringscirklen kan have påvirket drøftelserne uden at deltagerne har fundet dette problematisk. Vores opmærksomhed vil derfor særlig være rettet mod vores efterfølgende bearbejdning af data, hvor gruppemedlemmets indgående kendskab til organisationen og opgaverne kan betyde indforståethed og en forudindtagethed. Vi vil løbende gennem projektet drøfte dette og sikre validering via gruppens andre medlemmer for at undgå "hvide pletter", som kendskabet til praksis kan medføre (Duus, 2012, s. 105).

Deltagerne har været indstillet på at deltage og har ikke haft krav om anonymisering. Vi har dog af etiske grunde, valgt at anonymisere og ikke være eksplicit omkring hvilken specifik afdeling citaterne kommer fra. Enkelte udsagn vil dog være identificerbare på afdelingsniveau.

Vi har løbende gennem opgaven drøftet det etiske dilemma, som er opstået, ift. at vi som udefrakommende "rusker op" i deltagernes hverdag og de konflikter som naturligt opstår i samarbejdsrelationer. Vores mål har været at skabe passende forstyrrelse i deres praksis, men er også opmærksomme på at dette er en hårfin balance, hvor vi på den ene side har behov for at der kommer "bid" i diskussionerne, men samtidig med ikke må efterlade deltagerne med en masse uløste konflikter hinanden imellem. Vi har gennem processen været opmærksomme på dette dilemma, og vil i fællesskab efterstræbe at finde en optimal balance. Allerede tidligt i vores proces, har vi fået øje på at det kan være nødvendigt at tilbyde

deltagerne et ekstra møde uden for rammen af dette projekt, såfremt der er behov efter projektets afslutning.

6.5 REFLEKSIONER OVER PROCES

Gennem vores arbejdsproces, herunder planlægningen af vores aktioner, har det retroperspektivt været særlig interessant, hvordan drøftelserne er forløbet. Indledningsvist forventede vi en proces som ville have haft en mere lineær karakter, hvor fasen omkring kortlægning af udfordringer og identifikation af problemstillingen ville have været forholdsvis simpel og hurtig at afdække. Forløbet har dog vist, behov for at forblive væsentlig længere i denne fase. Aktionernes respektive indhold har sat retning for de efterfølgende og vist et stor behov for, at vi som projektansvarlige skabte et rum for drøftelse deltagerne imellem. Dette rum er blevet brugt til at tale sig ind i hinandens forståelser, hvilket begge parter har vist, de har haft behov for og lyst til. Den betydning vi kan se, at det har haft for processen er, at den er blevet mere cirkulær, hvor der har været behov for at samle op og hvor deltagerne gentagne gange vender tilbage til forhold, som tidligere er drøftet. Vi vurderer at det har været nødvendigt, at vi har fulgt deltagerne ift. dette behov, som ikke synes at være forløst i deres daglige samarbejde og dermed nødvendig for processen hen imod at få styrket samarbejdet og den fælles fagkulturelle forståelse. Det har dog den konsekvens for projektet, at den primære forandring vi, under vores tidsramme, har kunne fordybe os i, er indsigt i parternes oplevelser frem for konkrete forandringstiltag. Dette ud fra en forståelse af, at før vi kan forandre en praksis, må vi (og de) forstå hvad der er på spil (Illeris, 1999, s. 49). Om læringscirklen står der ligeledes beskrevet: *“Hvis en organisation skal lære, kan det nemlig kun ske, hvis organisationens enkeltindivider både hver for sig og sammen indgår i en række læreprocesser, og hvis disse læreprocesser organiseres, så læringsresultaterne lagres både hos den enkelte og i organisationen* med henvisning til Senge 1999 (Duus, 2012, s. 185). I den forståelse var det nødvendigt for os, at sætte tempoet og ambitionsniveauet ned, så vi sikrede at alle var med i processen. (Illeris, 1999, s. 49).

6.6 ANVENDELSEN AF CITATER

I analysen er vores primære empiri citater: *“Citaterne giver læseren et indtryk af interview indholdet og forhåbentlig er de og forhåbentlig også af det personlige samspil i interviewsamtalen, og de eksemplificerer det materiale, forskeren har brug i analysen.”* (Kvale & Brinkman, 2015, s. 306).

Citaterne vil i analysen blive anvendt illustrativt, derfor vil vi bruge nogle citaterne flere gange gennem vores analyse, idet de vil kunne være med til at belyse flere betydninger.

6.7 BRÆNDPUNKTSANALYSE

Til at belyse vores problemstillings kernepunkt, vil vi anvende en brændpunktsanalyse. Metoden er udviklet af Seemann og Gustafsson, til at analysere samspil i et organisatorisk perspektiv (Gustafsson & Seemann, 1988) (Seemann, Shared Care, 2002, s. 25).

I indeværende opgave, har vi bygget brændpunktsanalysen op på flg. måde:

1. En analytisk indkredsning af overgangen fra barn til voksen i Aalborg kommune.

Her menes der, en beskrivelse af den organisatoriske kontekst hvor parterne indgår i samarbejdet om at skabe den gode overgang. Vi har i vores organisationsanalyse afgrænset genstandsfeltet til de mest relevante parter i vores samlede projekt (Seemann, Shared Care, 2002, s. 25).

2. Identifikation af brændpunkter.

Med begrebet brændpunkt menes der, de punkter der identificeres som kritiske samarbejdsrelationer, hvor problemerne eller udfordringerne er tilbagevendende, på trods af, at man har forsøgt at løse dem. Her er det altså de kritiske samarbejdsrelationer mellem FG og SG Voksen der vil blive beskrevet som brændpunkter.

Brændpunkter vil typisk forekomme, hvor der er:

- *“Uenighed om, hvem der skal gøre hvad (domænekonflikter, der typisk refererer til uklar arbejdsdeling)*
- *Uenighed om behandlingsteknologi, arbejdsmetoder og principper (teknologikonflikter, der typisk skyldes forskelle i professions- og sektorlogikker)*
- *Uenighed om mål og vurderingskriterier (parter gensidige beklagelser over hinandens resultater/output)*
- *Forskelle i de involverede parter interne strukturer, kulturer og processer (gør det vanskeligt for samarbejdsparter “at nå hinanden” - også selvom der ikke er tale om behandlingsideologiske modsætninger)*
- *Forskelle i parternes ønsker til samarbejdsform/relationsudformning (f.eks. skriftlige samarbejdsaftaler, herunder aftaler om mødehyppighed; stram eller ad hoc udformet tværgående mødestruktur” (Seemann, Shared Care, 2002, s. 26).*

Vi vil bruge aktioner til at afdække brændpunkterne i fællesskab med de valgte parter og derfra analysere jf. Browns konfliktteori. Ifg. Brown vil ovenstående komme til udtryk ved enten for lidt konflikt eller for meget konflikt (Brown, 1983)

3. Forståelse og forklaring af baggrunden for identificerede brændpunkter

Vi vil i denne del af brændpunktsanalysen flytte vores opmærksomhed, til en forståelse af de konfliktudtryk vi har identificeret, samt en forståelse af, hvad de er et udtryk for. Dette mhp., at deltagerne opnår en fælles forståelse eller som minimum en forståelse af hinandens forståelser.

Samlet set kan en brændpunktsanalyse, som beskrevet ovenfor bruges til, dels at beskrive de udfordringer Aalborg kommune har med overgangen fra barn til voksen, samt konsekvenserne heraf og dels til at komme med konkrete løsningsforslag, til at håndtere disse udfordringer.

7. ANVENDT TEORI OG VIDEN PÅ OMRÅDET

7.1 BROWNS ORGANISATIONSTEORI

Vores teoretiske afsæt vil være med udgangspunkt i Browns arbejde vedrørende konflikter og konflikt typologier i intraorganisatoriske relationer. Vi vil derudover forsøge at forstå samarbejdet ud fra en brændpunktsanalyse (Gustafsson & Seemann, 1988) hvilket betyder at vi vil identificere de kritiske forhold i samarbejdsrelationerne, benævnt som brændpunkterne.

Med et pragmatisk udgangspunkt i L. David Browns organisationsteori fra hans værk "Managing Conflict at Organizational Interfaces" fra 1983, vil vi i analysen afdække måden hvorpå afdelingerne FG og SG vokser samarbejder på.

Brown beskriver grænsefladen internt i organisationen som den intraorganisatoriske grænseflade. Grænsefladen er det felt i det sociale arbejde, hvor to afdelinger skal samarbejde eller er fælles om en opgave. Grænsefladen vil ofte være præget af et krydspres mellem to domæner, og hvor samarbejdet kalder på gode samarbejdsevner og lydhørhed hos deltagerne. I nærværende projekt, hvor deltagerne i grænsefladen er afdelingsledere for hver deres gruppe af medarbejdere betyder det at:

"Lederne oplever, at de ofte befinder sig i et krydspres, hvor de på den ene side skal levere samarbejde og sammenhæng på tværs, men samtidig præstere resultater ift. aktiviteterne i deres egen sektor eller silo og overholde den økonomiske styring, som gælder der". (Seemann, Interorganisatoriske netværksperspektiver, 2021, s. 20).

Grænsefladen kan være overensstemmende, under- eller overorganiseret, hvilket beskriver karakteren af styring i relation til opgaven.

En underorganiseret grænseflade betyder, at koblingen mellem de to samarbejdende parter er løs og svag. Målene for samarbejdet er uklart og uden formel regulering, ligesom ledelse og/eller kompetencefordeling er utydelig.

En overorganiseret grænseflade kendetegnes ved en stram styring, begrænset fleksibilitet og mulighed for innovation. Det kan være vanskeligt med en overorganiseret grænseflade med ringe indflydelse, når man skal agere i et foranderligt kommunalt regi.

En overensstemmende grænseflade er karakteriseret ved en tilpas struktur der skaber mulighed for indflydelse og understøtter en gensidig forståelse. En tilpas styring der understøtter det tværgående arbejde og koordinering. Dette øger mobiliseringen af ressourcer og energi i samarbejdet (Brown, 1983).

Om samarbejdet i grænsefladen beskriver Brown fem interaktionsmønstre (Brown, 1983)

- forhandling (Bargaining) - hvor deltagerne har lydhørhed og interesse for hinandens synspunkter.
- problemløsning (problem-solving) - hvor deltagerne indgår i uenighederne med et ønske om at finde fælles løsning.
- eskalering (escalation) - hvor deltagerne mobiliserer til konflikt eks. flytter fokus fra opgaven til personerne og skaber grobund for eskalering af konflikter.
- tilbagetrækning (withdrawal) - når deltagerne vælger at undgå uenigheder og deltager passivt i samarbejdet.
- undertrykkelse (suppression) - når deltagere anvender deres magt til at undertrykke modstand. Magt, ikke forstået som formel magt, men som magt via anciennitet, argumentation, netværk og lignende.

Browns teori er, at konfliktniveauet i grænsefladen og måden at håndtere konflikter på udspringer af parternes måde at interagere på.

Brown peger her på 3 former for konflikt:

- For lidt konflikt (too little conflict), hvilket betyder at konflikterne/uenighederne ikke løses og kan komme til udtryk ved at deltagerne i stiltiende enighed, undgår de vanskelige emner som fører til interorganisatorisk (overfladisk) samarbejde (*Interorganizational Collusion*) eller interorganisatorisk isolation (*Interorganizational Isolation*)

- Produktiv konflikt (productiv conflict, som kan betyde interorganisatorisk forhandling (*Interorganizational Bargaining*) eller problemløsningsadfærd (*Interorganizational Problem-Solving*))
- For meget konflikt (too much conflict) som fører til interorganisatorisk krig (*Interorganizational warfare*) (Seemann, Shared Care, 2002) (Brown, 1983).

Brown beskriver ligeledes fire muligheder for konflikt, som er afhængig af interesser og adfærd:

- Konflikt som resultat af såvel konfligerende interesser som uoverensstemmende adfærd.
- Ingen konflikt som resultat af såvel fælles interesser som overensstemmende adfærd.
- Latens konflikt som resultat af konfligerende interesser men overensstemmende adfærd.
- Falsk konflikt som resultat af fælles interesser men uoverensstemmende adfærd. (Seemann, Shared Care, 2002, s. 44)

Vi vil ikke inddrage hele Browns omfattende organisationsteori, men alene anvende de dele som vi her har beskrevet og som er umiddelbare relevante for at opnå vores forandringsmål, samt svare på vores problemformulering. Ud fra Browns teori vil vi se på tre forhold i samarbejdet:

- Organiseringen omkring overgangen fra ung til voksen
- Samarbejdsformen i grænsefladen mellem FG og SG voksen
- Konflikt håndteringen imellem FG og SG voksen

7.2 VIDEN OM LEDELSE OG TVÆRPROFESSIONELT SAMARBEJDE

I dette afsnit vil vi præsentere viden om hhv. tværfagligt samarbejde og ledelse, da begge disse emner er centrale til belysning af det felt vi undersøger. Formålet er at inddrage denne viden i vores analyse af aktionerne, således at analysens empiri analyseres ud fra både et teoretisk og fagligt udgangspunkt og dermed bedst muligt, kan medvirke til at svare på vores problemformulering og endvidere nå vores forandringsmål.

Vedrørende tværprofessionelt samarbejde vil vi inddrage forskning præsenteret i reviewet *“Tværprofessionelt samarbejde om udsathed hos børn og unge, et kort over landskabet af forskningsbaseret viden”* (Villumsen, Jakobsen, Lund, & Viskum, 2015) samt enkelte udsnit af Morten Ejrnæs’ forskning (Ejrnæs, Tværprofessionelt samarbejde. Begreber og teori, 2017). I afsnittet om ledelse vil vi inddrage reviewet, *“Litteratur om ledelse af samarbejde på tvær af sektorer i sundhedsvæsenet”* (Holm-Petersen & Sanberg Buch, Litteratur om ledelse af samarbejde på tværs af sektorer i sundhedsvæsenet, 2014).

7.2.1 VIDEN OM TVÆRPROFESSIONELT SAMARBEJDE

Omdrejningspunktet for dette projekt er grænsefladen i det tværprofessionelle samarbejde mellem FG og Voksen SG. Tværprofessionelt i forståelsen af, at de respektive afdelinger arbejder, ud fra deltagernes “point of view”, med meget forskellige lovgivninger og dermed forskellige opgaver og muligheder. I et tværfagligt samarbejde skal de løse de opgaver som går på tværs og i denne sammenhæng handler det om at skabe den gode overgang for udsatte børn og unge.



For at give en forståelse af tværprofessionelt samarbejde om udsatte børn og unge, har vi set ind i et review publiceret af Nationalt videncenter om børn og unge fra 2015: *“Tværprofessionelt samarbejde om udsathed hos børn og unge, et kort over landskabet af forskningsbaseret viden”* (Villumsen, Jakobsen, Lund, & Viskum, 2015): *“Formålet med dette review er at give et systematisk fremstillet og deskriptivt overblik over forskningslitteratur på feltet af tværprofessionelt samarbejde om udsathed hos børn og unge* (Villumsen, Jakobsen, Lund, & Viskum, 2015, s. 2).

Reviewet beskrives som værende et narrativt review, som har set på tværs af studier og herfra fremsat ligheder og forskelle på tværs. De har kigget ind i 97 forskellige publikationer fra flere forskellige lande, heraf 75% forskning og resten faglitteratur. Fra Danmark har de bl.a. set på Morten Ejrnæs' *Faglighed og tværfaglighed*, Anne Marie Villumsens *Trivselsmetoden* og K. Dahls *Tværfagligt samarbejde - gevinst eller tab*. Den omfattende mængde af litteratur på området giver et billede af den omfattende anvendelse af tværfagligt samarbejde til løsning af komplekse problemstillinger for børn og unge. Reviewet peger på, at samarbejde er foranderligt og komplekst og at: *"Samtidig synes der at være potentiale i, at man i hver enkelt samarbejdskonstellation og kontekst operationaliserer og præciserer terminologien mhp. at skabe en klar praksis"* (Villumsen, Jakobsen, Lund, & Viskum, 2015, s. 1). Tværfagligt samarbejde beskrives som en metode og arbejdsform, med udspring i forståelsen af, at der findes andre måder at understøtte udsatte børn og unge end ens egen. Reviewet peger på en definition af Tværfagligt samarbejde som; *"At samarbejde handler om sammen, at skabe merviden fra forskellige professionelle perspektiver og positioner."* (Ibid) Det betyder også, at det er nødvendigt at inddrage alles viden og perspektiver, og at man i fællesskab 'forhandler' en fælles forståelse af bekymringen, barnets trivsel og relevante indsatser (Villumsen, Jakobsen, Lund, & Viskum, 2015, s. 3). Når man definerer et tværfagligt samarbejde ses der på om man arbejder med fælles mål og indsats, om det er formaliseret og om der er en overordnet organisatorisk vision for samarbejdet.

