



LEDELSENS BETYDNING FOR DET TVÆRGÅENDE SAMARBEJDE

En kvalitativ undersøgelse af samarbejdet omkring unge i
en kommunal forvaltning



Speciale
Kandidatuddannelse i Socialt Arbejde
Aalborg Universitet
Juni 2022

Navn: Anne Koefoed Skinnes
Studienummer: 20093082

Navn: Maria Blixt Keller
Studienummer: 20190915

Antal anslag: 189.388

Vejleder: Merete Monrad

Indholdsfortegnelse

Abstract	5
Læsevejledning	6
Indledning	6
Problemfelt	7
Problemformulering	11
Uddybning af problemformulering	11
Litteraturgennemgang af udvalgte studier	13
Kapitel 1: Videnskabsteoretiske refleksioner og forforståelse	16
Vores forforståelse	17
Horisontsammensmeltning	17
Den hermeneutiske cirkel	18
Kapitel 2: Metode	18
Casestudie	19
Casens materiale	20
Datatilvirkning	20
Kvalitative interview	20
Semistrukturerede interview	22
Adgang til feltet	22
Udvælgelse af informanter	23
Informanter	23
Interview via Teams	24
Afgrænsning	25
Snitflader	25
Unge	25
Socialteamet	25
Ethiske refleksioner	26
Kapitel 3: Analysestrategi	27
Interviewproces	28
Refleksioner i interviewproces	29

Kodningsproces	30
Valg og fravalg af teori i analyseprocessen	33
Kapitel 4: Vores fund	35
Interne dokumenter fra undersøgelseskommunen	35
Vores fund fra interview med medarbejdere og ledere	37
Observation af overgangsmøde	38
Kapitel 5: Analyse	39
Analyse del 1: Dilemmaer i det tværgående samarbejde	39
Kendskab som forudsætning for et godt samarbejde	40
Det mulighedsgivende kendskab	41
Dilemmaet mellem specialisering og helhedsorienteret indsats	45
Styrings konsekvenser for det helhedsorienterede arbejde	49
Delkonklusion	51
Det meningsfulde arbejde	51
Hvad er egentlig meningen?	52
Hvad med værdierne?	58
Hvad med samarbejdet?	60
Delkonklusion	63
Analysedel 2: Ledelsens betydning for det tværgående samarbejde	64
Ledelsen som kulturbærer	64
Prioritering af det tværgående samarbejde	65
Den dobbeltsidige kultur	67
Kulturfokus på flere niveauer	69
Delkonklusion	70
Den styrende ledelse	70
Ledelse på flere niveauer	71
Det formaliserede arbejde	73
Formålet med overgangsmøderne	77
Delkonklusion	79
Kapitel 6: Metodekritiske refleksioner	79
Vores forforståelse	79

Vores insiderposition	80
Anvendelse af kvalitative interview	81
Kapitel 7: Konklusion	82
Kapitel 8: Perspektivering	84
Litteraturliste	87

Abstract

In this paper we study the collaboration between municipal departments and how it demands special attention from the administrative employees as well as managerial dedication and diligence. For instance, in the transition from young to adult it's important to consider the youngsters general health and possibility for personal growth and education as well as their capability and prospect for leading an independent adult life. At the same time, social legislation efforts are dedicated to securing a minimum of dropouts and a linear educational path. These different perspectives on social efforts offer an array of dilemmas in which social workers have to navigate.

In our study we show how these different perspectives on social efforts accentuate the need for collaboration between legislative departments, and we explore the dilemmas and risks of miscommunication in this process.

In our study also the managerial role as culture carrier is highlighted. Management is met with an obligation and expectation to create an environment of positive inclusion and meaningfulness for the employee and case worker, but at the same time mid-level leaders face the everyday pressure of living up to paradigmatic control systems and performance requirements. We examine the prevalence of these New Public Management-inspired control tools and the move towards New Public Governance, and how these leadership paradigms can co-exist with more democratic forms of inclusion, involvement and transfer of responsibility to the case workers when it comes to important decisions.

We conclude that the managerial ability to create a cultural environment where employees find meaning in their work and know their colleagues across different departments, decrease the number of cooperation difficulties and counteract the social workers' experiences of dilemmas in social work.

Læsevejledning

Vi vil i det indledende afsnit beskrive problemfelt, præsentere vores problemformulering og case samt udfolde eksisterende forskning på området i en litteraturgennemgang. I kapitel 1 vil vi præsentere vores videnskabsteoretiske perspektiv og forforståelser, der danner rammen for specialet. I Kapitel 2 vil vi gennemgå vores metodiske overvejelser samt etiske refleksioner. I kapitel 3 vil vi gennemgå vores analysestrategi og valg og fravalg af teori. I kapitel 4 vil vi beskrives vores fund i de kvalitative interviews, referater fra overgangsmøder og observation af et overgangsmøde i undersøgelseskommunen. I kapitel 5 vil vi udfolde vores analyse 1: Dilemmaer i det tværgående samarbejde og Analysedel 2: Ledelsens betydning for det tværgående samarbejde, som består af i alt fire underafsnit. I kapitel 6 vil vi præsentere vores metodekritiske refleksioner. I kapitel 7 vil vi beskrive vores fund og sammenfatte det i en konklusion. I kapitel 8 vil vi perspektivere hvordan vores fund kan relateres til det sociale arbejde.

Indledning

“(...) Voksenhandicap-afdelingen havde planer om at iværksætte bostøtte, som havde til formål at hjælpe den unge med at skabe struktur i sin hverdag, komme op om morgenen og så videre. Bostøtten var dog stadig ikke iværksat, hvilket ikke harmonerede med, at jobcenteret samtidig stillede krav om, at den unge mødte i et aktiveringstilbud i en virksomhed kl. 7 om morgenen.” (Jessen, 2013, s. 9).

I det sociale arbejde samarbejdes der ofte på tværs af afdelinger, faggrupper, forvaltninger og organisationer omkring borgerne. Vores erfaring fra praksis er, at samarbejdet i kommunerne omkring de unge primært har foregået, når de unge fylder 18 år og skal overgå fra børneområdet til voksenområdet. Den 1. januar 2022 trådte lovændring af lov om social service i kraft, hvor det præciseres, at der skal påbegyndes forberedelse af overgangen til voksenlivet allerede ved det 16. år for unge med handicap. Sagsbehandlerne skal i forberedelsen overveje seks forhold omkring den unge, foruden behovet for støtte, gælder det blandt andet uddannelse, beskæftigelse og forsørgelsesgrundlag (Lov om Social Service (SEL) § 19a). Forberedelsen af overgangen for de unge

fordrer et samarbejde på tværs af organisationen i den kommunale forvaltning. Her mødes ofte forskellige lovgrundlag, måder at tænke om problemforståelse, behovet for støtte og indsatser, og forskellige måder at organisere arbejdet på. Samarbejdet på tværs kræver derfor en sammenhængende organisering af samarbejdet, så de forskellige faggrupper har et funderet grundlag at mødes på (Johansen & Seemann, 2013).

Den Uvildige Konsulentordning på Handicapområdet (DUKH), der repræsenterer borgere med handicap og deres pårørende, oplever at den helhedsorienterede indsats er en udfordring i kommunerne. Socialrådgiver og socialfaglig konsulent, Mette Jessen, fra DUKH beskriver med overordnede citat, hvordan manglende koordinering får konsekvenser for de unge. Sagsbehandlere arbejder ud fra hver deres lovområde, uden at have kendskab til muligheder på andre lovgivningsområder, og den helhedsorienterede indsats bliver en udfordring, når hver sagsbehandler er specialist på hvert sit område og ikke formår at sikre et helhedsorienteret samarbejde på tværs (Jessen, 2013).

Flere rapporter om overgangen fra barn til voksen i det kommunale system (SFI, 2013, Socialstyrelsen, 2021), har også fokus på, at der er nødt til at være en koordinerende indsats således, at de unge gribes og hjælpes videre over i voksensystemet, ligesom de er tydelige på, at der skal være en oprigtig opbakning til samarbejdet fra ledelsens side.

Der eksisterer altså allerede et grundlæggende kendskab til, hvordan det manglende helhedsorienterede samarbejde kan have direkte konsekvenser for den unge og den unges sag, hvorfor det er afgørende, at kommunerne lykkes med organiseringen af det tværgående samarbejde om unge.

Problemfelt

Der eksisterer mange snitflader i samarbejdet omkring unge i den kommunale forvaltning, for eksempel når en ung fylder 18 år og skal overgå fra børnefamilieområdet til voksenområdet, for eksempel jobcenter herunder uddannelsesområdet og socialafdeling. Der sker selvsagt et skift fra en afdeling til en eller flere andre afdelinger, fra en sagsbehandler til en anden, fra en måde at

stille krav til en anden, og så videre (Johansen & Seemann, 2013). Et andet væsentligt tværgående samarbejde sker i den nye kommunale ungeindsats (KUI), hvor flere afdelinger samarbejder omkring indsatsen til unge fra det 15. år.

Disse overgange fordrer et helhedsorienteret samarbejde på tværs af kommunens organisatoriske snitflader, hvilket kan vise sig udfordrende på flere måder. Dette er blandt andet undersøgt af SFI i 2013, i forbindelse med en midtvejsevaluering af projekt *Vejen til uddannelse og beskæftigelse* (Jørgensen & Luckow, 2013), der handler om at skabe bedre overgange til voksenlivet for anbragte og tidligere anbragte unge ved brug af Socialstyrelsens samarbejdsmodel fra 2011. Her fandt man blandt andet barrierer i form af kultursammenstød, hvor der hersker forskellige syn og opfattelser i de kommunale systemer, for eksempel et "omsorgs- og tagen hånd om-fokus" på børneområdet og et syn på de unge i voksensystemet, hvor det i større eller mindre omfang forventes, at de skal kunne tage ansvar og handle selvstændigt. Det italesættes endvidere, at der ikke altid er enighed om, hvad der er problemet, da de professionelle ser forskelligt på de unge, ligesom de professionelle mener, at der bør sættes tidligere ind. En anden væsentlig pointe i SFIs midtvejsevaluering (2013) er, at hvis det tværprofessionelle samarbejde skal lykkes, kræver det, at ledelsen bakker op om, støtter processen og ser samarbejdsmodellen som et vigtigt bidrag til det tværgående samarbejde i forvaltningerne.