Reviewet peger på at børn og unge opleves svagt repræsenteret i litteraturen og konkluderer, at *"Når der forskningsmæssigt fokuseres på tværfagligt samarbejde, så mistes børn og unges perspektiv af syne"* (Villumsen, Jakobsen, Lund, & Viskum, 2015, s. 8), hvilket gør det vanskeligt at pege på, hvordan det tværfaglige samarbejde gør en forskel for børnene.

Reviewet viser, at der er en del erfaringer med tværfagligt samarbejde og at det har været politisk prioriteret, ligesom der peges på, at et velfungerende tværfagligt samarbejde fordrer bedre og mere forskningsbaseret uddannelse, med *"En bagvedliggende antagelse om, at det er godt og virkningsfuldt for børn, unge og familier i udsatte positioner."* (Villumsen, Jakobsen, Lund, & Viskum, 2015, s. 10). Dette på trods af, at de ikke har fundet forskning der påviser denne gavnlige effekt ved tværfagligt samarbejde, ud fra en betragtning om, *"At det rent metodisk er vanskeligt at operationalisere samt måle en effekt"* (Ibid s. 8).

Reviewet har også set efter *“hæmmende og fremmende faktorer ift. tværprofessionelt samarbejde om udsathed hos børn og unge”*. (Villumsen, Jakobsen, Lund, & Viskum, 2015, s. 11). De peger på tendenser på medarbejderniveau som påvirker samarbejdet. Det er dels ordinære samarbejdsevner, som generelt har betydning for et samarbejde. De evner som fremmer samarbejdet er tillid, god kommunikation og gensidig respekt og det som hæmmer samarbejdet er, at deltagerne involverer sig på forskellig vis og i forskelligt tempo. Ligeledes hæmmer det samarbejdet, *“Når det enkelte serviceområde kun ser barnet ud fra deres egen faglighed og når der er en uklar terminologi omkring det tværprofessionelle samarbejde”* (Villumsen, Jakobsen, Lund, & Viskum, 2015, s. 11). Der er også tendenser relateret til måden samarbejdet forløber på, som har hæmmende eller fremmende betydning for samarbejdet på tværs. Det kan være graden af fælles mål og ejerskab for opgaven, metoden man anvender eller den systematiske opfølgning.

På det organisatoriske niveau, peger de på ledelsens betydning for det tværprofessionelle samarbejde, hvor der peges på at *“Det er fremmende for samarbejde med et stærkt ledelsesmæssigt ansvar, styring og opbakning, at der er velfunderede samarbejdsfora mellem ledere, adgang til relevante ledere med beslutningskompetence, ledelsesopbakning, engagement og prioritering ...* (Villumsen, Jakobsen, Lund, & Viskum, 2015, s. 12).

Lektor og mag.scient.soc Morten Ejrnæs beskriver i et kapitel i bogen *“Når professioner samarbejder”* (Ejrnæs, Når professioner samarbejder - praksis med udsatte børn og unge, 2017) de organisatoriske forhold og tværprofessionelt samarbejde. Han bemærker, at organisationens ressourcer, struktur, kultur og processer er afgørende for, hvordan et tværprofessionelt samarbejde forløber. Når de samarbejdende parter er underlagt forskellige regelsæt og præget af forskellige organisationskulturer, bliver arbejdet besværliggjort. Skal samarbejdet lykkes i sådan en kontekst; *“Kræver det særlig fokus på relationerne mellem domæner, netværksledelse på tværs og tillid mellem de samarbejdende parter* (Ejrnæs, Når professioner samarbejder - praksis med udsatte børn og unge, 2017, s. 30). Ejrnæs beskriver også, at Tværprofessionelt samarbejde nogle gange er reguleret ved lovgivning, i nærværende masterafhandling er dette ved servicelovens § 19 a.

Ejrnæs pointerer, at hierarkiet og kompetencefordelingen mellem medarbejdere er meget betydningsfuldt for det tværprofessionelle samarbejde fordi samarbejdet altid vil være

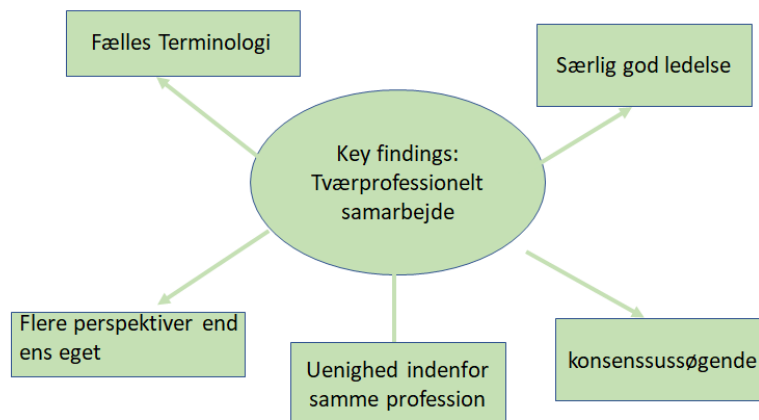
præget af hvem der har ret til at beslutte; *“Det kræver, at lederne vil og kan lede, og at de præsenterer visioner, værdier, strategier og målsætninger for, at tværprofessionelt samarbejde skal lykkes”* (Ejrnæs, Når professioner samarbejder - praksis med udsatte børn og unge, 2017, s. 34). Ejrnæs gør ligeledes gældende, at der er store holdningsmæssige forskelle indenfor for den enkelte professionsgruppe (Ibid) hvilket vanskeliggør et samarbejde på tværs også indenfor samme felt. Ejrnæs peger på Bourdieus teorier om ¹ som en måde at forstå forskellighederne på (Ibid). Han peger ligeledes på, at denne uenighed ikke giver anledning til konflikt. *“Meget tyder imidlertid på, at det sociale arbejde er præget af en konsensuskultur, som i mange tilfælde hindrer den latente holdningsuenighed i at manifestere sig som åben forskellighed i holdninger eller direkte konflikt”* (Ejrnæs, Uden for nummer, 2004).

7.2.1.1 OPSAMLING TVÆRPROFESSIONELT SAMARBEJDE

Reviewet peger på, at der angiveligt er et potentiale i at organisere sig i et tværprofessionelt samarbejde om (overgangen for) udsatte børn og unge, hvis man samtidig søger at skabe en klar praksis med kendte betingelser og opgaver. Der er forskel på udbyttet af samarbejdet afhængig af hvor organiseret det er, og om deltagerne kan se barnet ud fra andre perspektiver end deres eget, om de søger en fælles terminologi og om der er god ledelse, hvilket påpeges både i Villumsen og af Ejrnæs. Ejrnæs peger desuden på, at der ses store holdningsmæssige forskelle inden for samme profession og at der er en tendens til, at der søges konsensus. Denne viden vil vi bringe i spil i vores analyse, for at forstå hvilke elementer der skal til, for at opnå succes i et samarbejde på tværs af en grænseflade.

Forskningen vi har fremhævet, peger på fem elementer der skaber værdi i det tværfaglige samarbejde:

1



Forskningen viser, at tværprofessionelt samarbejde har en høj grad af kompleksitet og at der er flere faldgruber, som skaber barrierer for det gode samarbejde.

7.3 LEDELSE - KONKLUSIONER FRA “LITTERATUR OM LEDELSE AF SAMARBEJDE PÅ TVÆR AF SEKTORER I SUNDHEDSVÆSENET”

Da deltagerne i vores projekt alle er afdelingsledere, har de et særligt ansvar for at få det tværprofessionelle samarbejde mellem FG og Voksen SG til at lykkes og dermed få skabt gode overgange fra barn til voksen. For at tilføje viden om ledelse i Tværprofessionelt samarbejde har vi kigget ind i reviewet *“Litteratur om ledelse af samarbejde på tværs af sektorer i sundhedsvæsenet”* fra 2014 udarbejdet af KORA, Det Nationale Institut for Kommuner og Regioners Analyse og Forskning (siden 2017 -VIVE) (Holm-Petersen, 2014). Publikationen *“Stiller skarpt på, hvordan sundhedsvæsenets ledere kan bidrage til at skabe mere sammenhæng og koordination på tværs af hospitaler og kommuner.”* (Holm-Petersen, 2014, s. 1). Vi tillader os frit at fortolke indholdet til, at være relevant når vi taler om ledere i myndighed som skal koordinere og skabe sammenhæng på tværs. Publikationen beskriver, efter en gennemgang af dansk og international litteratur om ledelse på tværs, en oversigt over forskellige barrierer for samarbejde på tværs og ledelsesmuligheder.

Barrierer der hæmmer samarbejdet har vi beskrevet i kapitlet om Tværfagligt samarbejde og vi vil derfor her gøre det kort. Reviewet beskriver:

“Mødet mellem kulturer, der skaber forskellige værdier og arbejdsidentiteter, beskrives som en helt central barriere, og det beskrives som uomtvisteligt, at forskellige billeder af OS og DEM vil komme i spil (Ernst & Chrobot-Mason 2011) (Holm-Petersen, 2014, s. 8).

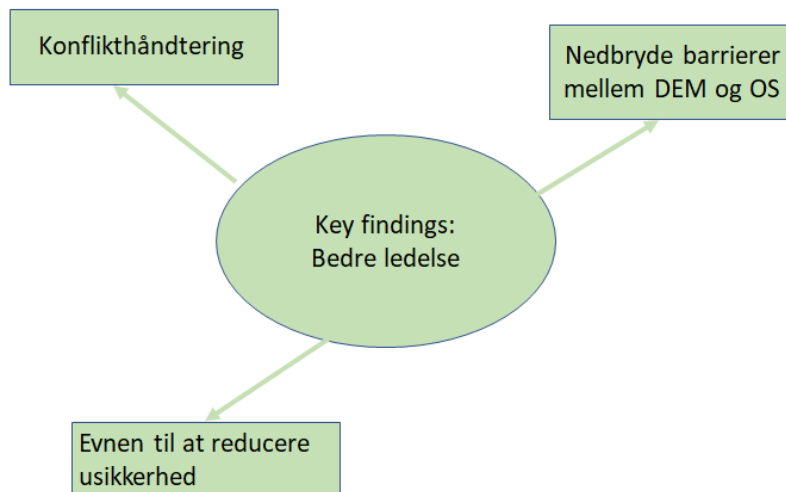
Og teksten fortsætter med *“Relateret hertil vil der fx også være uenigheder om domæner og behandlingsteknologier i spil”*. (Holm-Petersen, 2014, s. 8) (Seemann, Interorganisatoriske netværksperspektiver, 2021) (Gustafsson & Seemann, 1988)

Reviewet bemærker, at der er kommet et øget fokus på, at ledernes rolle har en betydning for et succesfuldt tværprofessionelt samarbejde og at denne del hidtil, har fået for lidt fokus. *“Mangel på understøttende styring og ledelse er således blevet udpeget som en sandsynlig årsag til manglende resultater”* med henvisning til Mitchell & Shortell 2000; Chil & Faulkner 2005 (Holm-Petersen, 2014, s. 10). I et samarbejde på tværs vil der være flere ledere involveret og de kan have vanskeligt ved, hver især, at træffe beslutninger der går ud over deres eget domæne. Det kan betyde, at ledernes måde at optræde på, ligesom kan have en negativ indflydelse på det tværprofessionelle samarbejde.

Reviewet peger på, at der generelt er brug for de samme færdigheder ved tværgående ledelse som ved hierarkisk ledelse, men særlig vigtigt ved tværgående opgaver, dvs. at *“Det anses for en større udfordring at være en god netværksleder end at være en “almindelig” leder i en hierarkisk struktur”* fra McGuire 2003 (Holm-Petersen, 2014, s. 29), og samtidig nævnes det at *“Konsekvenserne ved mangelfulde kompetencer måske bliver tydeligere, når der ikke er en hierarkisk struktur til at bære samarbejdet”* (Holm-Petersen, 2014, s. 31). Der peges på, at særlige relationelle kompetencer, som at skabe tillid og gensidig respekt, samt hvordan man opbygger og sætter mål for netværk, er vigtige evner at besidde: *“Det er vigtigt at lederen er i stand til at reducere usikkerhed ved at være til rådighed”* (Holm-Petersen, 2014, s. 29) Derudover nævnes det, at det er centralt at lederen har gode evner indenfor konflikthåndtering. Herom siger de: *“Det drejer sig ikke om at evne at styre uden om konflikter, men om at fremme og styre produktive konflikter. Fraværet af konflikter er ikke i sig selv et positivt tegn, da det kan være udtryk for, at man går uden om det, der er svært* (Holm-Petersen, 2014, s. 30) (Brown, 1983). Desuden nævnes lederens evne til at skabe rum for dialogorienteret videns udvikling.

7.3.1 OPSAMLING - LEDELSE

Reviewet peger ikke direkte på anbefalinger men fremhæver, ligesom reviewet om Tværprofessionelt samarbejde, at der altid er behov for gode ledelseskompetencer, men at der ses et endnu større behov for god ledelse ved Tværprofessionelt samarbejde (og ledelse). Der bliver nævnt evnen til, at reducere usikkerhed og til at håndtere konflikt eks. om domæne og behandlingsteknologier, som væsentlige parametre. Der nævnes barrierer som, at mødet mellem forskellige kulturer danner grobund for billeder af *dem* og *os*, præget af forskellige værdier og arbejdsidentiteter. Disse elementer er vigtig viden i vores forståelse af deltagernes håndtering af grænsefladen, som vi vil inddrage i vores analyse.



Forskningen peger på, at der i ledelsesrollen findes både hæmmende og fremmende faktorer, som har afgørende betydning for hvordan et tværprofessionelt samarbejde lykkes.

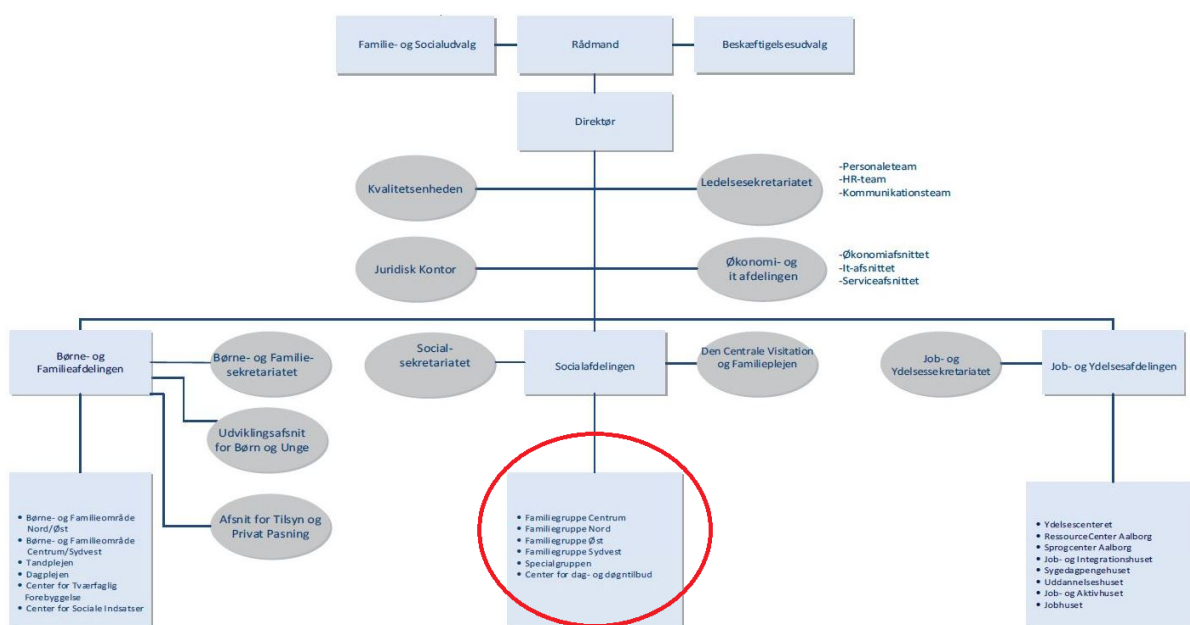
8. ORGANISATIONSBESKRIVELSE OG -ANALYSE

I nedenstående afsnit vil vi beskrive Aalborg kommunes hierarkiske opbygning, af implicerede afdelinger som arbejder med kap. 11 og kap. 15 i Serviceloven, samt de arbejdsopgaver de varetager. Dernæst vil vi præsentere den konkrete kontekst for masterafhandlingen; Det vil sige grænsefladen mellem de udvalgte grupper fra socialafdelingen i Aalborg kommune. Vores teoretiske udgangspunkt vil igennem hele opgaven, som tidligere nævnt være organisationsteoretiker Brown. I organisationsanalysen har vi ydermere inddraget elementer fra Mintzberg og Max Webers organisationsteorier vedr. forståelse af bureaukratiet.

Herefter vil vi beskrive det konkrete dokument som regulerer samarbejdet mellem børne- og voksenområdet; *Samarbejdsaftalen*. Dette efterfølges af et afsnit omkring procedure om håndtering af uenighed i grænsefladen i praksis og endvidere de problemer denne håndtering medfører.

Ved udarbejdelse af nedenstående organisationsanalyse har vi draget fordel af, at en af vores projektansvarlige er forankret i den praksis vi undersøger og dermed besidder baggrundsviden om arbejdsgange og procedure, som ikke er tilgængelige i kommunens offentlige dokumenter.

Nedenfor ses et organisationsdiagram over Familie-og beskæftigelsesafdelingen i Aalborg Kommune samt søjlen vedrørende Socialafdelingen, som dette projekt vil have sit udgangspunkt i.



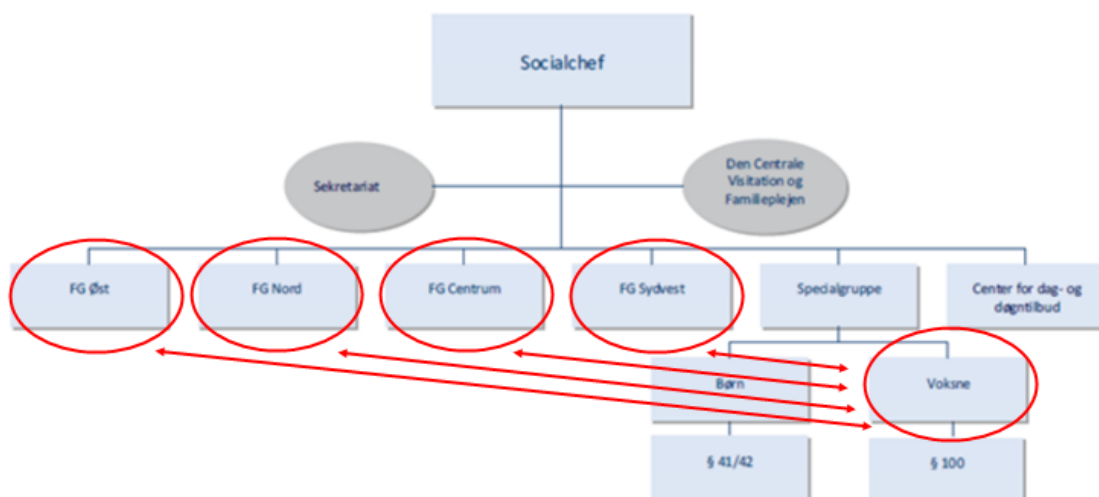
I ovenstående organisationsdiagram har vi illustreret hvor den grænseflade vi undersøger, er organisatorisk placeret.

37

til at regulere adfærden og mindske den enkeltes skøn og som nævnt sikre effektivitet ved, at det ikke er op til den enkelte medarbejder hver gang at definere en arbejdsgang for at kunne løse opgaverne (Ibid).

Mintzberg beskriver en sådan organisationsform som: *“maskinbureaukrati”*, idet dette er kendetegnende ved en centraliseret beslutningskompetence og en høj grad af formalisering. Opgaverne styres via nedskrevne regler og procedurer (Jacobsen, 2013, s. 88-89). En udfordring for bureaukratiet handler om den tværgående koordination i en funktionsopdelt organisering. Når strukturen udspringer af en vertikal organiseringsflade, bliver den tværgående grænseflade offer for bureaukratiets regler og standarder og kan komme til at mangle fleksibilitet i opgaveløsningen (ibid).

8.2 SOCIALAFDELINGEN



Kilde: <https://www.aalborg.dk/om-kommunen/organisation/familie-og-beskaeftigelsesforvaltningen>

I ovenstående diagram har vi via pile illustreret grænsefladen for det tværprofessionelle samarbejde, som nærværende projekt beskæftiger sig med.

Socialafdelingen under Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen består af; Socialsekretariatet, Den Centrale Visitation herunder Familieplejen, 4 FG og SG samt Center for Dag- og Døgntilbud.

Vores fokus er på det intraorganisatoriske samarbejde mellem enhederne; FG og SGs voksen, som er markeret med rødt.

FG varetager myndighedsopgaver samt dele af indsatsmulighederne jf. servicelovens børnebestemmelser for udsatte børn og unge mellem 0-18år (23). I nærværende projekt er det de fire FGs *ungeteams* som vil være i fokus. De varetager sagsbehandlingen i kommunens fire geografiske distrikter for unge mellem 15-18 år (23).

Udover de fire ungeteams vil vi fokusere på SGs voksengruppe. Denne gruppe overtager sagsbehandlingen omhandlende servicelovens voksenbestemmelser for ikke pensionister, fra det 18 år. De afgivende rådgivere er her FGs ungegrupper, samt SGs ungeteam, hvorfor voksengruppen overtager sagsbehandlingen fra fem selvstændig ledede enheder.

De to afdelinger vil vi, ud fra Browns terminologi, beskrive som tilpas organiserede, set alene ud fra organisationsdiagrammet. Derimod er selve grænsefladen om overgangen mellem barn og voksen underorganiseret. Dette begrundes vi med, at den alene er reguleret af en samarbejdsaftale, men hvor der ikke er en fælles nærmeste ledelse, der er adskilte budgetter, og den fysiske lokation er forskellig for parterne. Muligvis vil tilstedeværelsen af disse elementer kunne bidrage til en bedre overgang mellem barn og voksen, samt en mere tilpas organisering i grænsefladen, til fordel for samarbejdet. Den organisatoriske opdeling kan give anledning til domænekonflikter og risiko for tilbagetrækning jf. Browns begreb om "Withdraw" hvis konflikter opleves ubehagelige (Brown, 1983). Set ud fra et tværprofessionelt samarbejdsperspektiv vil vi beskrive samarbejdsfladen om overgangen, som et samarbejde der har karakter af at være koordineret, planlagt, systematisk og med fælles mål og et delt ansvar for beslutninger og opgaver (Villumsen, Jakobsen, Lund, & Viskum, 2015, s. 3).

8.3 Samarbejdsaftale

Samarbejdet mellem grupperne er beskrevet og i praksis reguleret via en samarbejdsaftale; *Samarbejdsaftale mellem FG, SG, Ydelsescentret, Uddannelseshuset, Jobcentret og UU*, senest revideret i 2019 (Bilag 4): Formålet med aftalen er beskrevet som følger:

“...at sikre en smidig overdragelse af sager fra FG og SG til uddannelseshuset Job- og UU samt Ydelsescentret, så den unge og dennes forældre oplever så koordineret og overgang som muligt. Samarbejdsaftalen skal sikre, at relevante samarbejdspartnere involveres rettidigt, og at der videregives tilstrækkelig information til, at sagen smidigt kan overgå til behandling i voksenområdet.” (Bilag 4).

Samarbejdsaftalen beskriver hvornår, hvordan og hvortil sagerne skal overleveres. Alligevel viser der sig i praksis udfordringer med, at efterleve formålsteksten og der opstår problemer i samarbejdet, *det bliver til retorik og hensigtserklæringer og medvirker dermed ikke til en forbedring af samarbejdet* (Seemann, Shared Care, 2002, s. 1)

Samarbejdsaftalen er udfærdiget af Socialafdelingens konsulentafsnit. Til dette arbejde er der via arbejdsgrupper inddraget afdelingsleder repræsentanter fra områderne. Her er praksis typisk at f.eks. børneområdet, vurderes at kunne repræsentere bredt, således at ikke alle lokale ledere inddrages. Indholdet og samarbejdsformen er dog ikke nærmere beskrevet. Den meget overordnede beskrivelse i samarbejdsaftalen giver mulighed for at parterne i fællesskab udfylder tomrummet med det der giver mening for dem i samarbejdet. Dette åbner op for en fleksibilitet i opgaveløsningen, hvor alt ikke er reguleret på forhånd, men kan tage afsæt i det som er meningsfuldt i konteksten. I fald parterne ikke griber denne mulighed, bliver grænsefladen underorganiseret (Brown, 1983). Mintzberg beskriver ligeledes, at en af ulemperne ved maskinbureaukratiet er at det for de ansatte kan blive et mål i sig selv at følge reglerne (Jacobsen, 2013, s. 89).

8.4 PROCEDURE VED UENIG I PRAKSIS

Når rådgiverne i praksis oplever udfordringer med at overlevere opgaverne fra børneområdet til voksenområdet, så er proceduren at afdelingslederne fra de to områder involveres og mægler. Opnås der ikke enighed, involveres cheferne for de to områder, som forsøger at opnå enighed. Med nogle års mellemrum giver lovændringer, og faglige uenigheder omkring forvaltningen og tolkning af samarbejdsaftalen anledning til redigering af samarbejdsaftalen. Uenighederne og behovet for justeringer dagsordensættes herefter på chefmøde. Herefter tilretter konsulentafsnittet aftalen med den beslutning der her er truffet. I nogle tilfælde er der blevet nedsat en arbejdsgruppe, hvor afdelingslederne indkaldes til drøftelse og input, hvorefter konsulentafsnittet indarbejder de nye input. Herefter sendes den senest opdaterede samarbejdsaftale ud til de enkelte afdelinger til implementering i praksis (Intern procedure, viden fra praksis).

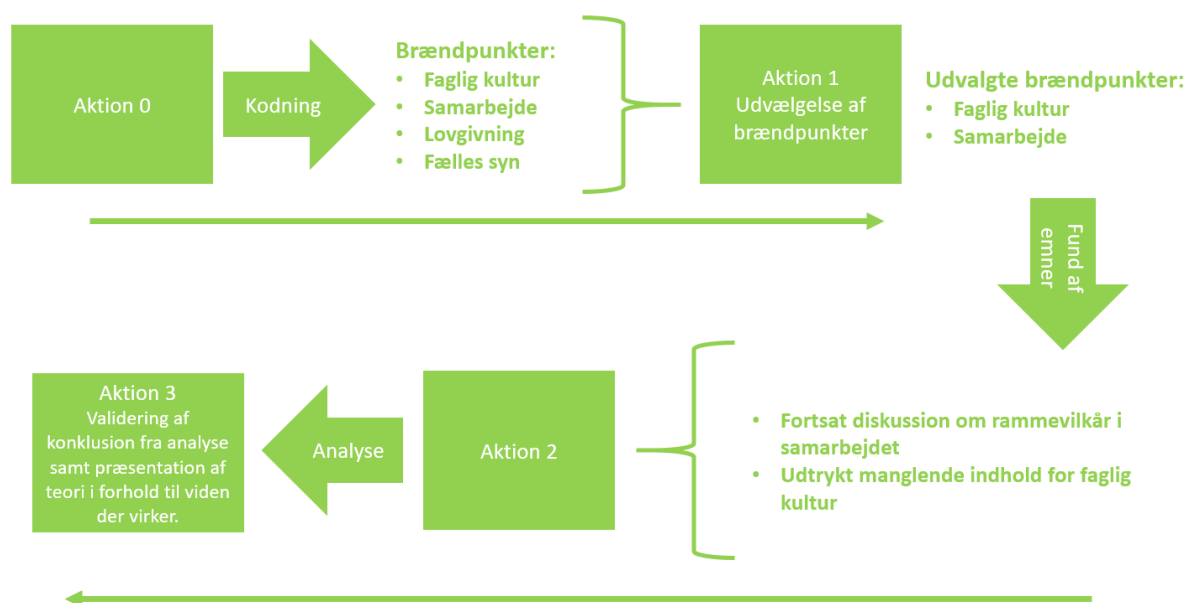
Det betyder i praksis, at når konflikterne er vertikalt styret, kan det være vanskeligt at håndtere horisontale konflikter på tværs af afdelinger. I et maskinbureaukrati løses konflikter vertikalt via nærmeste fælles leder (Jacobsen, 2013, s. 87-89). En konflikt i grænsefladen mellem FG og SG Voksen, omkring optimal opgaveløsning, ser vi forsøgt løst som værende en strukturel udfordring. Viser problemerne i praksis at være af eksempelvis fagkulturel karakter er bureaukratiets løsning fortsat vertikal (Jacobsen, 2013, s. 87-89). I nærværende projekt ses dette ved uenigheder omkring den faglige substans i deltagernes drøftelser, som de ikke selv kan løses indbyrdes. Hvad der i virkeligheden handler om uenigheder i den faglige substans, kommer i stedet til udtryk som uenigheder af mere strukturel karakter. Her er organisationens løsning at uenighederne sendes op ad i systemet. Hermed bliver fokus, som Mintzberg pointerer, primært overholdelse af regler (Jacobsen, 2013, s. 89). I maskinbureaukratiet med domæneopdelte arbejdsområder og budgetter er der ikke indbygget en belønning for de tværgående resultater, men vores deltagere kan primært måles på deres afdelingers resultater, herunder økonomi og sagsbehandlingsfrister (Jacobsen, 2013, s. 97).

8.5 Opsamling på organisationsanalyse

Af vores vigtigste fund peger organisationsanalysen på, at overgangen til voksenlivet i Aalborg kommune, altså grænsefladen mellem to afdelinger, er en del af en bureaukratisk organisering. Grænsefladen er reguleret ved en samarbejdsaftale udarbejdet af en konsulentenhed og indholdsmæssigt med fokus på strukturen. Dette fokus på den strukturelle organisering skaber risiko for manglende fokus på essensen i opgaveløsningen, nemlig den unges overgang. Fokus bliver på at: Gøre tingene *rigtigt*, fremfor at gøre *Det rigtige*. Ydermere viser det sig, at i Aalborg kommune giver proceduren med vertikal styring af konflikter, problemer med at løse horisontale konflikter i grænsefladen.

9. AKTIONER – PROCESBESKRIVELSE

Dette kap. er delt op med flere underafsnit, hvori hver enkelt aktion bliver beskrevet med udførelse og vores efterfølgende kodning af data fra aktionerne. Der vil herefter være en samlet analyse af aktionerne i kap. 10. Nedenfor er skitseret vores proces igennem aktionerne;



9.1 AKTION 0 - FORUNDERSØGELSE

Dagsorden til aktionen

- Hvilke udfordringer møder I, når unge overgår til voksen?
- Hvilke samarbejdsflader har I mellem børn og voksen?
- Har I flere ønsker til det?

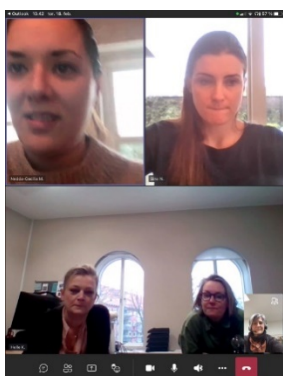
Formålet med denne aktion var at få skabt et grundlag for vurdering af feltet. Denne aktion betegner vi som aktion 0, da deltagerne på daværende tidspunkt ikke havde givet deres

tilsagn til, at deltage i et aktionsforskningsprojekt, men alene havde givet tilsagn til en samtale, der havde til formål, at afdække hvilke problematikker de så ifm. overgangen fra barn til voksen. Derudover blev mødet anvendt som en brainstorm med udgangspunkt i to overordnede emner, omhandlende de fire afdelingslederes oplevelse af overgangen. Vores formål var dermed, at kunne spore os ind på hvad der optog dem i at kunne spore os ind på hvad der optog dem ift. emnet og afdækket hvor deltagerne oplevede "brændpunkterne" i samarbejdet omkring overgangen. Deltagerne til aktionen, var henholdsvis lederne fra to FGer for udsatte børn og et andet med to ledere fra SG ikke ville blive "kvalt" af blokerende høflighed i gruppen, når de alle var samlet.

Forud for interviewet havde vi aftalt hvilke roller vi hver især indtog. Interviewene havde til hensigt at afdække aktuelle overskrifter af relevans for afdækningen af problematikkerne i overgangen. I aktion 1 ville vi herefter verificere vores fund af brændpunkter fra aktion 0.

9.1.1 UDFØRELSE

Interviewene foregik på teams med 30 minutter til hvert af de to interviews, et med lederne fra børneområdet og et med lederne fra voksenområdet. Alle deltagere virkede interesserede i at dele deres viden om overgangen og særligt om samarbejdet omkring overgangen. Undervejs i interviewet bliver der ikke stillet spørgsmål til formålet eller den videre proces og de havde for nærværende ikke tilkendegivet, at de ønskede at deltage i selve aktionsforskningen.