De forskellige afdelinger i kommunerne arbejder ud fra hver deres lovgrundlag, der præciserer formålet med det sociale arbejde, der udføres (Jessen, 2013). De tre områder, som vi har valgt at fokusere på, har forskellige formålsbestemmelser fastsat ved lov, hvilket gør, at deres kerneopgaver og indsatser ikke nødvendigvis har samme fokus. Børnefamilieafdelingens formålsbestemmelse skiller sig ud fra beskæftigelses- og uddannelsesområdet ved at fokusere på børn og unges muligheder for at leve et liv med samme mulighed for udvikling og trivsel som jævnaldrende unge, hvor formålsbestemmelserne på de to andre områder er mere tydelige i, at de unge skal uddanne og beskæftige sig, samt indsatserne også skal bistå arbejdsmarkedet og uddannelsesområdet.

Formålsbestemmelsen i servicelovens kapitel 11 (SEL), som Børnefamilieafdelingen arbejder ud fra lyder, at børn og unge med særlige behov skal støttes til at leve et liv, hvor de opnår samme muligheder for personlig udvikling, sundhed og et selvstændigt voksenliv som deres jævnaldrende (SEL, kap. 11, § 46). De skal blandt andet sikres kontinuitet i opvæksten og et trygt omsorgsmiljø,

de skal sikres udvikling og kompetencer til at indgå i sociale relationer, ligesom de skal støttes i deres skolegang og muligheden for at gennemføre en uddannelse samt leve et selvstændigt voksenliv (SEL, § 46, nr. 1-5).

På beskæftigelsesområdet er formålsbestemmelsen i Lov om en Aktiv Beskæftigelsesindsats (LAB), overordnet at bidrage til et velfungerende arbejdsmarked. For de unge er der et særskilt formål, hvor de unge, der ikke har en erhvervskompetencegivende uddannelse, skal støttes via en individuel og målrettet indsats således, at de kan gennemføre en studie- eller erhvervskompetencegivende uddannelse på almindelige vilkår (LAB, § 1, nr. 4).

For uddannelsesvejlederne på skolerne og uddannelsesvejledere i jobcentrene gælder det, at de skal følge Bekendtgørelse af Lov om kommunal indsats for unge under 25 år (LBK nr 1659 af 11/08/2021). Her er formålsbestemmelsen at bidrage til, at valg af uddannelse og erhverv bliver til størst mulig gavn for den enkelte og for samfundet, herunder at alle unge gennemfører en erhvervskompetencegivende uddannelse (Ibid. § 1). Vejledningen skal endvidere sikre, at den enkelte elev blandt andet opnår en realistisk forståelse af forudsætninger og krav i uddannelsessystemet og på arbejdsmarkedet. Ligesom det skal sikres, at frafald og omvalg af uddannelse mindskes mest muligt. Ydermere skal vejledningen målrettes de unge, som uden netop denne særlige vejledningsindsats har eller vil få vanskeligt ved at vælge, påbegynde eller gennemføre uddannelse eller vælge et erhverv (Ibid. § 1, nr. 1-7).

Disse forskellige specialiseringer, som beskrevet ovenfor har betydning for samarbejdet i snitflader, idet medarbejderne ikke har samme udgangspunkt for det sociale arbejde. De har alle den unge i fokus, men ud fra forskellige problemforståelser, deres kerneopgaver er forskellige, og det vil på den måde også være vidt forskellige krav, der stilles til medarbejdere og de unge, samt forskellige syn på måden at yde støtte. Der er endvidere forskellige økonomiske grundlag og muligheder for indsatser.

Kommunerne har kompetence til selv at organisere eksempelvis samarbejdet omkring overgangen fra barn til voksen, og der er derfor ikke en one size fits all-model i tilrettelæggelsen af samarbejdet (LBK nr 47 af 15/01/2019). Dette kan blandt andet betyde, at kommunerne tilrettelægger og organiserer samarbejdet forskelligt, alt efter hvad den enkelte kommune finder meningsfuldt. Det kan have den konsekvens, at den enkelte kommune derfor selv må finde

løsningen, når samarbejdet ikke fungerer, og ikke nødvendigvis kan trække på andre kommuners erfaringer.

For at afhjælpe dette har Socialstyrelsen for eksempel, i forbindelse med implementeringen af den nye lov omkring overgangen fra barn til voksen for unge med handicap (SEL § 19a), udarbejdet et inspirationsmateriale til, hvordan kommunerne kan organisere samarbejdet (Socialstyrelsen, 2021). Socialstyrelsen peger ligesom SFI (2013) blandt andet på, at overgangen fra børne- til voksenområdet er præget af forandringer, og at det derfor har stor betydning, at overgangen planlægges i så god tid som muligt, så der sikres kontinuitet og tryghed for de unge. Det pointeres derfor, at organiseringen af den helhedsorienterede tværgående indsats er væsentlig, og at der skal sikres en fælles retning på tværs af de involverede parter. Der skal i den forbindelse sikres gode betingelser for løbende kommunikation og koordination (Socialstyrelsen, 2021). Det er blandt andet denne samt en KL rapport (2018) omkring en sammenhængende ungeindsats, at Socialstyrelsen har samlet samarbejdsmodeller som inspiration og konkrete redskaber til, hvordan kommunerne kan organisere samarbejdet omkring overgangen fra barn til voksen.

Rapporterne fra SFI (2013) og Socialstyrelsen (2021) påviser, hvordan ledelsen har betydning for samarbejdet i overgangen fra barn til voksen. Ledelsen har ansvaret for, hvordan samarbejdet organiseres og for at skabe rammer for samarbejdsfora, hvilket rapporterne peger på er væsentligt for, at det tværgående samarbejde skal lykkes. Det er ledelsen, der leder og fordeler arbejdet, ligesom de skal sætte rammerne for, hvordan der kan arbejdes mere helhedsorienteret på tværs i snitflader i det tværgående arbejde.

Der fremstår to vinkler i det tværgående samarbejde, der kan volde udfordringer. Der er på den ene side de organisatoriske rammer og snitflader, hvor der er stor forskel på, hvordan områderne er organiseret, og der ses udfordringer i at sikre sammenhæng og organisering af samarbejdet. På den anden side er der de forskellige faglige kerneopgaver og logikker, der hersker hos de forskellige afdelinger og fagprofessionelle. Dette har tilsammen stor betydning for det tværgående samarbejde omkring de unge.

Problemformulering

Hvilke dilemmaer opstår i samarbejdet i de organisatoriske snitflader omkring arbejdet med unge i den kommunale forvaltning, og hvilken betydning spiller ledelsen i den forbindelse for samarbejdet?

Uddybning af problemformulering

Arbejdsspørgsmål:

- Hvad oplever medarbejdere og ledere vanskeliggør samarbejdet i de organisatoriske snitflader?
- Hvad oplever medarbejdere og ledere fungerer i samarbejdet i de organisatoriske snitflader?
- Hvordan oplever medarbejdere og ledelsen, ledelsens betydning for samarbejdet?

Vores arbejdsspørgsmål vil sætte retningen for vores interview, hvor det som vanskeliggør og det som fungerer, i samarbejdet vil blive undersøgt. Selvom vi har øje for, hvilke dilemmaer der opstår i samarbejdet, vil vi i analysen også have fokus på hvilke muligheder, der ligger i det helhedsorienterede arbejde.

Case

Vi vil i det følgende præsentere undersøgelseskommunen, der danner grundlag for datamaterialet i nærværende speciale. Undersøgelseskommunen er en mindre kommune med et indbyggertal på knap 42.000. Undersøgelseskommunen arbejder aktivt på at skabe gode betingelser for samarbejdet om unge i snitfladerne mellem Børnefamilieafdelingen, Socialteamet, uddannelsesområdet og Ungeenheden i jobcenteret.

Børnefamilieafdelingen, Socialteamet og Ungeenheden er i undersøgelseskommunen forankret i samme forvaltning i Social- og Sundhedsforvaltningen, hvor uddannelsesvejlederne fra grundskolen og specialvejlederen er forankret i Børne- og Kulturforvaltningen. Det er på tværs af

og mellem disse forvaltninger og afdelinger, at samarbejdet omkring de unge foregår. Geografisk har Børnefamilieafdelingen, Socialteamet og Ungeenheden altid været placeret tæt på hinanden. Uddannelsesvejledningen er lokaliseret på de forskellige skoler i kommunen og har derfor skiftende placeringer.

I undersøgelseskommunen modtager Ungeenheden alle unge, uanset deres udfordringer. Ungeenheden er organiseret i teams, der har inddelt indsatsen for de unge efter beskæftigelseslovgivningens målgrupper: uddannelsesparate, aktivitetsparate og er herunder underopdelt efter, hvor langt den unge vurderes at være fra at kunne påbegynde uddannelse. De forskellige teams kan derfor alle arbejde med unge, der er udfordret af forskellige psykiatriske diagnoser, misbrug, kriminalitet med mere, idet der ses på hvor tæt på eller langt væk, de er fra uddannelse eller arbejde. I forbindelse KUI hjemtog undersøgelseskommunen vejledningsforpligtigelsen for de unge fra 15 - 25 år, sådan at opgavevaretagelsen heraf ikke længere var forankret i UU vejledningen (Aftaleteksten, 2017). Der er derfor ansat to ungevejledere i Ungeenheden, der varetager al uddannelsesvejledning for de unge mellem 15 – 25 år. Grundet denne organisering i Ungeenheden, kan alle medarbejdere have samarbejde med uddannelsesvejledere, Børnefamilieafdelingen og Socialteamet.

Børnefamilieafdelingen er opdelt i et visitationsteam og et børneungeteam, der er underopdelt i handicapsager og sociale sager. De er altså opdelt i forhold til type af problemstilling hos familien, barnet eller den unge og ikke efter alder. Alle sagsbehandlere kan derfor have behov for at samarbejde på tværs af organisationen omkring unge. Børnefamilieafdelingens medarbejdere har også samarbejde med uddannelsesvejledere, Socialteamet og Ungeenheden.

Uddannelsesvejlederne arbejder i grundskolen, Ungdomsskolen og specialvejledningen med alle undersøgelseskommunens unge. Uddannelsesvejlederne er samlet under samme ledelse, selvom de er opdelt på forskellige skoler. Uddannelsesvejlederne har et samarbejde med både ungevejledere og sagsbehandlere i Ungeenheden og Socialteamet, ligesom de samarbejder med Børnefamilieafdelingen.

Det er i undersøgelseskommunen besluttet, at sagsbehandlerne fra Børnefamilieafdelingen skal overlevere sager på, alle unge der fylder 16 år, på et overgangsmøde, og altså ikke kun handicapsager jævnfør SEL § 19a. Undersøgelseskommunen har i mange år haft et månedligt overleveringsmøde, der først blev kaldt TVÆRS og nu er blevet ændret til overgangsmøde i forbindelse med de nye tiltag jævnfør lovændringen. Undersøgelseskommunen har desuden efter en lang periode med COVID-19 fået gang i KUI samarbejdet og er meget optaget af, hvordan samarbejdet på tværs af kommunens forvaltninger, omkring de unge borgere, kan udvikles og optimeres.

Litteraturgennemgang af udvalgte studier

Som forståelsesramme for vores speciale, tager vi afsæt i forskningen på området og præsenterer her udvalgte studier og artikler af overgangen fra barn til voksen i det kommunale system. Socialstyrelsen udgav i 2011 en samarbejdsmodel, som havde til formål at lette overgangen fra barn til voksen for psykiske syge unge, og gøre skiftet til de forskellige organisatoriske snitflader så smidige som muligt, samt skabe en tidligere og mere sammenhængende indsats. Dette med det overordnede formål at støtte de unge til at deltage i uddannelse og beskæftigelse på lige fod med deres jævnaldrende. Socialstyrelsen udgav i 2021 et inspirationsmateriale til brug for kommuner, sagsbehandlere med videre vedrørende overgangen fra barn til voksen for unge med handicap. Også her præsenterede Socialstyrelsen vigtigheden i en smidig overgang med fokus på et tværfagligt og helhedsorienteret samarbejde til at gøre det trygt for de unge, ligesom en tidlig indsats blev nævnt som en vigtig faktor. Det pointeres, at organiseringen er væsentligt for at understøtte samarbejdet, ligesom det skal være en prioritet for ledelsen at danne de bedste vilkår og rammer for, at samarbejdet kan trives. KL udgav i 2018 et inspirationskatalog med forslag til tre modeller til at organisere samarbejdet omkring overgangen fra barn til voksen. De tre modeller, *tværfaglige netværksmøder*, *tværgående møder*, og *en samlet organisering i et særligt team* illustrerer forskellige måder at organisere samarbejdet, og indeholder forskellige barrierer og fordele (KL, 2018).

Vi vil i det følgende gennemgå en artikel og litteraturstudie mere dybdegående; *Unge i organisatorisk grænseland - organisering, samarbejdsstrategier, tillid og ledelse* af Marianne Johansen og Janne Seemann (2013) og *Fra ung til voksen med handicap – Et litteraturstudie af*

Metodecentret, Center for innovation og Metodeudvikling (2019), der er et review af eksisterende studier og anbefalinger heraf. Studierne viser blandt andet, at det er vanskeligt at arbejde med overgangen fra børne- til voksenområdet i kommunerne, at det kræver koordinering på tværs af snitfladerne, og at de fagprofessionelle bør have et bedre kendskab til hinanden og deres respektive fagområder. Derudover tydeliggør studierne vigtigheden i, at ledelsen bakker op om det tværgående samarbejde og skaber rammerne for, at det kan lykkes.

Mariane Johansen & Janne Seemann (2013) beskriver, hvordan samarbejdet omkring de unge forudsætter en koordinering på tværs af politiske niveauer, afdelinger og faggrupper. De forskellige områder, der er involveret i overgangen, repræsenterer hver deres funktioner og opgavevaretagelse samt forskellige organisations- og fagkulturer, hvilket tilsammen vanskeliggøre kommunikation, koordination og samarbejde. I og med hver organisation og afdeling har hver deres kultur med værdier og normer, så hæmmes helhedstænkningen som oftest, da solidariteten for hinanden, ifølge forfatterne, ikke rækker ud over egne grænser, fordi der er skabt forskellige udgangspunkter for at se på og forstå de unge. Det er desuden en udfordring er, at organiseringen i den kommunale forvaltning har medført en specialisering for at fremme den bedste faglighed og viden på de enkelte områder. Dette skaber en risiko for, at der skabes et gab afdelingerne imellem, og der kan udvikles sub-fagligheder på hvert område, hvilket medfører at de professionelle har manglende kendskab og indsigt i hinanden lovgrundlag, vilkår, metoder og tilgange, som kan vanskeliggøre den faglige respekt og det smidige samarbejde (Johansen & Seemann, 2013, s. 16).

Et konstruktivt samarbejde omkring overgangene indebærer blandt andet, at der skal etableres en fælles tydelighed og accept af opgave og ansvarsplacering i de involverede afdelinger, ligesom der skal være konsensus om faglige værdier i kombination med et kvalificeret kendskab til hinandens metoder, lovgivning og serviceniveau (Johansen & Seemann 2013, s. 18). En anden væsentlig forudsætning for at samarbejdet på tværs af organisationen bliver realiserbart er, at der skabes tillid på alle niveauer i organisationen, fra ledelse- til medarbejderniveau. Organisationens skal skabe et samarbejdsklima, hvor parterne på de involverede områder har fælles normer og værdier.

For at det tværgående samarbejde i organisationen kan lykkes, er der behov for en styrkelse af den tværgående ledelse for blandt andet at styrke sammenhæng i de mange forskellige indsatser, som indgår i opgaveløsningerne (Johansen & Seemann 2013, s. 19). Lederne er placeret i et

spændingsfelt mellem parterne i samarbejdet omkring overgangen fra barn til voksen, fordi de på den ene side skal repræsentere deres egen afdeling og på den anden side også skal repræsentere de flere samarbejdspartners krav og forventninger (Johansen & Seemann 2013, s. 20).

Litteraturstudiet fra Metodecentret (2019) beskriver, hvordan overgangen bør ses som en proces, der kræver tidligere planlægning og rettidig information om de lovændringer, som overgangen medfører. Studier peger på, at forældre mener, at processen med overgangen bør starte allerede 3 år før selve overgangen. Et amerikansk studie påviser, at tidligere indsats overfor unge med handicap har gavnlige effekter for beskæftigelsesfrekvensen, hvor arbejdet med overgangen starter allerede ved det 14. og 16. år. Der ses desuden et behov for kontinuitet i overgangssagerne, grundet de organisatoriske skift og kontakt til nye afdelinger, ligesom overgangen kan føles brat og ukoordineret for de unge og deres pårørende. I tråd med Johansen & Seemanns (2013) artikel finder Metodecentret, at der er vanskeligheder forbundet med organiseringen af overgangen, hvilket blandt andet skyldes, at der er forskellige lovgrundlag, tankegange og prioriteringer i de enkelte afdelinger og forvaltninger. Der kan opstå uenigheder, der er svære at løse på medarbejderniveau, hvorfor det findes væsentligt, at der skabes faste procedurer, klare retningslinjer og tydelig ansvarsfordeling, da de organisatoriske skift stiller høje krav til samarbejdet mellem de fagprofessionelle. Det pointeres, at medarbejderne skal have gode betingelser for løbende kommunikation, og en måde hertil kan være samarbejds møder, hvor tværgående uenigheder kan drøftes, hvilket ses som gavnlige, da der i det tværgående samarbejde sker forskellige prioriteringer, og diverse lovgrundlag giver anledning til uenigheder, der kan være vanskelig at løse på medarbejderniveau. Det fremgår endvidere, at ledelsesprioritering er en central faktor, for at strukturer og visioner kan understøtte det tværgående samarbejde. Et vellykket samarbejde på tværs af siloer forudsætter at samarbejdet prioriteres på alle niveauer i organisationen og det præciseres, at for at det tværgående samarbejde skal lykkes, er det nødvendigt at ledelsen investerer og prioriterer det tværgående.

Studiernes relevans for nærværende undersøgelse

Den eksisterende forskning på området, herunder særligt Johansen & Seemanns artikel (2013) og Metodecentrets litteraturstudie (2019), har mange ligheder. De beskriver begge, at snitfladerne i samarbejdet om unge ikke er uden udfordringer, og hvordan der derfor stilles store krav til

koordinering for at få en sammenhængende indsats for de unge. Johansen & Seemann (2013) pointerer, at der er sket en specialisering, hvilket skaber et gab imellem afdelinger og professionelle, der vanskeliggør det tværgående samarbejde. Metodecentret (2019) finder også, at specialiseringen skaber opdeling, og at det derfor kræver, at der skabes gode betingelser for samarbejdet på tværs.

Derudover understreger begge ledelsens betydning, som en konkret faktor i samarbejdet om unge på tværs af organisationen. Ledelsens prioritering af samarbejdet i snitfladerne og en prioritering på alle niveauer er en vigtig pointe i både artiklen og litteraturstudiet. Johansen & Seemann (2013) behandler ledelsesaspektet mere udførligt end metodecentret gør, men trods dette er det dog stadig uklart, hvilket betydning ledelsen helt konkret har for samarbejdet i snitfladerne. Metodecentret (2019) konkluderer desuden, at ledelsens betydning for samarbejdet er underbelyst.

Vi har valgt netop at sættes fokus på ledelsens betydning fra både medarbejder- og ledelsesperspektiv, da der synes at være et videnshul. Vi vil derfor forsøge at belyse dilemmaerne set i lyset af ledelsens betydning via en kvalitativ undersøgelse af hvad der vanskeliggør samarbejdet i snitfladerne, hvad der fungerer og hvilken betydning ledelsen spiller i praksis.

Kapitel 1: Videnskabsteoretiske refleksioner og forforståelse

I det følgende vil specialets videnskabsteoretiske refleksioner blive præsenteret og uddybet, for at give indblik i hvilke overvejelser, som ligger til grund for specialets opbygning. Vi har et hermeneutisk udgangspunkt i forhold til, hvordan vi forstår viden, og hvordan det er en hermeneutiske opgave at udvikle en fortolkende forståelse af den mening, der ligger gemt i menneskelige udsagn og oplevelser (Juul, 2012). Vi vil beskrive, hvordan vi går til emnet, hvordan vi har indsamlet data, og på hvilken måde vi vil analysere datamaterialet.

Vores ontologiske udgangspunkt er, at vores forforståelse udgør grundlaget for vores forståelser og dermed de handlinger og valg, som vi træffer i forbindelse med udformningen af specialet. I hermeneutikken er en forforståelse en betingelse for det at være menneske, hvorfor det ikke er uden betydning at inddrage menneskers oplevelser og erfaringer, når vi forsøger at forstå deres adfærd (Kristiansen, 2017).