Teams interview med børneområdet - Aktion 0

9.1.2 OPSAMLING AKTION 0 - KODNING

Kodningen tager sit udgangspunkt i udsagnene fra de to interviews. Formålet med kodningen er "Via kodning at skabe orden i og systematisere det empiriske materiale, så vi bedre kan overskue det" (Ingemann, Kjeldsen, Nørup, & Rasmussen, 2019, s. 202).

Vi identificerede, at der mellem områderne eksisterer en række problemer, men det var mere utydeligt hvori disse bestod og hvad de var et udtryk for. Målet med kodningen var derfor at identificere nogle fælles mønstre, for dermed at danne en første "grov diagnose".

Gennemgående i udsagnene identificerede vi sætninger der startede med henholdsvis "vi" og "de", eksempelvis "*Vi er ikke ven eller netværk*" (Bilag 9) og "*De synes de unge har brug for hjælp langt ud over det 23. År*" (Bilag 9). Derudover var der udsagn som pegede på et fælles ansvar og fælles barrierer som vi har valgt i vores kodning at kalde "*Fælles ansvar*". I vores første kodning af empirien har vi derfor valgt at kategorisere i tre hovedkategorier fordelt på *vi*, *de* og *os* (eller ingen).

Vi delte i første kodning af aktion 0 udsagnene op i tre overskrifter, skrevet med sort i skemaet som fremgår efter nedenstående redegørelse:

- Syn på eget ansvar ("Vi")
- Syn på de andres ansvar ("De")
- Fælles ansvar ("Fælles ansvar")

Formålet hermed var hermed at finde frem til udfordringen i samarbejdet og screening af hvori uenighederne bestod. Det var tydeligt, at deltagerne havde fokus på ansvarsområder og forskelligt syn på hvad der var de enkeltes ansvarsområder, hvorfor vi valgte dette som genstand for vores første kodning. Det var dog vanskeligt at arbejde videre med denne kategorisering som brændpunkter, da der udelukkende er tale om et overordnet syn på ansvarsfordeling de to afdelinger i mellem. Vi valgte derfor at lave en yderligere kodning, da vi også fik øje på en anden kategorisering, som handlede mere eksplicit om indholdet og temaerne i den deciderede grænseflade i samarbejdet. Det viste sig at være her vi fandt de brændpunkter, som vi valgte at arbejde videre med.

Ved anden kodning af aktion 0, fandt vi frem til fire væsentlige brændpunkter der forhindrede den gode overgang i Aalborg kommune. Vi har forsøgt at tydeliggøre vores kodning, ved hjælp af farver på citaterne, som således matcher med farven på det enkelte brændpunkt. Vores "problemkatalog" kom dermed til at se således ud:

Faglig kultur - der er områder hvor de to afdelinger ser forskelligt på, hvad der fagligt set er den bedste måde at understøtte de unges vej videre i livet. Her udtaler en deltager eksempelvis: *"Vi arbejder med selvhjulpenhed"*.

Samarbejdet - der er områder af samarbejdet hvor de er enige om at samarbejdsaftalen ikke fungerer og andre områder hvor de forstår ordlyden i samarbejdsaftalen forskelligt. Der er ligeledes områder hvor de hver især hungrer efter en anden form for samarbejde end den eksisterende. *"Der er for mange sager på dagsorden"*.

Lovgivning - Der er et forskelligt syn på, hvad lovgivningen rummer og hvilke muligheder og barrierer lovgivningen sætter op, ligesom der er behov for en afklaring af snitfladen mellem serviceniveau og lovgivning: *"De venter for længe, til det 18. år, med at træffe afgørelse om efterværn"*.

Fælles syn - Der er nogle områder hvor begge afdelinger synes at komme til kort pga. udefra kommende præmisser, som de ikke er herrer over.

Begge kodninger er illustreret i skemaet nedenfor, hvor vi har kategoriseret citaterne ud fra Faglig kultur (*blå*), Samarbejde (*rød*), Lovgivning(*grøn*), Fællessyn (*sort*), sorteret under deltagernes oplevelse af synet på Eget ansvar, Andres ansvar eller Fælles ansvar.

	Special Grp Voksen
Syn på eget ansvar	•"Vi arbejder med selvhjulpethed" •"Vi er ikke ven eller netværk" •"Det er ikke muligt i forhold til serviceniveau og lovgivning at for eksempel gå med i bio" •"Henviser til undersøgelse om, at hvis man kompenserer for tidligt skaber man mindre udvikling" •"Udsatte unge skal også selv sige ja og nej til noget" •"De unge kommer retur, hvis de falder ud en periode" (pga. manglende motivation) •"Voksenområdet er mere modigt" •"Der skal også være et empowermentorienteret syn fra børneområdet" •"Overleveringen fungerer til tiden, men vi kunne blive bedre til at koordinere i stedet for blot at overlevere" •"Der er for mange sager på dagsorden" •"Hvis man ser udfordringer får de ikke eftervæn, hvis man ser ressourcer får de eftervæn - hos voksen lykkes det med kort indsats"
Syn på andres ansvar	•"De skal ikke kalde det serviceniveau, når det er lovgivning" •"De venter for længe, til det 18. år, med at træffe afgørelse om eftervæn" •"De synes de unge har brug for hjælp langt ud over det 23. år" •"De kompenserer for mange ting, i stedet for at lære dem nyt" •"De kompenserer for manglende voksen" •"Det bliver indeværende indsats som styrer om de får eftervæn, ikke potentialet" •"De skal lave nedtrappingsplaner" •"De siger vi har et ringere serviceniveau, det er en grundlæggende antagelse" •"Der er fire familiergrupper, som ikke er ens"
Fælles ansvar	•"Det er to forskellige lovgivninger" •"Vi ved at de har andre forpligtelser" •"Hvordan koordinerer vi?" •"Vi ønsker ændring i mindset" •"Foreslår inddragelse på flere niveauer"

	Familiegrp
Syn på eget ansvar	"Vi arbejder mere med motivation end de gør på voksenrådet" "Kan ikke sikre sikkerhedsnet, når voksen ikke er med i overlevering" "Sagen skifter sagsbehandler flere gange efter det 16. år" "Vi skal skrive fælles afgørelser ved 17 år, men det sker ikke" "Vi har ingen forventning om at de allerede har motivation og indre styrke, de mangler kompetencer" "Vi synes fastholdelse af relation til støtte er vigtig" "Det er svært at overgive unge med misbrug og krim, da de ikke selv beder om hjælp"
Syn på andres ansvar	"Der er mange at samarbejde med i voksenrådet" "Vi ved ikke hvad vi kan få" "Vi ved ikke hvornår de er klar til at overtage en sag" "Det er en stor uoverskuelig butik" "Der bliver ikke koblet en rådgiver på ved 17.5 år" "Det skal stå eksplicit hvis de skal gøre noget" "Når de så holder et overleveringsmøde er det ikke den sagsbehandler den unge efterfølgende skal have" "Det er som om de venter på at ungeafdelingen laver afgørelsen" "Voksenrådet siger: Husk at de får ikke samme gode hos os og de skal ville have støtte" "På voksen afventer de, at de unge henvender sig. - de har forventninger om at de kan sige ja og nej i en verden de måske ikke er klar til" "De overtager et barn med nogle manglende kompetencer" "Kan ikke sikre sikkerhedsnet, når voksen ikke er med i overlevering" "Sagen skifter sagsbehandler flere gange efter det 16. år" "Vi skal skrive fælles afgørelser ved 17 år, men det sker ikke" "Vi har ingen forventning om at de allerede har motivation og indre styrke, de mangler kompetencer" "Vi synes fastholdelse af relation til støtte er vigtig" "Det er svært at overgive unge med misbrug og kriminalitet, da de ikke selv beder om hjælp"
Fælles syn	"Da voksen ikke skal gøre noget før 18 år bliver de ikke lukket ind" "Ønsker fælles afgørelser" "Hvordan kan vi tage stilling på samme tid?" "Der træffes fælles afgørelser med specialgr. Voksen" "Der er sluser og organisatorisk som skaber bøvl/at man starter i modtagelsen" "Vi kender ikke hinandens arbejdsområder" "Der er forskel fra områder, men måske også mellem rådgiverne" "Børn og voksne skal skrive en fælles afgørelse ved det 17. år og det lykkes ikke endnu. Vi afventer hinanden" "Der er sluser organisatorisk som skaber bøvl"

9.1.3 OPSAMLING PÅ VÆSENTLIGE FUND I KODNINGEN

Af vigtige fund fra ovenstående formøde vil vi anvende flg. fund til viderebehandling i aktion

1.

- **Faglig kultur** - udsagn der beskriver hvordan de ser forskelligt på de unges behov.
- **Samarbejdet** - udsagn der beskriver vanskeligheder i selve samarbejdet.
- **Lovgivning** - udsagn der beskriver de udfordringer lovgivningen skaber i overgangen.
- **Fælles syn** - udsagn der inddrager og anerkender et fælles ansvar i overgangen.

Ovenstående skal ses i sammenhæng med deltagernes oplevelse af ansvarsplaceringen for opnåelse af et optimalt samarbejde omkring opgavevaretagelsen.

I næste aktion vil vi bringe disse hypoteser om brændpunkter tilbage til lederne for, at afklare hvorvidt vi har kodet os frem til noget de kan genkende og således, at vi sammen kan finde frem til en vej i det videre arbejde med, at skabe den gode overgang. Denne form er en del af aktionsforskningsmetoden: *“Lederen af eksperimentet fremlægger sine hypoteser offentligt, således at de studerende (medforskere) kan deltage i undersøgelsen af dem”* (Duus, 2012, s. 176).

9.2 AKTION 1

9.2.1 FORMÅL OG FORBEREDELSE

Formålet med denne aktion er, at forelægge brændpunkterne og validere disse med deltagerne og dermed kunne indsnævre vores felt yderligere og kunne arbejde med det vigtigste først. Samtidig er det ikke realistisk tidsmæssigt, at nå at arbejde i dybden med alle de brændpunkter vi har kodet os frem til.

Aktionen afholdes virtuelt og fælles, med udgangspunkt i den dialogbaserede tradition, således at både lederne fra børneområdet og lederne fra voksenområdet er deltagende på samme tid. Alle tre projektansvarlige er ligeledes til stede.

Vi havde forinden aktionen, aftalt at den pågældende projektansvarlige, som er forankret i den praksis vi undersøger, skulle have en observerende rolle samt tage referat. Dette med baggrund i, at pågældende er på samme ledelsesniveau som deltagerne og vi ønskede ikke at deltagerne udsagn skulle påvirkes, af en eventuel inddragelse i dialogen af denne projektansvarlige.

Vi sendte ikke dagsorden til deltagerne forud for aktionen. Dette fordi vi gerne ville have deres, umiddelbare holdning og tanker, samt for at observere den dialog der ville opstå på tværs af afdelingerne, når de blev bekendt med hinandens udsagn og vores fund.

9.2.2. UDFØRELSE

Aktionen foregik virtuelt og havde en varighed på 45 minutter. Vi startede ud med, at forelægge dem hvad aktionsforskning er, samt forventningerne til dem som læringscirkel.

De fire brændpunkter; *Faglig kultur, Samarbejde, Lovgivning og Fælles syn*, blev herefter præsenteret for deltagerne. De fik mulighed for at spørge ind og få uddybet disse fund, som vi har kodet ud fra aktion 0.

Dagsorden aktion 1

- Præsentation af aktionsforskning som metode
- Præsentation og validering af de fire brændpunkter; *Faglig kultur, Samarbejde, Lovgivning og Fælles syn*
- Drøftelse af udfordringerne
- Udvælgelse af to brændpunkter til den kommende aktion

Vi havde ikke forberedt konkrete spørgsmål til aktionen, men havde konkretiseret formålet, at afstemme fundene med deres oplevelser og snævre os ind til to brændpunkter, så aktionen foregik som en demokratisk dialog mellem deltagerne baseret på arbejds erfaring (Duus, 2012, s. 193).

Deltagerne bekræftede, at de fire brændpunkter vi præsenterede for dem, stemte overens med deres egen oplevelse i praksis. De var meget interesserede og vores præsentation skabte en god engageret dialog, hvor deltagerne blev så optaget, at de bad os referere brændpunkterne igen, for at blive holdt på sporet. Deres engagement ifm. deltagelsen lå fint i overensstemmelse med vores ønske til aktionen ud fra dialogtraditionen, der fordrer at alle har mulighed for at udtrykke sig og derigennem skabe fælles erkendelser (Duus, 2012, s. 20).

Derudover synes det helt tydeligt for os, at være et stort behov hos deltagerne for at få udtrykt deres tanker omkring overgangen og de udfordringer, som de oplever fylder i praksis. Vores oplevelse var, at det lykkedes os at få skabt et vigtigt rum for denne dialog.

Til sidst i aktionen, bad vi deltagerne om at vælge hvilke to brændpunkter de ville arbejde videre med. De blev igen meget optagede af alle de udfordringer de, ud fra deres egne perspektiver, så i brændpunkterne og havde derfor en længere brainstorm forud for udvalget

af de to brændpunkterne. De blev dog enige om at arbejde videre med *Samarbejde* og *Fagkultur* efter vi igen bad dem om, at forsøge at være præcise på deres valg "*Hvordan får vi en samarbejdskultur og noget fagligt ind i samarbejdsaftalen*".

I anden del af aktionen drøftede vi samarbejdsaftalen mellem børne- og voksenområdet. Baggrunden for at bringe denne ind i aktionen var at samarbejdet mellem de to områder er formaliseret i denne aftale, at deltagerne selv har bragt den i spil i aktion 1, ligesom aftalen bruges ind i projektets organisationsanalyse. Aftalen synes derfor helt oplagt at bringe ind i drøftelserne.

I løbet af aktionen, havde vi skrevet et referat. Efterfølgende lavede vi en kodning af aktionen med udgangspunkt i alle fire brændpunkter. Dette ved rent praktisk at kategorisere alle citater fra aktionen i de fire brændpunkter vi havde i begyndelsen. Formålet hermed, var at få blik for, om deres udvælgelse af brændpunkter stemte overens med, hvad deltagerne réelt var mest optaget af. Det vi fandt frem til via kodningen, var at alle citaterne kunne inddeles i netop kategorierne *Samarbejde* og *Fagkultur*, hvilket stemte overens med deres egen udvælgelse -, og dette på trods af, at vi i starten af aktionen havde fire brændpunkter. Det var således tydeligt, at allerede inden deltagerne havde bestemt sig for hvilke brændpunkter der skulle arbejdes videre med, var det brændpunkterne *Samarbejde* og *Fagkultur* der fyldte i deres udtalelser. Denne enighed i brændpunkterne kom til udtryk ved flg. citater. Om *Faglig kultur* udtalte de "*Vi kommer med hver vores mindset, men lad os afdække hvad der er muligt*" (Bilag 6) og "*Hvis man arbejder med mindset ind i det, så har jeg en hypotese ind i at, det så er lettere at få loven til at passe*" (Bilag 6).

Deltagerne sagde om *Samarbejdet*: "*Hvor meget kender vi til hinandens områder? Måske det med over leveringstidspunkt ikke er det afgørende. Det kræver koordinering og samarbejde inden da*" (Bilag 6).

9.2.3 OPSAMLING PÅ AKTION 1

Til aktionen er deltagerne optaget af at få givet udtryk for deres frustrerede forventninger til indholdet i samarbejdet. I aktionen faciliterede vi udvælgelsen af de to brændpunkter der ønskes et videre arbejde omkring. Deres udvælgelse viste sig at være i overensstemmelse

med vores efterfølgende fund i kodningen. Det er således på baggrund af dette, flg. brændpunkter vi tager med videre til næste aktion:

- **Faglig kultur** - udsagn der beskriver hvordan de ser forskelligt på de unges behov.
- **Samarbejdet** - udsagn der beskriver vanskeligheder i selve samarbejdet.

9.3 AKTION 2

9.3.1 FORMÅL OG FORBEREDELSE

Forud for udførelsen af denne aktion, havde vi med forståelsen fra Browns organisations- og konfliktteori udvalgt tre emner under de to valgte brændpunkter *fagkultur* og *samarbejde*, som vi oplevede deltagerne, var meget uenige i (Bilag 6). Disse tre emner var:

- Hvad er den gode overlevering af en sag? (Tovholderfunktion, ansvarsfordeling)
- Hvordan støtter man bedst en ung i overgangen?
- Har samarbejdsaftalen en rolle/berettigelse i sig selv? Betydning for samarbejdet?

Baggrunden valg af de tre emner var, at vi oplevede at deltagerne ved aktion 1, ikke gik ind i de konflikter der var, men blot var enige om, at der var en forskellighed og noget der ikke fungerede ud fra en nøgtern og afstandtagen ift. eget ansvar og bidrag ind i løsningen. Formålet var således at bede dem om, at gå ind i konflikten med henblik på, at løse den eller som minimum forbedre arbejdsgangen.