Vi vælger at bringe vores forforståelse aktivt i spil og beskrive den åbent og eksplicit, således at læseren er bevidst omkring vores blik på problemstillingen. Vores forforståelse udgør et kritisk udgangspunkt for specialet, og herved læner vi os op af den kritiske hermeneutik, som netop inddrager et kritisk perspektiv, som forskeren møder sit felt med (Juul, 2012, s. 143). Vi har ikke et normativt udgangspunkt for, hvordan vi tænker at praksis bør være. Vi vil begrunde og eksplicitere vores kritiske perspektiv herunder vores forforståelse, for at det kan anvendes aktivt og lade sig udfordre i mødet med nye erfaringer, så andre kan forholde sig til præmisserne for undersøgelsen.

Vores forforståelse

Vores forforståelse består både af egne praksiserfaringer men også en forskningsbaseret forståelse i kraft af den læring og information, vi har tilegnet os gennem eksisterende forskning på området. I det følgende vil vores samlede forforståelse blive præsenteret, og efterfølgende i specialet blot blive refereret til som *vores forforståelse* eller *forforståelsen*.

Vores praksiserfaring med snitfladerne i det tværgående samarbejde i kommunalt regi var kimen til, at vi startede forarbejdet til dette speciale. Vores forforståelse er, at samarbejdet er vanskeligt, og at de professionelle ikke har kendskab til hinandens praksis, hvilket kan besværliggøre samarbejdet, idet man ikke forstår hinandens udgangspunkt. Vi har endvidere en forforståelse af, at ledelsen spiller en rolle i dette samarbejde, men er ikke fuldt ud bevidste om, hvad det konkret betyder. Da forforståelse er dynamisk og en del af os, ændrer den sig i takt med, at vi for eksempel læser en artikel, taler med en medarbejder og så videre. Vores forforståelse ændrer sig dermed i takt med, at vi dykker dybere ned i problemstillingen. I forbindelse med, at vi har orienteret os i forskningen omkring snitfladerne i samarbejdet om unge, er vores forforståelse, at ledelsen har betydning for samarbejdet ved at sætte rammen for samarbejdet, ligesom det er af væsentlig karakter, at der sker en organisering af samarbejdet på tværs.

Vores forforståelse er således funderet på baggrund af andres forskning og egen praksiserfaring, og vi forsøger, at arbejde videre med de pointer, som i forvejen er på området, og vi går derfor ikke uoplyste til problemstillingen, men anvender vores forforståelse aktivt i specialet.

Horisontsammensmeltning

Vi præsenterer også vores forforståelse og kritiske udgangspunkt for vores interviewpersoner, og dermed lader vi vores forforståelser møde deres. Samtidig forholder vi os åbne for at udvide,

kvalificere og reflektere over egen forforståelse løbende i processen med datatilvirkning og analyse (Kristiansen 2017). Herved vil vores forforståelse få en åbnende rolle, der kan hjælpe os i processen, møde interviewpersonernes forforståelser og skabe nye forståelser af problemstillingen.

Vi ønsker som sagt at explicitere og gøre vores forforståelse og fordomme om emnet bevidst og gennemsigtigt for læseren. Vi vil gennem vidensindsamling og fortolkning udvide og bearbejde vores forforståelse, når vores forforståelser møder informanternes, således at der til slut sker det, som man indenfor hermeneutikken betegner som horisontsammensmeltning (Juil 2012). Der sker altså en sammensmeltning af vores forforståelser, informanternes forforståelser og den viden, vi får igennem casens øvrige materiale, hvilket i sidste ende "smelter sammen" til en ny forståelse af problemstillingen.

Den hermeneutiske cirkel

Vi vil anvende den hermeneutiske cirkel som et analytisk redskab. Den hermeneutiske cirkel udgør den epistemologiske ramme for en hermeneutisk undersøgelse, der består i, at undersøge kilderne for deres meningsindhold ved konstant at gøre sammenligninger mellem enkelte dele og helheden, ved at grave endnu længere ned i forståelsen af de enkelte dele og ved at undersøge deres forhold til hinanden (Juil, 2012). Vi tager udgangspunkt i denne metode og vores analyse tager derfor sin begyndelse lige så snart første interview er udført, hvilket vi vil udfolde i vores analysestrategi.

Den viden vi producerer og de resultater, vi i vores empiriindsamling og analyse, kommer frem til, vil i kraft af vores videnskabsteoretiske udgangspunkt være båret af sandsynligheder, og ikke fremgå som lovmæssigheder. Vores tilgang er fortolkende, og ligesom ved alle andre fortolkninger, er kvaliteten og validiteten et spørgsmål om argumentationens styrke og overbevisningskraft (Juil, 2012).

Kapitel 2: Metode

I det følgende afsnit vil specialets metodiske overvejelser, herunder refleksioner omkring datatilvirkning, casestudie og interviewpersoner samt etiske refleksioner blive præsenteret og

uddybet. Formålet er at give et indblik i vores arbejdsproces og de forskellige valg, fravalg og overvejelser, vi har gjort os i forbindelse med udformningen af specialet.

Casestudie

Vi anvender casestudie som designform, idet vi ønsker at beskrive en konkret forskningsgenstand: en kommunal forvaltning. Casestudiet karakteriseres ofte ved at være kompleks i den forstand, at man er optaget af de komplekse sammenhænge inden for den afgrænsede forskningsgenstand (Frederiksen, 2018, s. 99-100). Dette betyder i vores tilfælde, at vi har fokus på de sammenhænge og snitflader, der er i undersøgelseskommunen. Den kommunale forvaltning kan forstås som kompleks, idet mange forskellige organisatoriske forhold kan gøre sig gældende og have betydning for samarbejdet internt på tværs af afdelinger.

Vores case er ikke repræsentativ for alle danske kommunale forvaltninger, idet alle kommuner er forskellige i forhold til størrelse, borgersammensætning og geografisk placering.

Undersøgelseskommunen er organiseret på den måde, at de to afdelinger, Børnefamilieafdelingen og Ungeenheden befinder sig i samme forvaltning med samme direktion og dermed samme overordnede ledelse. Uddannelsesområdet er forankret i Børne- og Kulturforvaltning, og der samarbejdes med de to andre afdelinger både på tværs i et overgangsmøde samt i KUI samarbejdet. Undersøgelseskommunen er en forholdsvis lille kommune, hvor lederne har været ansat i mange år og derfor et godt kendskab til hinanden, hvilket også gør sig gældende generelt set for afdelingerne og medarbejderne imellem. Det faktum, at snitfladerne omkring unge i undersøgelseskommunen til dels foregår på tværs af samme forvaltning, bidrager til specialet med et andet informationsgrundlag, end hvis valget var faldet på en kommune, hvor samarbejdet foregår på tværs af mange forvaltninger.

Undersøgelseskommunen er først og fremmest valgt, fordi der er et kommunalt fokus på det tværgående samarbejde omkring unge både via KUI og overgangsmødet. Desuden samarbejder Børnefamilieafdelingen og Ungeenheden indenfor sammen forvaltning, men begge afdelinger samarbejder også på tværs af forvaltninger, når de samarbejder med uddannelsesområdet. Derfor

kan denne case rumme videnspotentialer omkring snitflader både internt i en forvaltning og på tværs af forvaltninger.

Casens materiale

Vores case udgør, som sagt, en bestemt kommunal organisation, som består af flere forskellige afdelinger, som varetager diverse opgaver i forhold til forskellige slags udsatte grupper i samfundet. Der anvendes ofte flere typer af data og dataindsamlingsmetoder i et casestudie, i forsøget på at afdække de komplekse sammenhænge (Frederiksen, 2018). Datamaterialet i denne case består primært af kvalitative interview med henholdsvis tre ledere og seks medarbejdere, herunder både sagsbehandlere og uddannelsesvejledere. Disse kvalitative interview vil være vores primære datakilde. Derudover har vi fået adgang til interne dokumenter, som beskriver arbejdsgange og organiseringen i forhold til samarbejdet omkring unge, referater fra tre overgangsmøder vedrørende unge og så har vi fået lov til at observere et overgangsmøde. Disse interne dokumenter og observationen af overgangsmødet vil være specialets sekundære datakilde, og vil blive anvendt til at understøtte de pointer, som udledes af de kvalitative interview.

Datavirkning

I kraft af vores videnskabsteoretiske tilgang til feltet vil vores forforståelse have en afgørende rolle for det datamateriale, som vi oparbejder. Vi vil have en aktiv og medskabende funktion i indsamlingen af empiri, og specialet vil derfor bygge på en styrende tilgang af datavirkningen. Vi har været styrende for datavirkningen i den forstand, at vi har sat rammerne for, hvad der bliver til data via udformning af interviewguide og spørgsmål, som vi har stillet i de kvalitative interview. Dette har dog ikke haft indflydelse på indholdet af data (Monrad, 2018). En faldgrube ved den styrende tilgang kan være, at vi ikke ser ud over vores forforståelse og dermed ikke får øje på noget nyt i undersøgelsen (Ibid.). Dette vil vi forsøge at imødekomme ved, at vi i vores dataindsamling og efterfølgende kodning og analyse heraf vil lede efter udsagn, som nuancerer og udfordrer vores forforståelse, således at vi opnår ny viden og indsigt.

Kvalitative interview

Vi ønsker i specialet at opnå viden om lederne og medarbejderes beskrivelser og forståelser af snitfladerne i samarbejdet omkring unge, og undersøge hvad der har betydning for samarbejdet

om unge i snitfladerne, og hvilken rolle ledelsen spiller i den forbindelse. Derfor er det kvalitative interview velegnet, da vi ved at få en indsigt i deres livsverden kan beskrive og forstå de temaer, som de oplever (Brinkmann & Kvale, 2015). Kvalitative interviews er ikke en neutral gengivelse af virkeligheden, da vi har den styrende rolle og dermed er medskabere af data (Ibid.). Vi er derfor opmærksomme på, at vores kvalitative interview ikke er neutrale, men påvirket af vores forforståelse. Ligesom at informanterne heller ikke møder os upåvirket af konteksten, hvorfor vi også har taget et aktivt valg om at skabe gennemsigtighed ved, at vi i begyndelsen af hvert interview har præsenteret vores forforståelse for dem (Ibid.). Dette valg indebærer en risiko for, at de bliver påvirkede af vores forforståelse, og at deres udsagn derfor vil læne sig op ad netop vores forudindtagne holdninger til feltet. Valget er dog truffet, idet vi ønsker at sætte vores forforståelse aktivt i spil i vidensproduktionen for at undersøge, hvorvidt denne forforståelse stemmer overens med virkeligheden (Ibid.).

I de afholdte kvalitative interview har vi vekslet mellem at indtage positionen som opinionsinterviewer, undersøger og deltager (Ibid.). I begyndelsen af hvert interview har vi indtaget en position, hvor vi primært har interesseret os for informantens meninger og holdninger, og ikke udfordret vedkommendes synspunkter. Eksempelvis er der spurgt åbent ind til, hvilke udfordringer, de enkelte informanter har oplevet i snitfladerne i samarbejdet omkring unge internt i den kommunale organisation.

I interviewene er der ligeledes anvendt en mere undersøgende tilgang til det sagte, hvor vi har forsøgt at komme ind under overfladen og udforske dybere lag af informantens oplevelser. Her er der spurgt ind til konkrete eksempler på udfordringer i snitfladerne, og hvad dette har betydet for samarbejdet og for den unges sag. Eksempelvis anvender vi en undersøgende tilgang i interview med ungevejlederen fra Ungeenheden, hvor vi forsøger at undersøge, hvad årsagerne er til, at en ung pige har været hjemme i to år, uden at få hjælp til hverken uddannelse eller sociale forhold. Her vælger vi at spørge meget konkret ind til, hvad netop ungevejlederen oplever, der vanskeliggør denne sag.

Endvidere er der også tilfælde, hvor vi som interviewere har ageret som aktiv deltager i udformningen af interviewet. Dette er tilfældet, hvor samtalen er faldet på meget bestemte dele af de konkrete samarbejdsflader, hvor vi begge i kraft af vores erfaring med området, har budt ind

med refleksioner og tanker, som har bidraget til, at vi i samarbejde med informanterne er kommet frem til spændende pointer. Eksempelvis har vi begge aktivt deltaget i refleksioner omkring, hvordan uddannelsesområdet ofte glemmes i samarbejdet, og hvad det betyder for en ungs sag i kommunen. Disse forskellige positioner har naturligvis en betydning for datamaterialet, og er vigtigt at have for øje i forhold til de konkluderende elementer i specialet.

Semistrukturerede interview

I specialet har vi valgt at anvende semistrukturerede interview, hvor vi har forberedt temaer og spørgsmål, men har forholdt os åbent til interviewets forløb. Vi har udarbejdet en interviewguide for henholdsvis interview med ledere og medarbejdere for at sikre, at vi i interviewene får belyst alle tre arbejdsspørgsmål. Vi har dog fra interview til interview korrigeret i temaer og spørgsmål i kraft af, at vi blev klogere og opnået ny indsigt i feltet. Denne proces beskrives nærmere i afsnittet om analysestrategien.

Det semistrukturerede interview giver anledning til en relativ åbenhed og mulighed for at stille spørgsmål i den rækkefølge og med den ordlyd, som forekommer mest relevant i det konkrete interview, hvilket giver os som interviewere mulighed for at have opmærksomhed på uforudsete temaer og vigtige nuancer (Brinkmann & Kvale, 2015). Eksempelvis kom der hurtigt et tema frem omkring, hvordan uddannelsesdelen blev glemt eller udeladt i samarbejdet, hvilket var et tema, vi ikke på forhånd var forberedte på at spørge ind til. Den semistrukturerede interviewform gav os mulighed for at spørge nuanceret ind til dette område.

Adgang til feltet

Adgangen til feltet og den konkrete undersøgelseskommune er kommet i stand ved at, den ene af os har og stadig arbejder i den pågældende kommune, og vi derigennem har fået adgang til data. Udfordringen ved dette er, at der kan være en risiko for, at vi med vores kendskab kommer til at påvirke datamaterialet, og at vi kommer til at sammenblende vores relation og kendskab til nogle af medarbejderne i kommunen, med vores rolle som undersøgere og interviewere (Monrad, 2018). Denne faldgrube har vi været yderst opmærksomme på og forsøgt at imødekomme ved, at uddele de enkelte interview, således at den af os, som har en relation til undersøgelseskommunen, ikke interviewer personer, hun i forvejen har en relation til. Vi indtager derfor ikke en neutral rolle i feltet grundet vores kendskab.

Udvælgelse af informanter

Der er sket en målrettet udvælgelse af informanter, hvor vi i kraft af vores erfaring på området og forforståelse af de snitflader, som er til stede i samarbejdet omkring unge, har udvalgt informanter fra tre forskellige afdelinger. Dette fordi vi fra begyndelsen var bevidste om, at snitfladerne mellem disse tre afdelinger er interessante at undersøge nærmere. Vi har derfor målrettet gået efter at interviewe medarbejdere fra både Ungeenheden, Børnefamilieafdelingen og uddannelsesområdet. Derudover har vi valgt også at interviewe ledere fra de tre områder, idet vi er klar over, at ledelsens betydning er underbelyst, og netop derfor ønsker vi at inddrage ledelsesperspektivet i problemstillingen. Vi har altså udvalgt informanter, som kan bidrage med forskellige perspektiver på, hvilke dilemmaer og muligheder i samarbejdet, der kan være til stede i snitfladerne omkring unge og hvilken betydning ledelsen spiller i den forbindelse. Vi mener, at lige netop de udvalgte informanter kan hjælpe os med at besvare problemformuleringen.

Informanter

Der er afholdt ni kvalitative interview, hvoraf tre er med ledere og seks er med medarbejdere, herunder sagsbehandlere eller uddannelsesvejledere. Ud af de ni informanter er sagsbehandlerne og lederen fra Børnefamilieafdelingen, sagsbehandleren og lederen fra Ungeenheden uddannet socialrådgivere. De andre informanter er uddannet henholdsvis pædagog, lærer, og fra humaniora fra Universitetet.

Når alle nævnes som samlet helhed vil de blive kaldt *informanter*. De tre ledere udgør henholdsvis leder af uddannelsesområdet, leder af Børnefamilieafdelingen og leder af Ungeenheden i jobcentret. I specialet vil de, når de benævnes som samlet helhed, kaldes *ledere*, men når de nævnes enkeltvis, vil de betegnes som henholdsvis *leder af uddannelsesområdet*, *leder af Børnefamilieafdelingen* og *leder af Ungeenheden*.

De seks medarbejdere vil blive kaldt *medarbejdere*, men når de enkeltvis nævnes, vil de blive kaldt; *Sagsbehandler A i Børnefamilieafdelingen*, *Sagsbehandler B i Børnefamilieafdelingen*, *Sagsbehandler i Ungeenheden*, *Specialvejleder*, *Ungevejleder i Ungeenheden* og *Grundskolevejleder*. Når vi nævner de informanter, der udelukkende arbejder med uddannelsesvejledning, vil de blive nævnt som *uddannelsesvejledere*.

Interview via Teams

Vi udførte ét af interviewene via Microsoft Teams, idet lederen af uddannelsesområdet ikke havde mulighed for at mødes fysisk. Ifølge Iacono, V.L, Brown, D.HK. & Symonds, P. (2016) kan Microsoft Teams betegnes som en VoIP-teknologi, idet denne teknologi beskrives som et system, der via internettet sender lyd og video i realtid. Dette muliggør, at vi har kunnet udføre et kvalitativt interview uden tidsmæssige forskydninger eller via korrespondance via e-mail (Iacono et. al. 2016). Grunden til at vi valgte netop Microsoft Teams og ikke andre VoIP-teknologier såsom Skype eller Zoom er, at hele undersøgelseskommunen har anvendt Microsoft Teams siden Covid-19, og lederen af uddannelsesområdet dermed var tryk ved det. Ligesom Aalborg Universitet anvender det til undervisning og vejledning, og vi derfor nemt kunne sende en invitation via mail med link til dato og tidspunkt, hvor vi kunne mødes.

En fordel ved at indsamle data via VoIP-teknologi er helt klart, at informanterne ikke er begrænset geografisk, og alle slipper for logistiske udfordringer, hvilket er hovedformålet med årsagen til, hvorfor vi valgte denne metode (Ibid.).

En ulempe kan være tekniske udfordringer, der kan medføre et tab af intimitet. Det kan være svært at komme videre efter et brud på forbindelsen (Ibid.). Vi oplevede selv tekniske vanskeligheder et par gange i løbet af interviewet, hvor der enten blev talt i munden på hinanden, eller der skete noget med lyden, så det ved transskriberingen var sværere at høre, hvad der blev sagt. Men udover dette oplevede vi ikke tekniske problemer, der havde konsekvenser for interviewet. En anden udfordring kan være, at det forhold og den kontakt, man skaber ved et fysisk interview, ikke kan lade sig gøre på samme måde ved VoIP-teknologi, og noget derfor kan gå tabt, da det ikke er muligt at se hinanden i øjnene samt aflæse kropssprog (Ibid.). Forfatterne argumenterer dog, at det i realiteten afhænger af undersøgelsesemnet og personligheden hos deltageren og interviewerens (Ibid.). Vi oplevede dog heller ikke, at det var svært at opbygge tillid. Det kan have noget at gøre med, at det er et "ufarligt" emne, men det virkede også til, at både informant og interviewer, efter så lang en periode med møder via Microsoft Teams grundet Covid-19, befandt sig godt med situationen.

Afgrænsning

Snitflader

Vi gik ind til specialet med den forventning, at vores genstandsfelt ville være samarbejdsfladen omkring unge, der fylder 18 år og derfor overgår fra Børnefamilieafdelingen til Ungeenheden og voksenområdet. I vores interviewproces er det dog blevet tydeligt for os, at samarbejdet omkring udsatte unge foregår i flere forskellige snitflader mellem Børnefamilieafdelingen, Ungeenheden og uddannelsesområdet. Derfor har vi valgt at anlægge et mere bredt perspektiv på snitflader i samarbejdet om unge, hvor vi ikke fokuserer på én bestemt samarbejdsflade, men anskuer snitflader på et overordnet plan, hvor der eksisterer mange forskellige samarbejdsfora. Det kan blandt andet være KUI samarbejdet, overgangsmødet, møder mellem uddannelsesvejledere og unge, netværksmøder, samtaler i Børnefamilieafdelingen med de unge, der fylder 18 år og skal vejledes omkring uddannelseshjælp fra jobcentret, med videre.