9.3.2 UDFØRELSE

Mødet er igen planlagt på teams. Vi opsummerede de to brændpunkter og præsenterede dagsorden:

Dagsorden aktion 2

- Præsentation af for lidt konflikt i grænsefladen ved præsentation af Brown
- Præsentation af Metodecentrets anbefalinger til samarbejdet om overgangen
- Præsentation af de to brændpunkter: *Fagkultur og samarbejde*
- Afdække hvad aktionen kan anvendes til, i forlængelse af punkt 1 og 2

Herefter præsenterer vi deltagerne for vores observation af forskellen på deres udsagn ved aktion 0 sammenholdt med aktion 1. I forlængelse heraf præsenterede vi Browns teori omkring konflikt begrebet og gør i denne forbindelse opmærksom på at målet er at opnå "tilpas" konflikt frem for, for meget eller for lidt. Dette for at understøtte den bedste forandring i samarbejdet.

Vi italesatte over for deltagerne, at vi oplevede, at de var mere "skarpe og tydelige" i deres udsagn når det kom til at rejse kritik af de andre, da de sad hver for sig i aktion 0, hvilket vi ikke oplevede under aktion 1. Uenighederne blev her mere utydelige. Vi viste ligeledes hvordan vi oplevede, at de ved aktion 1 dannede fælles front og distancerede sig fra udfordringen inden for deltagergruppen ved at pege i retningen af helt andre områder.

Der opstår under aktionen modstand på begrebet "konflikt" i forlængelse af præsentationen af Browns konfliktteori. En leder fra voksenområdet udtaler i den forbindelse:

"Jeg tror ikke jeg forstår konflikten. Er der nogen?" (Bilag 7).

Vi drøfter igen vores fund, af forskellen i den oplevede konflikt når samarbejdet/fagkulturen blev drøftet, afhængigt af om de sad opdelt som i aktion 0, eller sammen som i aktion 1. Herefter opsummerer vi emnerne fra dagsordenen, som beskrevet under formål og forberedelse af denne aktion, som vi på forhånd havde fundet ud af, at deltagerne er uenige om.

Vi præsenterer gruppen for den aktuelle viden fra Metodecenteret, om overgangen fra ung til voksen, viden som peger på de samme udfordringer som deltagerne har peget på. Vi opsummerede flg. fokuspunkter fra publikationen (Villumsen, Jakobsen, Lund, & Viskum, 2015) der fremhævede de organisatoriske tiltag, som kan bidrage til en bedre overgang fra barn til voksen:

- *Tidligere planlægning (overgangs dokument)*
- *Kontinuitet i overgangen (relationel kontinuitet og vidensdeling)*
- *Tværgående, helhedsorienteret og tydelig ansvarsfordeling, herunder drøftelse af tværgående uenigheder (Bilag 7)*

Pointerne bekræfter, at de udfordringer deltagerne har nævnt i aktion 0 og 1, er generelle og ikke kun specifikke for deltagernes praksis. Formålet var her at understøtte en fælles proces hvor vi bevarede “øjjet på bolden”, frem for at konflikten blev personificeret og “mudret” deltagerne imellem. Undersøgelsen var med til at gøre problemstillingen generel, men også vise deltagerne dens aktualitet. Vi vender herefter tilbage til de tre udfordringer og lægger op til deltagerne, at udvælge hvilket et af emnerne de har mod på at arbejde videre med.

Begge områder byder ind og efter en dialog, vælger deltagerne i enighed emne nummer 1: *Hvad er den gode overlevering af en sag?* (Tovholderfunktion, ansvarsfordeling)

Deltagerne bemærker at: *“Overleveringsnotatet får betydning for hvem der griber bolden. Er notatet uklart så vil du opleve den skifter hænder”* (Bilag 7). De ser dermed en uklar fordeling af opgaverne og en uklar beskrivelse af selve opgaven.

Vores plan for aktionen var yderligere, at emnet skulle drøftes ud fra hvad deltagerne oplever der fungerer godt og ikke fungerer ift. punktet i praksis. Der bydes ind med forskellige tanker og vinkler på emnet og der udvises en høj grad af engagement. Vores bidrag ind i aktionen handlede primært om at fastholde fokus på punktet, når der kom udtalelser som kunne lede i en anden retning end emnet. Dog er vores oplevelse, at vi ikke helt lykkedes med at få deltagerne til at frembringe de positive tilkendegivelser i drøftelsen. I stedet synes disse udsagn at stå i skyggen af det som opleves vanskeligt og problematisk. Da deltagerne bliver spurgt om ønsker til det fremtidige samarbejde, synes det vanskelig for dem at svare.

9.3.3 OPSAMLING PÅ AKTION 2

Til denne aktion, arbejdede vi videre med de to brændpunkter som vi fandt frem til i aktion 1; Faglig kultur og Samarbejde. Vi havde forud for denne aktion udvalgt tre emner under de to brændpunkter, som vi oplevede deltagerne, var særdeles uenige i. Ud af disse tre emner udvalgte deltagerne selv et emne, de ville arbejde videre med i aktionen;

- *“Hvad er den gode overlevering af en sag?”*

Det var således denne specifikke problemstilling, der var omdrejningspunktet for aktion 2.

I præsentationen af vores fund omkring forskellen på deres udsagn om uenighederne i grænsefladen, præsenterede vi Browns konfliktteori, herunder om *for lidt konflikt*. Dette førte til en, for os overraskende, snak om hvorvidt der overhovedet var konflikt til stede i deres samarbejde. Med kobling til metodecentrets forskning om generelle udfordringer i tværprofessionelt samarbejde tydeliggjorde vi, at deres konflikt ikke er enestående, men er i overensstemmelse med metodecentrets undersøgelse og viser at dette typisk gør sig gældende i grænseområdet om overgangen til voksenlivet (Holm-Petersen, 2014).

Vi havde en intention om at få deltagerne til at supplere deres utilfredshed med, hvad de kunne ønske sig i stedet for det som ikke fungerer. Det lykkedes ikke at fastholde sådan en dialog, hvorved snakken fortsatte om, hvad de ikke vil have.

9.4 AKTION 3

9.4.1 FORMÅL OG FORBEREDELSE

Formålet med aktionen var primært at levere noget tilbage til deltagerne for at validere og efterprøve vores fund, men ligeledes i særlig grad for at sikre at vi rent etisk efterlod dem et sted med nogle redskaber til at gå videre på egen hånd i processen.

9.4.2 UDFØRELSE

Med undtagelse af én enkelte deltager lykkes det os at samle alle deltagerne til den afsluttende aktion.

Vi præsenterede deltagerne for de fund vi har gjort os gennem processen med aktioner og vores samlede analyse heraf.

Dagsorden 3 - Aktion - Oplæg og drøftelse

- Bureaukratiet som en del af forklaringen på den manglende konfliktløsning i grænsefladen
- Samarbejdet - konsensusorienteret og præget af for lidt konflikt
- Forskellen i lovgivningens muligheder har mindre betydning i overgangen end antaget i samarbejdet.
- Hvad ved vi allerede understøtter samarbejdet?
- Processen med dialog om den faglige kultur er på vej og har endnu et stykke vej at gå.

Vi indledte med en præsentation af den organisatoriske konteksts betydning for implementering af forandringstiltag. Herunder en mindre teoretisk præsentation af særlig Mintzberg og vertikale løsninger på horisontale problemer. Deltagerne fandt dette meget interessant og bekræftede at dette var i overensstemmelse med deres oplevelse i praksis. Vi inddrogede herunder også den drøftelse vi tidligere havde haft med deltagerne omkring Browns konflikt begreb, og fortsatte drøftelsen med at have fået øje på, at der i grænsefladen mellem dem synes at være tale om for lidt konflikt (Seemann, 2002) og sammenhængen til de organisatoriske forhold. Vi præsenterede deltagerne for hvordan de opnåede konsensus, ved at pege væk fra dem selv og over på en tredjepart. Dette gjorde vi bl.a. ved at fremlægge at lovgivningen på henholdsvis børne- og ungeområdet i sig selv ikke sætter de begrænsninger som deltagerne flere gange har fremlagt over for hinanden (Bilag 2 + 3).

Derudover præsenterede vi den anvendte forskning på området med det formål at dele med deltagerne at der på dette område, findes relevante undersøgelser der påviser hvad der skal til for at opnå et optimalt samarbejde på tværs, og fremhævede at alle faglige bidrag ikke kan betragtes som værende lige gode. Formålet hermed var en drøftelse af hvorfor det er vigtigt

at det fælles faglige fundament mellem dem bygges op omkring viden der virker. Målet var at sikre at deltagerne fastholdt i, at tale ind i deres faglige uenigheder.

I forlængelse af vores input til deltagerne, havde vi en drøftelse af den fremtidige proces. Vores anbefaling til gruppen er, at de eksempelvis får skabt et forum med det formål at skabe et fælles fagligt fundament, hvor der drøftes indhold fremfor form, og gerne indledningsvist inddrager en facilitator, til at hjælpe processen i gang. Til en start var der enighed om, at der er et behov for en faglig drøftelse for at finde ud af hvor der skal være enighed og hvor der fortsat vil være uenighed. Dialogen tog dog en drejning hen imod igen at tale om, hvor strukturen spænder ben for det gode samarbejde. Trods forsøg på at fastholde behovet for dialog om faglig kultur, blev deltagerne primært enige om, at det er strukturen der bør ændres. Der blev ligeledes bragt en ny vinkel ind, denne gang som en udfordring med at føle sig som en gæst til nogle af de fælles møder.

9.4.3 OPSAMLING PÅ AKTION 3

I aktion 3 oplever vi at deltagerne er engagerede og nysgerrige på den præsenterede kobling mellem den teoretiske og faglige viden på deres praksis.

Deltagerne fastholder dog deres interesse og fokus på de strukturelle barrierer og bringer en vinkel ind som ikke er koblet til hverken strukturen eller fagkulturen, men som kan ses som en del af en samarbejdsproblematik. Denne faktor blev, den vigtigste hindring for forandringer i praksis.

10. ANALYSE

Med udgangspunkt i nedenstående forandringsmål og problemformulering, vil vi via de fire aktioner og pba. af organisationsanalysen, lave en samlet analyse, af parternes oplevelser og vurdering af samarbejdet mellem FG og SG;

Forandringsmål

At samarbejdet mellem Familiegrupperne og Specialgruppen Voksen forandres, således at overgangen fra barn til voksen forbedres, til gavn for de socialt udsatte unge.

Problemformulering

Hvordan kan vi bidrage til at forbedre samarbejdet i grænsefladen mellem Familiegrupperne og Specialgruppen Voksen i konkret praksis, i Aalborg kommune?

For at svare bedst mulig på vores problemformulering vil vi afdække følgende:

- *Via indkredsning af udvalgte parters erfaringer og vurderinger identificeres samarbejdets barrierer/udfordringer.*
- *Hvilke løsninger kan vi få øje på via aktionerne og gennem den eksisterende viden på området, som kan medvirke til at overkomme de identificerede barrierer?*

Til dette vil vi anvende Browns konfliktteori, ligesom vi vil inddrage viden omkring Tværfaglig samarbejde og Ledelse på tværs.

Analysen er indledningsvist opdelt i tre underafsnit; *grænsefladen*, *konfliktudtryk* og *konfliktindhold*. Afsnittet om *grænsefladen* hjælper os til at forstå i hvilket omfang denne er præget af konflikt og hvorvidt den er under- eller overorganiseret. Dette er væsentlig, da vi er nødt til, at have en forståelse herfor, inden vi kan analysere på konfliktudtryk og konfliktindhold. Inden analysen har vi mellem aktioner via indlevelse i parternes forståelser identificeret samarbejdets væsentlige barrierer. I afsnittet om *konfliktudtryk* vil vi se nærmere på disse udfordringer og hvorledes de kommer til udtryk. Sidste afsnit, *konfliktindhold* vil vi bruge til, at analysere os frem til, hvad der ligger til grund for konfliktudtrykkene, for dermed at kunne afdække løsninger, som kan medvirke til, at overkomme de identificerede barrierer.

Aktion 0-2 er tidsmæssigt afholdt og bearbejdet i umiddelbar forlængelse af hinanden og med det formål at afdække barrierer i samarbejdet og hertil afsøge teori og viden der kan bidrage til at forstå udfordringerne. Aktion 3 er derimod afviklet væsentlig senere i processen og med det formål at validere vores fund af barrierer og præsenterer teoretiske vinkler på vores fund for deltagerne samt tilvejebringe forslag til den videre proces som de kan anvendes ind i deres fremtidige praksis. Denne beslutning, om opdeling af analysen, er ligeledes med til at tydeliggøre tidsforløbet og processens kronologiske flow. Vi har derfor valgt at analysere aktion 3 selvstændigt, men med inddragelse af analysen fra de foregående aktioner.

10.1 GRÆNSEFLADEN

Med begrebet grænseflade (Brown, 1983) menes der, i indeværende opgave det felt hvor FG og SG vokser i Aalborg kommune skal samarbejde og er fælles om en veldefineret opgave, ud fra en organisatorisk vision om den gode overgang fra ung til voksen. Formålet med samarbejdet i grænsefladen er defineret i samarbejdsaftalen (Bilag 4) som:

“Formålet med samarbejdsaftalen er at sikre en smidig overdragelse af sager fra FG og SG til Uddannelseshuset Job- og UU samt Ydelsescentret, så den unge og dennes forældre oplever så koordineret en overgang som muligt. Samarbejdsaftalen skal sikre, at relevante samarbejdspartnere involveres rettidigt, og at der videregives tilstrækkelig information til, at sagen smidigt kan overgå til behandling i voksenområdet” (Bilag 4).

Dette ligger i tråd med socialstyrelsens anbefaling, hvor de på deres vidensportal peger på flg.:

“At tværfagligt samarbejde er centralt for at skabe den nødvendige helhedsorienterede viden om børn, unge og familier, fordi børn og unge lever deres liv på tværs af institutionelt adskilte sammenhænge. Det fremhæves derfor som vigtigt, at den viden, der findes hos forskellige professionelle voksne med hver deres ansvarsområder, opgaver og faglige baggrunde, bringes i spil i sagsbehandlingen” (Petersen, 2015).

De involverede parter i overgangen er rådgiverne og afdelingslederne ved de forberedende koordineringsmøder, herefter benævnt som “FKM” og ved selve overleveringsmøderne er det kun rådgiverne som deltager. Deltagerne i vores aktioner består af afdelingslederne, som qua

deres deltagelse i FKM har en klar oplevelse af hvad der foregår i grænsefladen. Jvf. Reviewet *Ledelse på tværs*, beskrevet i kapitel 7.3, har de, som ledere i samarbejdsgruppen, en vigtig rolle i relation til at skabe sammenhæng og koordination (Holm-Petersen, 2014, s. 1).

Vi ser i organiseringen mellem FGerne og SG voksen både en over-organisering og en under-organisering. Over-organiseringen kommer til udtryk i organisationsbeskrivelsen kap. 7 ved samarbejdsaftalen. Organiseringen omkring udfærdigelsen af samarbejdsaftale beskrives, som et arbejde der primært udføres af en konsulentenhed i organisationen med begrænset involvering af de involverede parter. Samarbejdsaftalen udspringer af et ønske om at sikre en smidig og koordineret overdragelse af sager fra FG til SG voksen. Oplevelsen hos deltagerne tyder dog på, at den ikke kun gør samarbejdet mere smidigt og er befordrende for samarbejdet, men at det også sætter nogle begrænsninger og skaber en mekanisk automatiseret tilgang til samarbejdet om overgangen. En afdelingsleder udtaler:

"Samarbejdsaftalen er kasser som aldrig er blevet levende. Hvordan bliver det til mennesker?" og *"Selvom vi overholder samarbejdsaftalen så bliver det tjeklister som ikke gavner de unge i den sidste ende"* (Bilag 7).

Citatet udtrykker deltagerne frustration over, at samarbejdsaftalen i sig selv ikke løser problemerne i overgangen mellem de to afdelinger, samtidig med at det er det eneste styringsredskab de for nuværende har for samarbejdet. Målet for samarbejdet synes dermed uklart for deltagerne, eller de synes at sidde med et uforløst ønske for samarbejdet. Deltagerne giver udtryk for den kompleksitet der ligger ved, at samarbejdsaftalen skaber overordnet struktur samtidig med, at den indholdsmæssigt mangler en mere præcis definering af opgavernes indhold. Organiseringen er dermed overorganiseret på form, men underorganiseret på indholdet:

"Meget enig med X, i at samarbejdet bliver meget tjek-agtigt, men vi har stadig en opgave i at få den samarbejdsaftale implementeret. Hvordan får vi kvalitet ind i den og i det rum?..." (Bilag 6) samt:

"Hvordan får vi en samarbejdskultur og noget fagligt ind i samarbejdsaftalen?" (Bilag 6)."

En anden leder udtaler:

“Ny redigering er bare, at gøre mere af det der ikke virker. Kan man overhovedet beskrive et samarbejde og kultur mellem mennesker?” (Bilag 6).

Det bliver tydeligt at den del af samarbejdsaftalen de selv skal udfylde, jf. Brown er underorganiseret. De skal eksempelvis selv finde ud af hvori tovholderens opgaver består og indholdet på møderne og der er de ikke nået til enighed i praksis. Set ud fra et tværfagligt samarbejdsperspektiv efterlyser deltagerne en mulighed for, sammen at skabe merviden ud fra hver deres professionelle perspektiver og positioner. De ønsker, at inddrage alles viden og perspektiver så de i fællesskab kan ‘forhandle’ en fælles forståelse af bekymringen omkring den unge og dermed finde fælles relevante indsatser (Villumsen, Jakobsen, Lund, & Viskum, 2015, s. 3). I Nedenstående citater understøttes dette:

“Det med at snakke ind i en fælles vej, ind i den gode overgang. Eller fælles afgørelse. Der kommer vi ikke i mål, hvordan er det vi får samarbejdsaftalen til at blive til noget fælles” (Bilag 7) og der bliver stemt i: “Gøre samarbejdet til noget levende. Hvordan er man tovholder?...Alle har intention om, som der står (i samarbejdsaftalen) at overlevere bedst muligt” (Bilag 7).

Uenigheden ses dog fortsat ift. hvad det der er det “rigtige” faglige perspektiv ind i overgangen. Her udtaler en afdelingsleder:

“De kompenserer for mange ting, i stedet for at lære dem nyt.” og “Hvor meget kender vi til hinandens områder? Måske det med over leveringstidspunkt ikke er det afgørende. Det kræver koordinering og samarbejde inden da” (Bilag 6).

Udtalelsen peger på, at de er fanget i mødet mellem kulturer, med forskellige værdier og arbejdsidentiteter, nemlig der hvor forskellige billeder af Dem og Os kommer til udtryk (Villumsen, Jakobsen, Lund, & Viskum, 2015, s. 8). Et andet perspektiv på denne uenighed, bringer lektor og mag.scient.soc Morten Ejrnæs frem i sin “vignet-undersøgelse” fra 2004:

“...På baggrund af mine undersøgelsesresultater kan jeg imidlertid også utvetydigt konkludere, at socialrådgivere (og andre faggrupper) på trods af samme uddannelsesbaggrund hverken har den samme problemopfattelse eller samme holdninger til, hvad der bør gøres ift. nøjagtig de samme problemer hos børn. Dette undersøgelsesresultat problematiserer altså grundlæggende forholdet mellem faglighed og ensartede afgørelser” (Ejrnæs, Tidsskrift for praksis, udvikling og forskning i socialt arbejde, 2004, s. 7)

Ud fra denne forståelse, kan forskellighederne også ses som udtryk for de enkelte deltagers forskellighed og ikke kun ud fra, at de er forskellige i kraft af deres forskellige arbejdsfelt. Ejrnæs tilføjer: *“Derfor er min påstand, at fagligheden ikke nødvendigvis fører til samme problemopfattelse og til samme mening om hvad, der bør gøres.”* (Ejrnæs ibid)

Ansaret for at opnå en forandring og en fælles faglig forståelse og tilgang, viser sig i aktionerne ikke at blive grebet af deltagerne. Deres udtalelse om, at *“De kompenserer for mange ting, i stedet for at lære dem nyt”* er i Browns forståelse *for lidt konflikt* ved, at uenighederne bemærkes, men ikke løses. Det ses således ikke, at der en nogen som tager ejerskab for at udfylde de mangler, som de selv påpeger om samarbejdsaftalen og grænsefladen, en deltager udtaler: *“Det er ikke en hemmelighed. Der kommer en retorik, hvor det igen er den anden der har ansvaret”* (Bilag 7). Der er altså ingen der tager ansvar for *“At operationalisere og præcisere terminologien med henblik på at skabe en klar praksis”* (Villumsen, Jakobsen, Lund, & Viskum, 2015, s. 1). De er dog enige i at være enige om, at der er store mangler ved aftalen. Dette betyder, at ift., at tage del i ansvaret for denne mangel og få arbejdet med manglerne tager deltagerne ikke ansvaret på sig, men i stedet viser deres udsagn at de ikke selv mener at have indflydelse herpå. Der gives udtryk for en hel del frustration uden medfølgende håb: *“Den lever ikke med indholdet. Mine rådgivere gør ikke det der står”* (Bilag 6). Denne udtalelse, er nærmest en energiforladt konstatering af, at nuværende samarbejde og samarbejdsaftale ikke fungerer, uden et håb om at det er muligt at forandre. Dette kan jf. Brown også være udtryk for, *for lidt konflikt* (too little conflict) Brown 1983). Lederne giver udtryk for problemet, men går ikke ind i løsningen heraf.

Som en anden deltager udtaler: *“Ny redigering er bare at gøre mere af det der ikke virker. Kan man overhovedet beskrive samarbejde og kultur mellem mennesker?”* (Bilag 6) og en anden leder stemmer i: *“Vi taler meget om samarbejdsaftalen, men den beskriver jo ikke ret meget. Fordi vi ikke har det lag, kommer den nok heller ikke til at leve”* (Bilag 7).

10.1.1 OPSAMLING PÅ GRÆNSEFLADEN

Grænsefladen om overgangen ser vi være præget, af overorganisering på strukturen og underorganiseret på indholdet. Samarbejdet er præget af for lidt konflikt som betyder, at

deltagerne ikke får løst problemerne, men i stedet virker opgivende ift. løsninger og ser ikke deres egne muligheder for at være medvirkende til, at skabe de ønskede forandringer. Strukturen medvirker til en mekanisk automatiseret tilgang, som kun tager højde for form, men ikke ses at hjælpe deltagerne omkring indholdet. Dermed undgår deltagerne at drøfte de faglige uenigheder. Frygten for at miste autonomi og domæne, kan dermed afholde deltagerne fra at indgå i dialogen om det lag i samarbejdsaftalen de ikke oplever beskrevet og som handler om (fag-)kultur og samarbejde.

10.2 KONFLIKTUDTRYK

Med begrebet konfliktudtryk menes der i nærværende opgave, den måde hvorpå uenighederne mellem familiegrupperne og voksengrupperne, kommer til udtryk i deres adfærd og interne relationer.

I samarbejdet om overgangen ser vi, at på trods af uenigheder omkring løsning af opgaven, bliver konflikterne ikke løst, eller sågar ikke engang forsøgt løst. I stedet bliver parterne enige om, at være uenig: *"Jeg er ikke ubetinget uenig i det..."* siger en deltager, hvilket kan forstås med: *"Man kan kalde dette for latente konflikter; der er en kilde til konflikt, men den har ikke givet sig udslag i synlig adfærd"* (Jacobsen, 2013, s. 169) (Brown, 1983). Denne måde at give udtryk for en uenighed på, kan ligeledes beskrives som tilbagetrækning ift. konflikt, jf. Brown (Withdrawal) (Brown, 1983). Dette fordi deltagerne giver udtryk for uenighed, men leverer det "pakket ind i enighed", hvilket medvirker at konflikten ikke kommer til overfladen og dermed kan arbejdes med.

I fællesskabet hylder de konsensus, og de tager ikke affære for at få løst uenighederne, med henblik på at forbedre samarbejdet om overgangen. Som Ejrnæs bemærker: "

Det er nemlig langt mindre belastende at træffe de vanskelige afgørelser, hvis man tror - eller bare har en illusion om - at man er enig med sine kollegaer. Min undersøgelse viser, at der er en meget stærk tendens til, at man tror, at man er enig med sine kollegaer (Ejrnæs, Tidsskrift for praksis, udvikling og forskning i socialt arbejde, 2004) , *selvom dette - som undersøgelsen også viser - bestemt ikke altid er tilfældet.* (Ibid).

Deltagerne giver indtryk af at være enige og et af de konfliktudtryk som vi ser dem bruge for at skjule uenigheden, er at skubbe ansvaret for problemet over på en tredjepart, eks. lovgivningen, organisation og andre afdelinger, som anses som ufarlig og konfliktfri for parterne. Begge grupper kommer med udtalelser som:

"Det er super fint du tager det op, at du har den følelse og det handler jo også om noget organisatorisk" (Bilag 7). og "Det bliver svært at få Ældre Handicap (Anden forvaltning) til at deltage. Det er svært at finde rundt i" (Bilag 7).

I ovenstående citat bliver ansvaret for konflikten dermed projekteret over på henholdsvis det organisatoriske og Ældre- og handicapforvaltningen. Der ses også flere eks. på, at ansvaret placeres ved lovgivningen, som en begrænsende faktor. Dette kan få den betydning, at afdelingerne, ikke får kigget ind i lovgivningens muligheder og potentiale for fælles løsninger. Der udtales: *"Voksenområdet har samme muligheder, men bare ikke hos os"* (Bilag 6) og *"De skal ikke kalde det serviceniveau, når det er lovgivning"* (Bilag 9). I vedhæftede juraopgave (Bilag 3) viser den juridiske analyse, at det er svært at få øje på forskellene i lovgivningen, som den hæmmende faktor, på hhv. børne- og voksenområdet i Lov om social service, når man sammenligner de to paragraffer og vejledningen hertil, i stedet for blot at se på det overordnede formål. Deltagerne fremhæver, at deres forskellige forvaltning af lovgivningen i praksis ikke omhandler serviceniveauet, men udelukkende lovgivningen. Begge kap. i serviceloven giver dog i høj grad mulighed for skønsudøvelse, hvorfor det må antages at grundlaget for, at der skønnes ens internt på hhv. voksen og børneområdet og forskelligt afdelingerne imellem, skyldes noget andet end selve lovgivningen. I Uden for nummer beskrives denne barrierer således: *"Sagsbehandlerne arbejder ofte med et specifikt lovområde, uden at de nødvendigvis har kendskab til muligheder i andre lovgivningsområder. Og det kan være en udfordring at lave en helhedsorienteret indsats, når hver sagsbehandler sidder og er specialist på hver deres specifikke lovgivningsområde, uagtet der er et krav herom i lovgivningen jf. retssikkerhedslovens § 5."* (Jessen, 2013, s. 9). Med "aflivning" af denne bortforklaring om lovgivningen som den ufarlige tredjepart, vil der være et potentiale for at sætte lys på deltagernes egne handlemuligheder og mulighed for at tage ejerskab for at skabe en bedre overgang. Jf. Brown ses en sådan ansvarsfralæggelse som et udtryk for at deltagerne trækker sig fra konflikten ved at give ansvaret til en ufarlig tredjepart her den lovgivningsmæssige ramme (Brown, 1983). I stedet stiller de sig til tåls med den

utilstrækkelige viden og information de har om hinandens lovgivninger og tager beslutninger på baggrund af holdninger og meninger, i stedet for konkret viden. De hører udsagn som: "*De skal ikke kalde det serviceniveau, når det er lovgivning*" (Bilag 9) og hertil stiller resten af deltagerne ikke spørgsmål i aktionen, men lader det stå uimodsagt og som en konstatering, der ikke kalder på yderligere nysgerrighed.

Ud fra Brown vil vi, som tidligere nævnt, definere grænsefladen som værende præget af for lidt konflikt og også med tegn på tilbagetrækning (*withdrawal*) (Brown, 1983) hvilket også understøttes af deres konfliktudtryk, hvor de skubber ansvaret til tredjepart. Samarbejdet er præget af konfligerende interesser, men i ønsket om at skabe konsensus, undgås konflikten og i stedet er der overensstemmende adfærd, hvilket jf. Browns beskrives som latent konflikt (Brown, 1983). Og som Ejrnæs beskriver: "*Meget tyder imidlertid på, at det sociale arbejde er præget af en konsensuskultur, som i mange tilfælde hindrer den latente holdningsuenighed i at manifestere sig som åben forskellighed i holdninger eller direkte konflikt*" (Seeman, 2013).

Kodeks for hvordan vi indgår i samarbejdet synes at sætte en dæmper på muligheden for, at få løst konflikterne. Da vi præsenterer vores fund og teoretiske udgangspunkt med Browns konfliktteori, blev den første spontane udtalelse fra den ene deltager:

"Jeg tror ikke jeg forstår konflikten. Er der nogen?" (Bilag 7).

Ønsket om at undgå konflikt, kan i sådan en udtalelse ud fra Brown tolkes som værende undertrykkende (suppressions) (Brown, 1983) over for parterne som skulle have et ønske om at gå ind i uenighederne og finde fælles løsninger, idet deltageren her absolut indledningsvist forsøger at lukke drøftelsen ned.

For at imødekomme udfordringerne i det socialfaglige arbejde, bl.a. i overgangene, har Barnets Reform præciseret en forventning om, at det socialfaglige myndighedsarbejde udvikler sig til vidensbaseret arbejde (Kildedal, Laursen, & Riis Michelsen, 2013, s. 161). Vi ser i tråd med dette, et stort potentiale i, at deltagerne bliver bekendte med lovgivningerne, det faglige afsæt og mulighederne på tværs af områderne. Parterne sidder for nuværende tilbage med hver deres frustrerede håb om en bedre overgang, de siger: "*Vi kommer med hver vores mindset, men lad os afdække hvad der er muligt*" (Bilag 6) og "*Vi ønsker ændring i*

mindset” (Bilag 8). Vi vil pointere, at aktionernes deltagere er afdelingsledere for rådgiverne, og begge parter er aktører i overgangen. Med det vil vi bemærke, at i Tværfagligt samarbejde pointeres ledelsen som værende en afgørende faktor, med en enten hæmmende og fremmende indflydelse (Villumsen, Jakobsen, Lund, & Viskum, 2015, s. 12). For at have en fremmende indflydelse på et samarbejdet på tværs, skal ledelsen tage ansvar, styring og bakke op samt være respekterede og troværdige. Det er samtidig væsentligt, at det enkelte serviceområde ikke *“kun ser ud fra deres egen faglighed”* (Villumsen, Jakobsen, Lund, & Viskum, 2015, s. 11), men interesserer sig for at skabe merviden fra forskellige perspektiver og positioner. I nærværende projekt, ser vi de deltagende ledere som værende medvirkende til, at overgangen fra den ene afdeling til den anden er vanskelig. *“Det er ikke en hemmelighed. Der kommer en retorik, hvor det igen er den anden der har ansvaret”* (Bilag 7).

De deltagende afdelingsledere er tydeligvis uenige om mulighederne i lovgivningen for eksempelvis fælles afgørelser og indsatser. Hertil siger de siger: *“Vi ved ikke hvad vi kan få og hvornår de kan overtage en sag”* (Bilag 8). Samtidig er de uenige om tilgangen til de unge, hvor den ene afdeling siger: *“(Der er) “stor forskel på synet på compensation. Vi kompenserer ikke på voksenområdet. Vi kan godt, men så er det praktisk hjælp via hjemmepleje”* og den anden afdeling siger: *“De forventer noget af de unge, som de mangler kompetencer til”*. Dette, ligesom tidligere, en latent konflikt som resultat af konfligerende interesser, men overensstemmende adfærd (Brown, 1983). Dette set i lyset af, at deltagerne for så vidt er enige om formålet fra samarbejdsaftalen *“At sikre en smidig overdragelse mellem afdelingerne...”* (Bilag 4), men at de herfra har store konfligerende interesser i relation til de unges behov, selvom deres adfærd samlet set afspejler et konfliktfrit miljø med enighed.

Denne uenighed, risikeres at overføres til rådgiverne og vanskeliggøre, at nå til enighed. Lederne bliver en hæmmende faktor for at skabe de ønskede forandringer, i kraft af deres egen følelse/udtryk for ikke at opleve sig ansvarlig eller i stand til ændre på vilkårene.