Unge

Specialet omhandler samarbejdet i snitflader omkring unge. Unge skal forstås i bred forstand, således at der ikke differentieres mellem unge med udfordringer af psykosocial karakter eller unge med handicap af enten fysisk eller psykisk karakter. Samarbejdet omkring unge ansues derfor som en helhed, idet fokus er på de snitflader, hvor samarbejdet foregår, og ikke på sagens individuelle problemstillinger.

Socialteamet

Vi har valgt at fokusere på Børnefamilieafdelingen, Ungeenheden og Uddannelsesområdet, men har samtidig været bevidste om, at en fjerde medspiller deltager i det tværgående samarbejde, nemlig Socialteamet, som varetager servicelovens bestemmelser for voksne. Dette valg er truffet på baggrund af både et ressourcemæssige spørgsmål, men også fordi flere rapporter på området tager udgangspunkt i netop overgangen og samarbejdet med voksenområdet, og vi fandt at et fokus på samarbejdet de andre tre afdelinger imellem vil bidrage med et anderledes og nyt perspektiv. Vi erkender dog samtidig, at dette valg har bidraget med, at vi ikke har Socialteamets perspektiv medinddraget, og en bevidsthed om, at de eventuelt ville have kunnet bidrage med andre spændende vinkler på det tværgående samarbejde.

Etiske refleksioner

Vi har valgt at tage udgangspunkt i Line Thoft Carlsens (2018) formidling af de etiske retningslinjer for god samfundsvidenskabelig forskning. Vi vil i det følgende udfolde nogle af principperne for god forskningsetik, der synes særligt relevante for specialet; hensyntagen til de personer, der kan blive berørt af undersøgelsen, anonymisering og samtykke (Ibid). Som nævnt kender vi undersøgelseskommunen, hvilket har medvirket til, at vi har gjort os flere refleksioner omkring blandt andet indhentning af datamateriale og anonymisering samt omkring undersøgelsens resultater.

Informanterne har fundet vores problemstilling interessant og relevant og har derfor ønsket at medvirke, da samarbejdet om unge i snitfladerne for tiden har et stort fokus i undersøgelseskommunen. Undersøgelseskommunen har ikke selv bedt om at få undersøgelsen foretaget, men har ønsket at deltage for at være med til at få åbnet mere op for problemstillingen. Der har således ikke været et decideret afhængighedsforhold mellem os, men undersøgelseskommunen vil være interesseret i at vide, hvad vi er kommet frem til i vores undersøgelse, da de også har interesse i at udvikle deres praksis (Ibid.). Undersøgelseskommunen har været informeret om vores kritiske tilgang til problemstillingen, og specialets resultater har et generelt kritisk syn på praksis i undersøgelseskommunen. Til trods for at informanterne er bevidste om vores kritiske tilgang, kan det være vanskeligt at læse om sig selv på en måde, som de måske ikke er forberedt på (Ibid). Desuden kan vores kritiske perspektiv bidrage til, at medarbejdernes egne oplevelser af dilemmaer i det tværgående samarbejde forstærkes, og eventuelt fremgår mere sat på spidsen, end det reelt er tilfældet.

Informanterne har alle deltaget i interview med informeret samtykke og har mundtligt accepteret, ligesom de alle har fået tilsendt transskriberingen af deres interview og fået mulighed for at kommentere på, hvis der er ytringer, som de ikke ønsker at blive citeret for (Ibid). Vi har i begyndelsen af alle interview oplyst alle informanterne om, at de ville blive anonymiseret. Da det er en mindre arbejdsplads, er det kendt blandt nogle af medarbejderne, at der har været foretaget interview, og hvem der har deltaget, ligesom at nogle af informanterne selv fortalte kolleger, hvem vi var, da vi ankom for at interviewe. Det kan derfor være svært at garantere en intern

anonymisering inden for undersøgelseskommunenes involverede afdelinger (Ibid). Vi har også valgt at anonymisere, hvilken kommune vi har udført vores interview i, og derfor vil læsere, der ikke kender undersøgelseskommunen, ikke kunne genkende informanterne (Ibid).

Vi har på baggrund af kendskabet til en af os, reflekteret over om såvel ledere som medarbejdere har turde være ærlige eller direkte i deres udtalelser omkring det tværgående samarbejde. For eksempel har medarbejdere vidst, at vi har interviewet ledelsen efter interview med dem, hvilket kan have gjort, at nogle måske ikke har haft lyst til at være 100 % ærlige, direkte eller ligefrem kritiske. Vi har sat tanker igang hos informanterne ved at spørge ind til samarbejdet samt været åbne om vores forforståelse, selvom vi har spurgt ind til både fordele og ulemper. Vi har derfor tænkt over, om vi har været med til at forstærke den fremmedhed overfor hinanden, der sættes ord på i interviewene.

Vi har altså gjort os en række etiske overvejelser i forhold til indhentning og bearbejdning af data, som vi har fundet relevant at præsentere for læseren i det ovenstående.

Kapitel 3: Analysestrategi

Analysestrategien, herunder både dataindsamling, kodning og selve analysen af de fremtrædende centrale temaer, vil i det følgende blive præsenteret og udfoldet med udgangspunkt i en hermeneutiske tilgang til feltet. Vi har haft en induktiv tilgang til vores analyse, hvor vi har taget udgangspunkt i vores empiri for derefter at anvende teori. Dele af analyse vil derfor fremstå, som en empirinær analyse, hvor vi inddrager væsentlige begreber, teori og eksisterende empiri, for at undersøge de udvalgte temaer så grundigt som muligt, når vi finder det relevant.

Vores analyse vil være konkret i sin beskrivelse af de detaljer og aspekter, som er med til at skabe forståelse for det undersøgte genstandsfelt (Kristiansen, S. 2017). Vi vil derfor føre læseren gennem den hermeneutiske cirkel, der danner grundlaget for vores analysedesign og strategi, og viser, hvordan vi analytisk er gået til værks.

Den cirkulære proces har dannet grundlag allerede fra begyndelsen, hvorfor vi i det følgende vil tage læseren med trin for trin i specialets analyseproces og beskrive de analytiske greb, vi har anvendt, og vi vil nedenfor starte med at beskrive interviewprocessen.

Interviewproces

I tråd med den hermeneutiske tilgang begyndte vores analyseproces allerede i forbindelse med dataindsamlingen, hvorfor den del af processen i det følgende beskrives og lægges åben for læseren.

Vi lod problemformuleringens arbejdsspørgsmål være styrende for udviklingen af interviewguiden, og har således opstillet spørgsmål til henholdsvis ledere og medarbejdere ud fra hver enkelt arbejdsspørgsmål. På den måde sikrede vi, at problemstillingen blev afdækket bredt, og nuanceret i forhold til at kunne besvare specialets problemformulering (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 157-159).

Cirkelstrukturen og vekselvirkningen mellem helhed og dele danner overordnet set grundlag for vores arbejde med at indhente datamateriale. Ved at interviewe medarbejdere og ledere fik vi indblik i både problemstillingens dele, men også helheden, forstået på den måde, at vi både fik konkrete eksempler på, hvilke dele af samarbejdet der fungerer eller opleves som en barriere, men også blik for, hvordan den overordnede organisering af samarbejdet opleves, og hvordan disse to aspekter påvirker hinanden i en cirkulær vekselvirkning (Kristiansen S., 2017, s.160). En vigtig opdagelse i den forbindelse er, at det var medarbejderne som primært udtrykte konkrete eksempler på aspekter af det tværgående samarbejde, som enten fungerede eller var en barriere, hvorimod ledelsen bidrog med de mere overordnede tanker omkring samarbejdet. Sagsbehandler B i Børnefamilieafdelingen beskriver eksempelvis meget konkret, hvordan det manglende kendskab på tværs af afdelingerne til tider kan have en negativ effekt på samarbejdet om unge, hvor lederen af både Ungeenheden og Børnefamilieafdelingen gav os indblik i, hvordan de som organisation forsøger at skabe et kendskab på tværs.

I hermeneutiske undersøgelser starter analysen som sagt allerede ved de første indsamlede data, hvilket betyder, at vores første interview var med til at kvalificere vores forståelse. Dette gav os en ny viden om det tværgående samarbejde, der gjorde os opmærksomme på nye vinkler på

problemstillingen, som vi ikke havde overvejet, og som helt konkret havde en betydning for ændringer i interviewguiden (Ibid.). Vi har derfor løbende analyseret vores datamateriale i takt med, at vi har indsamlet den. Nedenfor beskrives de refleksioner hvert interview gav anledning til, og hvilke nye forståelser, der bidrog til nye spørgsmål til interviewguiden.

Refleksioner i interviewproces

Efter hvert interview reflekterede vi over samtalen og de nye forståelser, som det havde bragt med sig. På den måde resulterede det i, at vi efter hvert interview på baggrund af forforståelsen, ændrede strategien en smule i forhold til det næste interview, fordi vi var blevet klogere på, hvad der gav mening at få udfoldet ved det efterfølgende interview.

Efter første interview med sagsbehandler fra Ungeenheden fandt vi ud af, at det ikke stod fuldstændig klart, hvad retningslinjerne omkring overgangene er, hvilket fik os til at spørge mere specifikt ind til dette ved de efterfølgende interview. Vi blev endvidere klogere på, at det lader til at medarbejdere og ledere ser forskelligt på samarbejdet. For medarbejderne handler det mere om det konkrete samarbejde; hyppige møder, sagerne påbegyndes i god tid, at den enkelte sagsbehandler ikke er for presset og derfor skubber opgaver fra sig. Lederne har mere fokus på de overordnede linjer i samarbejdet, og at medarbejderne skal prioritere samarbejdet omkring overgangsmøderne. Vi fandt endvidere ud af, at uddannelsesvejledere ikke altid sidder med til mødet, hvilket vi blev enige om at ville udforske mere ved de næste interview.

Vi spurgte mere indgående ind til ovenstående opdagelser, da vi hver især interviewede ungevejlederen fra Ungeenheden og grundskolevejlederen. Her blev vi opmærksomme på, at samarbejdet og eventuelle udfordringer starter langt tidligere end overgangen i forbindelse med det 18. år, og at vi derfor ville spørge bredere ind til samarbejdet ved de næste interview. Silotækning blev beskrevet i de to interview, og der blev talt om vigtigheden i, at der skal anlægges et helhedssyn på den unge og dennes udfordringer. En anden vigtig erkendelse vi tog med os fra de to interview, var, at de begge fortalte, at der ikke er kendskab til hinanden på tværs.