I mødet med familiegrupperne og voksengrupperne hver for sig ved aktion 0, blev der som nævnt tidligere, givet udtryk for at det var *“de andre”* (deltagere i overgangen) som er årsagen til problemerne. I interviewet var de hver især eksPLICIT i deres udtalelser om årsagerne: *“De venter for længe, til det 18. år, med at træffe afgørelse om efterværn”* (Bilag 9) *“Vi synes ikke, de griber sagen, inden 17,5 år”* (Ibid). Set ud fra et Tværfagligt samarbejdsperspektiv er det

tydeligt, at de enkelte afdelinger, ud over kun at se på egen lovgivning også kun ser på den unge ud fra deres eget perspektiv, hvilket er potentielt hæmmende for samarbejdet (Villumsen, Jakobsen, Lund, & Viskum, 2015, s. 11). De siger eksempelvis: *“På voksenområdet afventer de, at de unge henvender sig. - De har forventninger om at de kan sige ja og nej i en verden de måske ikke er klar til”* (Bilag 8) og *“De kompenserer for mange ting, i stedet for at lære dem nyt.”* (Bilag 9). For at nå til fælles enighed om det bedste for den unge, er der behov for en mentaliseringsproces hos rådgiverne, der åbner for muligheden for at forstå hvad de andre forstår ved den unges bedste. En sådan forståelse for hinandens viden og perspektiver kan åbne op for en fælles forståelse af den unges bedste eller enighed i ledelsen om, at træffe en beslutning om gældende fælles faglig forståelse. Netop denne divergens fremhæver deltagerne som væsentlig at få arbejdet med, for at kunne nå til enighed om opgaven: *“Vi kommer med hver vores mindset, men lad os afdække hvad der er muligt”* (Bilag 7). Her ser vi udtryk for potentiale for at skabe en forbedring af praksis og en åbenhed over for de andres perspektiv, som er nødvendigt for at forstå opgaven i sin helhed.

I et Tværfagligt samarbejdsperspektiv ser vi her, at de forskellige grupper involverer sig på forskellig vis og i forskelligt tempo og at den manglende koordinering og aftale, skaber grobund for “interorganisatorisk isolation” (Seemann, Shared Care, 2002, s. 49) og dermed for lidt involvering i løsning af problematikkerne, for lidt konflikt i Browns terminologi. Der sker gensidige beklagelser, men ingen går ind i den egentlige domænekonflikt om, hvem der afgør hvornår og hvordan tingene rettidigt skal ske. Sat lidt på spidsen ud fra Seemanns definition, tangerer det “Enig slendrian” (Ibid, s. 53).

I analysen af aktion 0, oplevede vi deltagernes udtalelser med “bid i” og vi definerede dette som værende udtryk for passende konfliktniveau ift., at skabe de ønskede forandringer i fællesskab. Vi havde således en forventning om, at dette passende konfliktniveau i grænsefladen, ligeledes ville afspejles i de næste aktioner. I disse aktioner, fandt vi det interessant, at den tydelighed vi før så i deltagernes udtalelser, nu blev væsentlig mere uklare uenighederne blev utydelige og placering af ansvar flyttede sig, som beskrevet ovenfor til tredjepart, fremfor dem imellem.

Samlet oplevede vi, aktionerne 1 og 2 som mere konsensusøgende end aktion 0 og deres udtalelser og indbyrdes drøftelser ved disse to sidste aktioner, vil nu nærmere defineres som

for lidt konflikt. Det opleves at deltagerne ved aktion 1 og 2 mere tilbøjelig til forhandling (Bargaining) eller tilbagetrækning (withdrawal) ifølge Brown.

Udtalelserne synes at være udtryk for en konsensusøgende kultur, som værende mere efterstræbelsesværdig for parterne. Derimod fik vi under de fælles aktioner en oplevelse af at konflikter i grænsefladen blev oplevet som uønskværdigt og som at betragte som "det onde". Derfor blev parterne hurtig enige om, at det ikke er deres ansvar at gøre noget ved problemerne. Problemet med for lidt konflikt er, at;

"Det i dag er veldokumenteret at konflikter kan have flere positive effekter. Den vigtigste positive effekt er at uenighed ofte ser ud til at føre til kvalitativt bedre beslutninger fordi mange synspunkter bliver trukket frem, synspunkterne bliver udfordret, og ny information kommer til" (Jacobsen, 2013, s. 173).

Deltagerne udtrykker netop at de ønsker om mere indhold og kvalitet i beslutningerne: *"Samarbejde og det fælles syn, det fylder for mig"* og *"Det med at snakke ind i en fælles vej, ind i den gode overgang"* samt *"Eller fælles afgørelse. Der kommer vi ikke i mål, hvordan er det vi får samarbejdsaftalen til at blive til noget fælles"* (Bilag 7).

10.2.1 OPSAMLING PÅ KONFLIKTUDTRYK

I analysen af konfliktudtryk har vi både set på, hvordan konflikterne løses eller ikke løses og hvad den teoretiske viden siger om herom. Her vil vi fremhæve flg.:

- Konflikter løses ikke, men i stedet søges og hyldes konsensus, trods konfligerende interesser. De italesætter at de er enige om at være uenige, men ingen tager affære.
- Projektering af ansvar for udfordringer til tredjepart, som udtryk for tilbagetrækning og dermed kamuflere eget ansvar og handlerum.
- Der er et ledelsesansvar som ikke bliver grebet, enten fordi de ikke føler sig ansvarlige eller de ikke føler sig i stand til at ændre på vilkårene.

Litteraturen påpeger, at der er brug for en gensidig nysgerrighed og respekt for hinandens faglig input i et samarbejde på tværs. Der er et særligt ansvar hos ledelsen i et tværprofessionelt samarbejde, da dennes adfærd både kan have en hæmmende og fremmende indflydelse herpå. Der er et særligt krav til ledelsen om at kunne indgå i konflikter og det er veldokumenteret at en åbenhed overfor konflikter kan bidrage til en positiv udvikling af et samarbejdet.

10.3 KONFLIKTINDHOLD

Med konfliktindhold menes der selve "nerven" i konflikten, altså hvad denne er et udtryk for.

Konfliktindhold er således de faglige elementer og de bevæggrunde der ligger bag konfliktudtrykkene (Seemann, Shared Care, 2002).

I aktionerne oplever vi deltagerne som havende "fortætninger af frustrerede forventninger" (Ibid, s. 11-12) til hinandens måde at gribe overgangen omkring den unge an: "*Vi får lavet mange fine kasser som ikke virker. Er kasserne forkerte?*" (Bilag 7) og en deltager fortsætter: "*Det handler ikke om de forbistrede kasser!*" (Bilag 7).

Vi hører de savner forum hvor der er plads på dagsorden til at faglige diskussioner. De italesætter at der findes faste samarbejdsfora, men ingen af parterne oplever disse meningsfulde. De udtaler: "*Tvinger vi folk ind i et rum der ikke giver mening så mister de energien.*" og "*Hvordan får vi en samarbejdskultur og noget fagligt ind i samarbejdsaftalen?*" (Bilag 7). Deltagerne oplever, at fokus nærmere handler om frister og drøftelse af hvilken postkasse sager skal sendes til, frem for faglig nerve og indhold. Jf. organisationsanalysen, er strategien at problemer i driften/konflikter løses af øverste ledelse i samarbejde med konsulenter, ud fra et top-down perspektiv. Løsningen bliver en ændring af en i forvejen overorganiseret ramme (samarbejdsaftalen) i grænsefladen og således endnu en justering og deltagerne sidder bagefter stadig tilbage med et uforløst behov for, at diskutere det faglige indhold og organisationsstrukturen er dermed ikke medvirkende til en konfliktløsning parterne imellem. Mintzberg understøtter dette og pointerer at den bureaukratiske

organisations struktur medfører risiko for rigiditet og udfordringer med at ændre på uhensigtsmæssige forhold. At følge reglerne, som fremhæves af deltagerne, går hen og bliver et mål i sig selv (Jacobsen, 2013, s. 89): *“Sagen sendes til en mailboks (som der står i samarbejdsaftalen at den skal) og der sker ligesom ikke noget.....”* (Bilag 8) samt (Ibid).

Indholdet i konflikterne mellem deltagerne om samarbejdet i grænsefladen, overgangen fra unge til voksen, ses som et miks af *“konfligerende interesser”* og *“fælles interesser”* (Seemann, Shared Care, 2002). Der synes at være en enighed og et fællesskab om behovet for at få udviklet på det tværfaglige samarbejde der skal sikre en optimal overgang og særligt er der et ønske om, at arbejde med den faglige kultur og samarbejdet. Der ses en stor normativ uenighed, som kommer til udtryk ved forskellige fagkulturer, hvilket skaber en stor ubalance for muligheden for, at få skabt et bedre samarbejde om overgangen. Deltagerne siger herom: *“Det med at snakke ind i en fælles vej, ind i den gode overgang....Eller fælles afgørelse. Der kommer vi ikke i mål, hvordan er det vi får samarbejdsaftalen til at blive til noget fælles”* (Bilag 7).

Ejrnæs pointerer i denne sammenhæng, at det ikke er muligt at skabe fuld enighed i et felt der også er præget af personlige holdninger: *“Anerkendelse af, at holdningsmæssig uenighed er et grundvilkår i socialt arbejde, giver derimod mulighed for at lægge vægt på, at uenighed opdages, og at det analyseres, hvilken form uenighed, der er tale om....; og på den anden side identificere og udskille de former for uenighed, som man må acceptere at leve med og lære at bruge konstruktivt”* (Ejrnæs, Tidsskrift for praksis, udvikling og forskning i socialt arbejde, 2004).

Der hvor en organisation er opsplittet, både strukturelt og kulturelt (subkulturer) finder man som regel flere konflikter. Man arbejder for afdelingens målsætninger i stedet for helhedens (Jacobsen, 2013, s. 171). Det tvungne samarbejde omkring overgangen mellem to forskellige afdelinger, med separate budgetter og arbejdsfordeling, skaber grundbund for domænekonflikter (Seemann, Shared Care, 2002) (Brown, 1983). Hertil kommer udfordringer omkring implementeringen af overgangen mellem to forskellige regelsæt og faglige afsæt. Lovgivningen definerer deltagerne som værende meget forskellige i muligheder og mål set fra hver deres domæner. De forskellige faglige perspektiver kan bevirke, at der opstår problemer i samarbejdet, og at parterne arbejder i forskellige retninger. En deltager udtaler om denne

udfordring: *“Man vil meget gerne træffe afgørelsen (om efterværn) op til det 18. år, de venter til deadline og det er meget forskelligt fra FG hvorfor de får efterværn. Hvad ligger til grund for efterværn, at vi deler det. Det handler også om kultur blandt de faglige rådgivere”*(Bilag 9).

Der kan opstå manglende tillid til hinanden og manglende forståelse og respekt for hinandens fagligheder.

10.3.1 OPSAMLING PÅ KONFLIKTINDHOLD

Analysen viser, at deltagerne sidder inde med “fortætninger af frustrerede forventninger” til det tværfaglige samarbejde. De mangler særligt dialog om deres forskellige normative syn på fagkulturen og søger efter et forum hvor der er tid og rum for denne dialog. Analysen peger ligeledes, at deres fokus på de overorganiserede rammer i stedet for på indholdet, er en kendt problematik indenfor socialfagligt arbejde og det anbefales at acceptere en vis form for uenighed. Derudover peges der på, at dialogen fortsætter med at kredse om de strukturelle vanskeligheder og at organiseringen i et bureaukратиets opdeling i horisontale domæner er en del af årsagen hertil. Samlet set giver det et indblik i samarbejdets væsentligste barrierer jvf. problemformuleringen.

10.4 ANALYSE AKTION 3

Da aktion 3 havde til formål, at validere vores endelige fund ved deltagerne, samt tilvejebringe forslag til den videre proces - modsat foregående aktioner - er analysen af denne et selvstændigt afsnit.

Målet med aktionen var at bringe denne drøftelse på metaplan og sætte yderligere gang i drøftelser som kunne bringe deltagerne tættere på en fælles faglig tilgang til at sikre den gode overgang. Det bliver dog tydeligt i aktion 3, at deltagerne fortsat foretrækker at diskutere

rammerne i den overorganiserede samarbejdsaftale og hvordan møderne forløber, mere end selve det normative indhold i de faglige forskelligheder. En af deltagerne pointerer: *“Mødet er forskelligt opstartet – nogle møder har forud sendt 10 linjer og andre møder har man kun et navn og cpr”* (Bilag 10).

I aktionen forsøger vi at bringe drøftelsen op i metaperspektiv, men deltagernes udtalelser er fortsat meget konkrete eks. fra den faglige praksis: *“Hvad forstår de andre ved en massiv kontaktperson indsats”* (Bilag 10). Deltagerne er uden tvivl meget optagede af den gode faglige praksis ind i den konkrete daglige praksis. De giver udtryk for en villighed og interesse i at mødes på tværs og drøfte indholdsdelen. Deres eksempler fra udfordringerne i praksis vidner om et stort kendskab til hvordan udfordringerne ser ud.

På trods af vores fremlæggelser af fund omkring konsensus kultur og manglende konflikt og præsentation af hvad der er vigtigt, søger deltagerne fortsat konsensus og finder sig *“tilpas”* i strukturen som den grundlæggende årsag. Deres optagethed er igen med fokus på overholdelse af regler i fft. den overordnede struktur, herunder hvordan man sikrer deltagelse på møderne og ensretning af disse. Faren herved kan være et overdrevet blik på overholdelse af regler jf. Mintzbergs pointe omkring maskinbureaukratiet (Jacobsen, 2018, s. 97), frem for på det faglige indhold: *“Vi leder efter et eller andet der ligner hinanden (imellem FGerne)”* (Bilag 10). Der ses dog også under aktionen åbninger ift., at kigge mere ind i indholdet og kvaliteten af det faglige indhold og samarbejdet:

“Jeg er helt enig, det er ikke møderne og overleveringen og måderne det bliver gjort forskelligt, men det handler grundlæggende om at vi sætter os om bordet. Nu ligger der en samarbejdsaftale. Vi bruger meget tid uden at det batter noget – vi nikker og siger ok, send den om et halvt år. Det batter når I ringer om en konkret sag” (Bilag 10). Udtalelsen vidner om at der er et ønske om at invitere den anden part ind og bidrage med input til de fælles faglige drøftelser. Under aktionen viser en interessant udtalelse dog at en af deltagerne oplever sig som værende gæst på de tværgående møder:

“Jeg føler mig nogle gange som gæst til møderne. Jeg synes at vi er der med samme formål, men måske fordi det kører på forskellige måder skal man hele tiden tune sig ind. Så bliver det svært at holde fokus på det man er der for” (Bilag 10). Vi vurderer at dette kan være et udtryk for flere forhold, der gør sig gældende. Der kan være tale om en underkendelse af deltagernes

egen rolle på mødet, hvor der er en skæv magtbalance og en oplevelse af ikke at have en relevant stemme ind i dagsorden. Det kan ligeledes være et udtryk for at hun ind i samarbejdsrelation trækker sig jf. Browns *withdraw* (Brown, 1983) og dermed bliver det modpartens opgave at sikre at man på møderne når i mål. Uanset om der er tale om en underkendelse af egen rolle og betydning eller en ansvarsforskydning, så sætter deltageren sig her uden for indflydelse. Denne følelse af, at være gæst på møderne, kan ligeledes have en sammenhæng med, at de andre deltagere "ejer" rummet, hvilket kan skyldes at de er flere deltagere fra samme afdeling. Dette kan være et udtryk for, at parten der føler sig som gæst er udsat for *suppression* jf. Brown (Brown, 1983). *"Det er noget af det vi møder i uddannelseshuset. Vi har kun 6 medarbejdere, men de skal møde 100 medarbejdere ude. Så det at dele det ud på færre vil skabe et bedre samarbejde og det vil blive lettere lige at ringe"* (Bilag 10). Dette viser, at pågældende problematiserer mødernes form, ift. antallet af deltagere. Det er ikke ensbetydende med, at de øvrige deltagere bevidst undertrykker, men at mødets form udgør en risiko for, at parterne imellem ubevidst intimiderer hinanden og definitionsmagten kan have overvægt hos den ene afdeling i mødet.

10.4.1 OPSAMLING PÅ ANALYSEN AF AKTION 3

Vores analyse har bekræftet, at deltagerne efterstræber en kultur hvor der søges konsensus. Ved fremlæggelsen af vores resultater og forsøg på at fokusere på det fremadskuende og behovet for et fælles fundament drejer samtalen sig igen over på strukturen, som barrieren for at skabe de ønskede forandringer. Deltagerne har en bred og grundlæggende viden fra praksis om hvordan udfordringerne udspiller sig i praksis, hvorfor det bliver meget nærliggende at drøfte konkrete cases, hvorimod metaperspektivet bliver mere vanskeligt.

Den grundlæggende faglige uenighed består efter endt aktion, og deltagerne står på deres egne perspektiver herpå. Der er fortsat en høj grad af italesættelse om strukturen som værende en primær barriere i samarbejdet. Deltagerne er skeptiske, men ikke afvisende overfor vores forslag om, at de i fællesskab får kigget ind i indholdet i deres samarbejde og skabt en fælles videns baseret afsæt. Vores vurdering er her, at deltagerne har brug for hjælp til facilitering og at blive fastholdt i denne proces.

En ny spændende pointe er oplevelsen af, at en deltager føler sig som gæst i deres samarbejdsfora. Dette kan være et udtryk for flere forhold, men kort kan siges at deltageren ikke oplever at være en ligeværdig part i de fælles faglige løsninger.