I interview med sagsbehandlerne fra Børne familieafdelingen opdagede vi en ny vinkel på vores problemfelt; sagsbehandlerne føler sig ikke inddraget i udarbejdelsen af arbejdsgangen for

overgangsmøderne. Vi gjorde os desuden en interessant opdagelse omkring, at sagsbehandlerne ikke altid kan se mening med de arbejdsopgaver, de skal udføre i forbindelse med overgangsmødet. Begge sagsbehandlere fra Børnefamilieafdelingen var tydelige på, at det er et lederstyret initiativ og ansvar at få medarbejderne til at lære hinanden at kende. En positiv tilkendegivelse var, at arbejdsgangen er blevet meget mere struktureret efter ny lovgivning.

I interviewet med lederen fra Ungeenheden erfarede vi, at det var tydeligt, at det er anderledes at interviewe en leder frem for en medarbejder. Vi reflekterede over, at det er som om, en leder har et andet perspektiv eller positionerer sig anderledes i forhold til problemstillingen. Vi gjorde os den erkendelse, at svarene var diplomatiske i forhold til de problemstillinger der blev forelagt, som medarbejderne havde påpeget. Denne erfaring blev vi enige om at være opmærksom på, om også er gældende i de to andre leder-interview.

Vi erfarede, at lederen af uddannelsesområdet også virkede meget diplomatisk, det hele virkede positivt, og samarbejdet på tværs af ledelsen blev beskrevet til at køre uden problemer. Vi gjorde os den opdagelse, at når det blev fortalt om udfordringer, var det kun retrospektivt.

Interviewet med lederen fra Børnefamilieafdelingen oplevede vi meget anderledes end interviewet med de andre ledere. Der var en oplevelse af en mere direkte måde at udtale sig op, og der blev sat ord på udfordringerne. Der blev dog også talt meget om, at de er på vej et godt sted hen. Vi blev gjort opmærksomme på, at fokuset på det tværgående samarbejde om unge er kommet fra direktørniveau.

Til vores interview med specialvejlederen spurgte vi, qua de andre interview, mere indgående ind til hans rolle i overgangsmødet og hans egne refleksioner om dette. Specialvejlederen satte også ord på vigtigheden i at kende hinandens områder. Specialvejlederen fik italesat meget af det samme som de andre medarbejdere, og at der er løsninger på vej.

Refleksionsøvelserne efter hvert interview hjalp os med at kvalificere de næste interview, og sammenlagt gjorde det, at vi blev mere bevidste om temaerne, der eventuelt kunne opstå i kodningen af datamaterialet.

Kodningsproces

Da alle ni interview var transskriberet, stod vi med et datamateriale, som gik i mange retninger,

forstået på den måde, at der viste sig mange forskellige aspekter af, hvad der vanskeliggør og fordrer et tværgående samarbejde om unge.

Vi gik derfor systematisk til værks og tog udgangspunkt i de tre arbejdsspørgsmål og lavede en åben kodning ud fra henholdsvis:

- *Hvad oplever medarbejdere og ledere vanskeliggør samarbejdet i de organisatoriske snitflader?* (76 koder)
- *Hvad oplever medarbejdere og ledere fungerer i samarbejdet i de organisatoriske snitflader?* (45 koder)
- *Hvordan oplever medarbejdere og ledelsen, ledelsens betydning for samarbejdet?* (28 koder)

På baggrund af den åbne kodning valgte vi at udføre en lukket kodning af tre overordnede temaer (Bjørnholt & Jakobsen, 2020). Vi startede med at underkode det overordnede tema *hvad vanskeliggør*, og skabte underkoderne ud fra, hvilke mønstre der viste sig i datamaterialet.

Underkoderne er empiridrevne, hvilket vil sige, at vi ikke, i denne del af processen, anvendte teori, men blot anskuede empirien og samlede citater, der lignede hinanden. Eksempelvis dækker underkoden *arbejdsgange* over alle de citater og eksempler fra datamaterialet, hvor medarbejdere eller ledere siger noget om de interne arbejdsgange på området. Nogle citater er kodet under flere forskellige underkoder, fordi de berører flere forskellige temaer.

Underkoderne til *hvad vanskeliggør* udgør følgende:

- Arbejdsgange
- Ingen gjorde noget
- Kendskab
- Mening
- Tidligere indsats
- Tidsperspektiv
- Travlhed
- Uddannelse bliver glemt

I den proces blev det tydeligt for os, at det gav mening at anvende de samme otte temaer til underkodningen af det overordnede tema, *hvad fungerer*. Emnerne, som underkoderne afspejler beskrives nemlig af informanterne i både et negativt og et positivt lys. Ved at anvende de samme underkoder, gav det os ligeledes mulighed for at anskue og analysere de mest fremtrædende mønstre i datamaterialet mere nuanceret, og sammenligne det negative og det positive aspekt af samme tema. For eksempel hvordan et manglende kendskab giver anledning til udfordringer, men når kendskabet på tværs er til stede, skaber dette et velfungerende samarbejde.

Efter at datamaterialet havde gennemgået ovenstående kodningsproces, blev temaerne gennemgået i forhold til at undersøge, hvilke der fyldte mest og var mest fremtrædende i datamaterialet. Det blev i den forbindelse hurtigt tydeligt for os, at følgende to temaer giver anledning til videre analyse:

- Kendskab
- Mening

Temaet *kendskab* dækker over, hvordan informanterne giver udtryk for, at et manglende kendskab på tværs af organisationen skaber en udfordring for samarbejdet om unge. Det dækker også over eksempler på et godt og velfungerende samarbejde, når medarbejdere i snitfladerne har det nødvendige kendskab til hinanden og hinandens handlerum. Dette tema vælger vi skal danne grundlag for en videre analyse, da udfordringerne med netop kendskabet også fungerede som en væsentlig del af vores forforståelse, og vi er dermed blevet bekræftet i, at dette tema er interessant at dykke nærmere ned i.

Temaet *mening* dækker over, hvordan informanterne tildeler det tværgående samarbejde om unge i undersøgelseskommunen mening, og hvad de oplever meningsfuldt i deres arbejde. Temaet mening var ikke en del af vores forforståelse, men en ny opdagelse, som var med til at udfordre og udfolde vores forforståelse. Det var et yderst interessant fund fra vores perspektiv, idet vi ikke var bevidste om, at dette kunne udgøre en udfordring og bidrage til et dilemma i det tværgående samarbejde. Derfor valgte vi at det skulle være et tema for analyse. Disse to undertemaer vil derfor danne grundlag for analysedel 1; *Dilemmaer i det tværgående samarbejde*, og de to temaer vil blive analyseret ud fra både materiale omkring, hvad der vanskeliggør, og hvad der fungerer.

Underkoden *arbejdsgange* vil blive inddraget i flere af analysedelene, da udsagn herom er med til at belyse mening i arbejdet, i og omkring overgangsmødet ligesom der er udsagn, der relaterer sig til ledelsens betydning.

Underkodningen af det sidste overordnede tema, *ledelsens betydning*, gav ikke mening ud fra de samme underkoder som *hvad vanskeliggør* og *hvad fungerer*. Vi valgte derfor at gå til værks på samme måde, som beskrevet ovenfor, hvor vi empiridrevet anskuede datamaterialet, og underkodede i temaer ud fra, hvilke mønstre, der viste sig. Vi samlede derfor udsagn og eksempler som lignede hinanden, hvilket skabte følgende fire underkoder:

- Ledelsens prioritering
- Ledelsens rolle
- Politisk styring og direktionen
- Syn på arbejdsgange

Denne kodning gav på det pågældende tidspunkt mening for vores proces, men da vi gik i gang med at analysere citaterne fandt vi, at der også viste sig et mønster, hvor kultur og ledelsesmæssig styring viste sig som to yderligere temaer til kodningen. Disse to temaer valgte vi skulle danne for analysedel 2; *Ledelsens betydning for det tværgående samarbejde*.

Vores analyse består derfor af to dele, analyse del 1, der indeholder analysen af temaerne kendskab og mening, og analysedel 2, der indeholder analyse af temaerne kultur og styring.

Valg og fravalg af teori i analyseprocessen

I det følgende vil vi beskrive vores analyseproces, hvor vi vil uddybe hvilke til og fravalg af teori, vi har gjort os løbende i processen. I specialets indledende proces, hvor vi orienterede os på feltet, kvalificerede vi vores for forståelse ved blandt andet at dykke ned i teori, som vi på daværende tidspunkt, fandt relevant. Det var blandt andet teori om menneskesyn i socialt arbejde, tværprofessionelt samarbejde herunder de professionelle faglighed samt Street-Level bureaucracy. Disse teoretiske bidrag fik dog efterfølgende ikke nogen afgørende funktion, da vi valgte at gå empiridrevet til værks i forhold til kodning af datamaterialet. Vores analyse er derfor udarbejdet empirinært, og ved at dykke ned i empirien er vi løbende blevet klogere på, hvilke

teoretiske bidrag, det har givet mening at inddrage, for at belyse problemstillingen, hvilket vil blive præsenteret her.

Analysedel 1: *Dilemmaer i det tværgående samarbejde* er underopdelt i delanalyser: *Kendskab som forudsætning for et godt samarbejde* og *Det meningsfulde arbejde*. Denne analysedel skal hjælpe os med at besvare første del af problemformuleringen: *Hvilke dilemmaer opstår i samarbejdet i de organisatoriske snitflader omkring arbejdet med unge i den kommunale forvaltning*.

I analysedelen *Kendskab som forudsætning for et godt samarbejde*, har vi blandt andet valgt at inddrage Niklas A. Andersen og Karen Nielsen Breidahl's (2022) kapitel om organisatorisk helhedsorientering og de dilemmaer og potentialer, der ligger heri, for at belyse den helhedsorienterede indsats i undersøgelseskommunen. For at forstå hvordan problematikken omkring den helhedsorienterede indsats sammenholdt med en specialiseret organisering udfolder sig i datamaterialet, anvendes Merete Monrad (2021) og Merete Monrad & Sophie Danneris (2021), da de beskæftiger sig med netop dette dilemma. For afslutningsvist kort at berøre det manglende kendskab forstået ind i en socialpolitisk ramme, vil styringsparadigmerne New Public Management og New Public Governance blive beskrevet. Denne styringsmæssige forståelse af vores overordnede problemstilling vil også blive anvendt i analysedel 2 omkring den ledelsesmæssige styring.