11. KONKLUSION

Formålet med denne afhandling er - som tidligere beskrevet, at intervenere i praksis og derigennem bidrage til en positiv forandring i grænsefladen mellem Familiegrupperne og voksengruppen i Aalborg kommune.

Vi har udarbejdet afhandlingen med udgangspunkt i henholdsvis en problemformulering og et forandringsmål. Konklusionen er opdelt i to afsnit hvoraf vi i første afsnit vil svare på vores problemformulering, og i efterfølgende afsnit vil tage stilling til, hvorvidt vi nået i mål med vores forandringsmål.

Hvordan kan vi bidrage til at forbedre samarbejdet i grænsefladen mellem Familiegrupperne og Specialgruppen Voksen i konkret praksis, i Aalborg kommune?

For at svare på hvordan vi kan bidrage til at skabe forandring ind i praksis har vi identificeret og præsenteret samarbejdets barrierer for deltagerne i aktionerne. Dette har givet deltagerne en indsigt i de udfordringer de står med, som vi her vil præsentere; Pba. den samlede empiri og vores organisations og - aktionsanalyser, kan vi udlede, at konteksten for de to afdelingers grænseflade er en bureaukratisk opbygget organisation og at det skaber udfordringer i et tværprofessionelt samarbejde da den hierarkiske opbygning understøtter løsningen af konflikter horisontalt, men konflikterne i et tværprofessionelt samarbejde sker på tværs af organisationen, altså vertikalt. Vi ser at samarbejdsaftalen, omkring overgangen fra barn til voksen, omhandler den strukturelle og mere overordnede organisering af samarbejdet, hvilket i praksis skaber manglende fokus på essensen i opgaveløsningen. Bureaukratiets rammer med en strukturfokuseret samarbejdsaftale betyder, at udfordringerne løses via regulering af formen fremfor en fokus på og en definition af det faglige indhold og vi kan deraf slutte, at fokus dermed bliver på at: Gøre tingene *rigtigt*, fremfor at gøre *Det rigtige*. Særlig væsentlig er, at både vi og deltagerne ser, at det faglige fundament er udefineret og ureguleret og dermed underorganiseret på indholdet i det tværprofessionelle samarbejde om overgangen til voksenlivet, uden at nogen af deltagerne tager teten mod at skabe forandring omkring dette. Afdelingslederne understøttes ikke organisatorisk i at skabe et fælles fagligt fundament for den gode overgang, og det er diffust hvem der er ansvarlig for denne opgave, som ingen synes at tage på sig. Organisatorisk er der ikke sikret en ansvarlig "for bordenden"

af det tværprofessionelle arbejde, hvilket står i kontrast til forskningens anbefaling om at ledelsen i tværprofessionelt samarbejde har et centralt bidrag ind og kan have både en hæmmende eller en fremmende indflydelse på samarbejdet og der anbefales en særlig kompetent ledelse som føler sig i stand til at facilitere et udviklende syn på andres faglige holdninger samt facilitere konflikter, så de derigennem skaber udvikling i samarbejdet.

Vi har fundet, at den fagkulturelle uenighed i det tværprofessionelle samarbejde ikke bliver passende italesat og drøftet. Samarbejdet er dermed præget af for lidt konflikt jf. Brown og deltagerne sikrer konsensus imellem dem, som Ejrnæs påviser er en gængs kultur i det socialfaglige arbejde. I dette konsensusorienterede samarbejde ser vi deltagerne præget af "fortætninger af frustrerede forventninger" som primært kommer til udtryk når afdelingerne er opdelte og knap så tydeligt udtrykkes når de er samlet i det tværprofessionelle samarbejde.

De barrierer der ses i dette tværprofessionelle samarbejde er ikke enestående og forskning viser, at netop manglende dialog om fagkulturer og konsensusorientering ofte er at finde i andre grænseflader. Derudover har vi påvist, at organisationsstrukturen og ledelsesstrategier har en ikke ubetydelig indflydelse på, hvordan udfordringer løses i en organisation og om det lykkes.

Vi vurderer hermed at vores bidrag til at forbedre samarbejdet i grænsefladen består i at skabe indsigt for deltagerne for at de afgørende forandringer i praksis kan påbegyndes.

Ud over at svare på vores problemformulering havde afhandlingen til formål at opnå flg. forandringsmål:

At samarbejdet mellem Familiegrupperne og Specialgruppen Voksen forandres, således at overgangen fra barn til voksen forbedres, til gavn for de socialt udsatte unge.

Essentielt for at forandre det tværprofessionelle samarbejde er, at deltagerne sikrer sig et rum til drøftelser af deres uenigheder, barrierer og samarbejdsvanskeligheder. De har brug for et møderum med ledelse og facilitering af en proces, hvor de finder mod til at gå ind i de fagkulturelle drøftelser og hvor konsensus ikke er et mål i sig selv. Møderne skal bruges til at skabe det faglig fundament som de mangler i deres opgaveløsning, ud fra en kombination af hvad forskningen viser og hvad de selv mener om den gode overgang og samarbejde.

At bruge læringscirklen som tilgang, har ikke haft den ønskede effekt, grundet lederne begrænsede tid og ressourcer og det faktum, at udfordringerne har en karakter af også at handle om personlige holdninger, hvilket er særligt udfordrende og ømtåleligt. Derudover har det stor indflydelse på muligheden for forandring, at det er uklart hvordan ledelseskompetencen udøves i grænsefladen parterne imellem. I læringsrummet har vi dermed ikke opnået en ønskværdig af forståelse for hinandens forståelser eller lykkes med, at fået skabt enighed om den videre proces, hvorfor det ikke har været meningsfuldt at bringe ny viden ud i afdelingerne, som ellers er hensigten med læringscirkler.

Vi må således konkludere, at den forbedring vi har skabt i samarbejdet i grænsefladen mellem FG og SG voksen om overgangen til voksenlivet har været at skabe en øget indsigt i:

- Den indflydelse organisationen har på løsningen af en udfordring i grænsefladen.
- Den udfordring en konsensusføgende adfærd har på udvikling af nye veje.
- Det bidrag forskning kan give dem ind i løsning af deres uenigheder.
- At ledelse af det tværprofessionelle samarbejde kan have både en hæmmende og udviklende indflydelse.

Processen er kun lige begyndt, men med den villighed deltagerne bidrog ind i processen, er der dannet grobund for en forandring.

JURAOPGAVER

I gennem vores analyse, har vi berørt de juridiske dilemmaer, vi har fået øje på i vores aktioner. Vi har derudover lavet tre individuelle opg. med detaljerede analyser af de juridiske overvejelser, som masterafhandlingens generelle emne - overgangen fra barn til voksen, har givet anledning til og som er en del af kravet til denne afhandling. Opgaverne er vedhæftet som bilag, ligesom der - når det er relevant er blevet henvist til dem i opgaven. Nedenfor vil vi lave en kort redegørelse over hvad opgaverne omhandler:

I første opg. analyseres der på hvilken betydning, manglende medvirken fra sagens parter har for indsats- niveauet samt overholdelsen af de retslige principper, med udgangspunkt i

en specifik case. I opg. konkluderes det, at den manglende medvirken fra sagens parter, har en væsentlig betydning for forvaltningens vurdering, herunder indsatsniveau. Det konkluderes ydermere at da, sagen som udgangspunkt skal oplyses med parternes samtykke, kan officialprincippet være vanskeligt at efterleve i praksis (Bilag 1).

Anden opg. analyserer på hvilken betydning Aalborg Kommunes organisering af voksen servicelov har for hurtighedsprincippet og lighedsprincippet i overgangen barn til voksen. I opg. konkluderes det, at opdelingen af voksen servicelov i to områder, udfordrer og giver svære betingelser for både hurtighedsprincippet og lighedsprincippet. Endvidere at forklaringen på forskelsbehandlingen ikke findes i Serviceloven, men nærmere i organiseringen og de heraf strukturelle forhold (Bilag 2).

Tredje opg. analyserer på hvorvidt det er i overensstemmelse med lovgivningen, at kap. 11 og 15 i serviceloven forvaltes forskelligt i praksis. Konklusionen her er at, det er i overensstemmelse med lovgivningen, da paragrafferne i høj grad beror på et skøn. Det fremhæves dog også, at det at der er en generel forståelse af, at man ikke kan få samme støtte når der er tale om voksne i modsætning til børn, ikke er i overensstemmelse med loven. Ydermere at hvis det er serviceniveauer der er grundlag for den forskellige forvaltning på tværs, når afdelingerne skønner forholdsvis ens, anses det for ulovligt, da regler ikke må reducere det individuelle skøn (Bilag 3).

12. PERSPEKTIVERING

Med afsæt i vores fund i masterafhandlingen har vi fundet det særlig interessant at udfolde følgende emner; generaliserbarhed, ledelsesperspektivet og den organisatoriske kontekst.

Vi vurderer at vores fund i den konkrete praksis er brugbare og generaliserbare ind i andre socialfaglige samarbejdsflader end den undersøgte i dette projekt. I både nye og eksisterende samarbejdsflader, der eks. kan skyldes en omorganisering og dermed nye kolleger eller nye tværprofessionelle snitflader, vil udfordringerne med den forskellige fagkultur være gældende. Samtidig vil udfordringen med den konsensussøgende adfærd florere, i fald der ikke sidder en stærk leder for bordenden, som konstruktivt kan facilitere uenigheder.

Da det er påvist både i vores afhandling og i anden forskning, at organisationsstrukturen har en ikke ubetydelig indflydelse på, hvordan uenigheder kan italesættes og bearbejdes.

Vores påstand er her, som litteraturen ligeledes understøtter, at en konsensussøgende kultur i socialt arbejde er præget af for lidt konflikt, ift. at få drøftet vigtige faglige forhold, skaber et ugunstigt miljø for forandringer. Fagfolk i hver deres domæner har vanskeligt ved at kigge ind i løsninger på tværs. Dette skyldes, at de bliver belønnet indenfor hvert deres domæne, med primært fokus på overholdelse af regler og strukturer. Vi har konkluderet at det gode fælles faglige fundament har svære vilkår i en organisation med vertikal styring af driften. Vi er her blevet særlig bevidste om den kontekstuelle betydning for forandringsprocesser. Skal det tværprofessionelle samarbejde styrkes og skal det socialfaglige indhold defineres og udvikles så kræver det en organisation, hvor denne opgave placeres ved videns medarbejderne. Dette skal tillades og forventes fra den øverste ledelse. Det kræver dog ligeledes at indholds- og essensdefinitionen dagsordensættes og prioriteres af de relevante videns medarbejdere. Arbejdspladskulturen skal understøtte, tillade og forvente dette.

Vi ved at disse processer kræver ledelsesmæssig opbakning og understøttelse såfremt lederen skal fremme forandringerne i praksis. Det kræver særlige kompetencer og et højt vidensniveau og gode ledelsesmæssige kompetencer at udøve ledelse på tværs af enheder, i det tværfaglige samarbejde. Mestrer lederen dette og formår at se ind i det større perspektiv for opgaveløsningen og kerneopgaven, så vil forudsætninger for et godt tværfagligt samarbejde være optimale.

Konsekvensen af ovenstående vil være en organisation, hvor den hierarkiske struktur har en mindre betydning for at skabe de ønskede forandringer i praksis, idet denne understøtter formen på samarbejdet, men hvor indholdet defineres og udøves af socialfaglige medarbejdere, men byggende på evidens og viden omkring samarbejde og udsatte børn og unge. Hermed kan der i højere grad laves løsninger i praksis, som bygger på viden til gavn, i fremtiden, for udsatte børn og unge og deres familier.

Det er således vores hensigt, at denne masterafhandling skal bruges til udvikling og forbedring af overgange i andre kommuner end Aalborg. Med udgangspunkt i den viden der er samlet i opgaven, kan vi konkludere at de barrierer som vi har identificeret specifikt i overgangen mellem familiegrupperne og voksengruppen i Aalborg kommune, ikke er enestående, hvorfor vores fund vil være overførbare. Vi er klar over, at kommunerne vil have en grad af differentiering i den organisatoriske opbygning, hvorfor masterafhandlingen i nogle tilfælde vil være mere inspiration end egentlig overførbar. Vi har til hensigt, at starte med introduktion af masterafhandlingen i Haderslev og Holbæk kommune, da vi er forankret i praksis der.

LITTERATURLISTE

- Alrø, H. (2017). *Dialogisk aktionsforskning i et praksisnært perspektiv*. Aalborg Universitetsforlag.
- Brown, M. G. (1983). *Understanding transfer of training*. Crative Universal.
- Duus, G. (2012). *Aktionsforskning, en grundbog*. Samfundslitteratur.
- Ejrnæs, M. (2004). *Tidsskrift for praksis, udvikling og forskning i socialt arbejde*.
- Ejrnæs, M. (2004). *Uden for nummer*.
- Ejrnæs, M. (2017). I C. K. Moesby-Jensen, *Når professioner samarbejder - praksis med udsatte børn og unge*. Samfundslitteratur.
- Ejrnæs, M. (2017). Tværprofessionelt samarbejde. Begreber og teori. Det samfundsvidenskabelige fakultet.
- EMU. (2021). *EMU Danmarks læringsportal*. Hentet fra www.emu.dk:
<https://emu.dk/sites/default/files/2019-11/f.%20Effekten%20af%20det%20tværprofessionelle%20samarbejde.pdf>
- Falk, L. J. (2021). *Politiken*.
- (u.d.). *Foranstaltninger set på tværs-en brændpunktsanalyse*.
- Gustafsson, J., & Seemann, J. (1988). *Foranstaltninger set på tværs - en brændpunktsanalyse*. Institut for Sociologi og Socialt Arbejde.
- Høstrup, M., Høgh, H., & Stamhus, C. (2020). *Overgangen fra ung til voksen med handicap - En litteraturgennemgang*. Metodecenteret.
- Holm-Petersen, C. (2014). Det Nationale Institut for Kommuner og Regioners Analyse og Forskning.
- Holm-Petersen, C., & Sanberg Buch, M. (2014). *Litteratur om ledelse af samarbejde på tværs af sektorer i sundhedsvæsenet*. KORA.
- Holt Larsen, H., Hjalager, A.-M., Kjær, S., & Mulvad Jørgensen, T. (2016). *Virtuel ledelse & arbejdsmiljø - i praksis*. Branche Fællesskab for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration.
- Illeris, K. (1999). *Læring*. Roskilde Universitetsforlag.

Ingemann, J. H., Kjeldsen, L., Nørup, I., & Rasmussen, S. (2019). *Kvalitative undersøgelser i praksis*. Samfunds Litteratur.

Jacobsen, D. I. (2013). *Hvordan organisationer fungerer - en indføring i organisation og ledelse*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Hans Reitzels Forlag.

Jessen, M. (2013). *Uden for nummer*.

Kildedal, K., Laursen, E., & Riis Mchelsen, R. (2013). *Socialfaglig ledelse*. Samfundslitteratur.

Kvale, S., & Brinkman, S. (2015). *Interview*. Hans Reitzels forlag.

Petersen, M. M. (2015). Hentet fra www.vidensportalen.dk:
<https://vidensportal.dk/temaer/inddragelse/det-tvaerprofessionelle-samarbejde>

Retsinformation. (august 2020). *Lovbekendtgørelse nr. 1287*. Statslig retsinformation.

Seeman, J. (2013). *Uden for nummer*. Dansk socialrådgiverforening.

Seemann, J. (2002). *Shared Care*. Frederiksberg: FLOS - Forskningscenter for Ledelse og Organisation i Sygehusvæsenet. Handelshøjskolen i København.

Seemann, J. (2021). Interorganisatoriske netværksperspektiver.

Socialstyrelsen. (2015). www.socialstyrelsen.dk. Hentet fra Socialstyrelsen:
<https://socialstyrelsen.dk/filer/handicap/psykiske-vanskeligheder/overgang-fra-barn-til-voksen/samarbejdsmodellen-pjece-til-beslutningstagere.pdf>

Villumsen, A. M., Jakobsen, I. S., Lund, J. H., & Viskum, U. (2015). *Tværprofessionelt samarbejde om udsathed hos børn og unge - et kort over landskabet af forskningsbaseret viden*. Nationalt videncenter om børn og unge.

BILAGSLISTE

1. Juraopgave Birgitte
2. Juraopgave Sina
3. Juraopgave Nedda
4. Samarbejdsaftale mellem Familiegrupperne, Specialgruppen, Ydelsescentret.
5. Aalborg kommunes ledelsesstrategi
6. Referat aktion 1
7. Referat aktion 2
8. Referat aktion 0 - børn
9. Referat aktion 0 - voksen
10. Referat aktion 3