I analysedelen *Det meningsfulde arbejde* har vi valgt at anvende Ib Ravns (2008) teoretiske forståelse af begrebet mening samt selvbestemmelsesteoriens begreb *autonomi*, også formidlet af Ravn (2021), da disse hjælper os med at analysere medarbejdernes oplevelse af mening i arbejdet i og omkring overgangsmøderne.

Analysedel 2, *Ledelsens betydning for det tværgående samarbejde*, skal hjælpe os med at besvare problemformuleringens anden del *hvilken betydning spiller ledelsen i den forbindelse for samarbejdet?*, og indeholder temaerne omkring kultur og styring under overskrifterne *Ledelsen som kulturbærer* og *Den styrende ledelse*.

I analysedelen *Ledelsen som kulturbærer* vil vi anvende teori og pointer om ledelse og ledelsesgreb i en organisation fra Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik (2014), og anvende Edgar Henry Schein's (1994) teori om kultur, for at analysere på de fund i vores datamateriale, vi har fundet, som handler om ledelsens betydning fra et kulturperspektiv, hvor ledelsen ansues som kulturbærer.

I analysedelen *Den styrende ledelse* vil vi anvende begreberne *autoritær leder* og *demokratisk leder* formidlet af Jacobsen & Thorsvik (2014) for at beskrive ledelsens ledelsesstile, og vi vil som beskrevet ovenfor berøre styringsregimerne New Public Management og New Public Governance, der ligger til grund for ledelses styring af medarbejderne i det tværgående samarbejde. Vi vil desuden anvende John Brehm & Scott Gates' (1997) begreber *dissent-shirk* og *sabotage* for at belyse medarbejdernes reaktion på den direkte ledelse.

Vores analyse er altså opdelt i to overordnede dele som tilsammen skal give svar på, hvilke dilemmaer opstår i samarbejdet i de organisatoriske snitflader omkring arbejdet med unge i den kommunale forvaltning og hvilken betydning spiller ledelsen i den forbindelse for samarbejdet.

Kapitel 4: Vores fund

I det følgende vil de fund, som er kommet frem i forbindelse med bearbejdning af data blive præsenteret, og de fund, som vil blive genstand for analyse, vil blive fremhævet. Derudover vil vores fund fra henholdsvis observation af overgangsmøde og de interne dokumenter fra undersøgelseskommunen blive fremlagt.

Interne dokumenter fra undersøgelseskommunen

For at forstå de forskellige snitflader i undersøgelseskommunen har vi fået indblik i en række af undersøgelseskommunens interne dokumenter. Disse dokumenter består af arbejdsgange, organisationsdiagrammer og vejvisere, der alle er tilgængelige for undersøgelseskommunens medarbejdere, der arbejder med unge.

De interne dokumenter består af to arbejdsgange, hvor arbejdsgangen om *Koordineret sammenhængende ungeindsats*, er udarbejdet i forbindelse med den nye kommunale ungeindsat. Undersøgelseskommunens anden arbejdsgang omhandler *Overgange fra voksenlivet for unge med handicap - undersøgelseskommunen's koordinerede ungeindsats*, der indeholder en udførlig beskrivelse af arbejdsgangen vedrørende unge med handicap, som skal overgå fra børne- til voksenområdet. Vi bliver dog oplyst i interviewene med undersøgelseskommunens ledere og

medarbejdere, at denne arbejdsgang også gælder for unge med andre udfordringer end handicap, fra det fyldte 16. år. Vi har fået også fået adgang til organisationsdiagrammer, der viser om hvordan undersøgelseskommunen overordnet er organiseret og et overblik af de forskellige afdelinger, der arbejder med de unge i undersøgelseskommunen.

De interne dokumenter har samlet set givet os indblik i nogle af de forskellige snitflader, som eksisterer i undersøgelseskommunen, når der skal samarbejdes på tværs af organisationen om en helhedsorienteret indsats for unge. De interne dokumenter er et udtryk for, hvordan undersøgelseskommunen forsøger at effektuere den lovgivning, der er på området, og et udtryk for, hvordan de forsøger at organisere samarbejdet på en måde, så det opleves gnidningsfrit for både de unge i kommunen og medarbejdere og ledere.

Vi har også fået adgang til tre referater fra det tværgående samarbejde mellem Børnefamilieafdelingen, Ungeenheden, Socialteamet og uddannelsesvejledere, der er organiseret i det, de kalder *overgangsmøde*. De tre referater, er skrevet af lederen af Børnefamilieafdelingen og kan kategoriseres som beslutningsreferater. Der fremgår et kort oprids af den unge og dennes udfordringer, problemstillinger, eventuelle diagnoser, og hvad der er blevet drøftet i forhold til mulige indsatser. Desuden står der, hvad der er blevet aftalt i forhold til, hvem sagsbehandleren fra Børnefamilieafdelingen skal henvende sig til i Ungeenheden vedrørende et netværksmøde når den unge fylder 18 år og kan søge uddannelseshjælp. Desuden fremgår det, hvem der kan kontaktes i Socialteamet og eventuelt specialvejlederen. Referaterne viser os, hvordan ledelsen forsøger at strukturere samarbejdet ved at få nedskrevet, hvad der bliver drøftet til møderne, så der ikke bagefter opstår tvivl hos medarbejderne. Ligesom de kan vende tilbage til referaterne, hvis der går længere tid før, der skal handles i sagerne. På den måde skal sagerne ikke drøftes på overgangsmødet igen, men der kan henvises til hvilke beslutninger og aftaler, der blev indgået. For eksempel, at lederen af Ungeenheden har godkendt, at Ungeenheden betaler sidste halvdel af et efterskoleforløb, fordi den unges efterværn ophører midt i skoleåret.

Vores fund fra interview med medarbejdere og ledere

Vi vil i det følgende præsentere de fund, som vi ikke har valgt at undersøge videre i vores analyse, men som alligevel fortjener at blive præsenteret her. Dernæst vil vi præsentere de fund, som vil være genstand for vores analyse.

I forhold til vores fund *ingen gjorde noget* fandt vi eksempler på sager, hvor ingen handlede og tog ansvar for en ungs sag, hvorfor det endte med at have store konsekvenser for den unge og samarbejdet om den unge. *Tidligere indsats* omhandler perspektiver fra medarbejderne om, hvordan en tidligere indsats eventuelt ville kunne afhjælpe nogle af de udfordringer, som der kan opstå i samarbejdet om de unge. Fundet omkring *tidsperspektivet* er lidt i tråd med *tidligere indsats*, idet tiden kan blive en udfordring for, at de unge hjælpes godt på vej. Her menes der særligt, hvordan sagsbehandlingen kan trække ud, og have en konsekvens for den unge. Både medarbejdere og ledere beskrev, hvordan *travlhed* i de forskellige afdelinger kan stå i vejen for, at samarbejdet bliver prioriteret, og at der tages et fælles ansvar for, at samarbejdet om unge i snitfladerne fungerer. At *uddannelse bliver glemt*, fremgår i vores fund som eksempler på forglemmelsen samt tanker omkring, hvad det betyder for samarbejdet i snitfladerne, at uddannelsesområdet ofte bliver glemt, når der skal samarbejdes om de unge på tværs af organisationen. Vores fund om *syn på arbejdsgange* handler om ledelsens perspektiver på de udarbejdede interne retningslinjer og arbejdsgange.

Vi vil i det næste præsentere de centrale fund, *arbejdsgange*, *kendskab* og *mening*, som vi vælger at gå videre med og analysere i analysedel 1 og 2. Dette fordi de kan vise nogle mere generelle tendenser som måske vil kunne findes i andre kommuner i Danmark, hvor der arbejdes i snitflader i forvaltningerne omkring de unge.

Vi fandt at *arbejdsgange* er et centralt tema for medarbejderne, hvor der er meget klare arbejdsgange og retningslinjer omkring, at Børnefamilieafdelingens sagsbehandlere skal udfylde et overleveringsskema med detaljer om den unges situation, hvem der deltager i overgangsmøder internt i forvaltningen og hvor mange sager, der skal fremlægges på hvert møde. Grunden til, at det bliver et interessant fund som vi ønsker at undersøge nærmere er, at flere af medarbejderne giver udtryk for, at de ikke føler sig involveret i udarbejdelsen af arbejdsgangene og ikke forstår

formålet med dem. De oplever en ledelsesdefineret arbejdsgang, som ikke altid giver mening for dem i daglige arbejde, og der kan opstå situationer, hvor arbejdsgangen som konsekvens heraf ikke bliver fulgt. Vores fund omkring *kendskab* handler både om det relationelle kendskab, men også kendskabet til hinandens fagområder og handlerum på tværs af organisationen. Der er eksempler på, hvilke konsekvenser det manglende kendskab til hinanden har for samarbejdet og dermed de unges sag. Der er dog også eksempler på, hvilken positiv indvirken kendskabet til hinanden har for samarbejdet og sagsbehandlingen, og hvordan dette skaber et helhedsorienteret tværgående samarbejde i det daglige arbejde, til gavn for de unge. Fundet omkring *mening* består af oplevelser og eksempler på, hvordan det at finde mening i arbejdsopgaverne og selve samarbejdet på tværs af organisationen har afgørende betydning for, at medarbejderne prioriterer netop samarbejdet i snitfladerne.

De følgende fire fund omhandler ledelsens betydning for det tværgående samarbejde, hvor vi fandt at *ledelsens prioriteringer* herunder udtalelser omkring, hvordan de ønsker at prioritere samarbejdet i snitfladerne, opleves som vigtige for medarbejdere. Såvel ledere som medarbejdere giver udtryk for, at *ledelsens rolle* i det tværgående samarbejde er vigtig, da det sender signaler til medarbejderne om, at samarbejdet på tværs skal prioriteres. For eksempel mener ledelsen, at deres aktive deltagelse i overgangsmøderne er af væsentlig karakter og sender et signal til medarbejderne om, at møderne er vigtige og skal prioriteres. Vores fund, som vi kalder *politisk styring og direktionen* handler om, hvorledes den øverste ledelse i undersøgelseskommunen spiller en rolle i den politiske styring og har indflydelse på, samarbejdet mellem de tre afdelinger.

Observation af overgangsmøde

Vi fik mulighed for at deltage i et overgangsmøde, hvor de tre afdelinger, henholdsvis Børnefamilieafdelingen, Ungeenheden og Uddannelsesområdet deltog sammen med en repræsentant fra Socialteamet. Vi har ikke lavet et egentlig observationsstudie i klassisk forstand, men blot observeret mødets gang, for at anvende observationerne til at underbygge de fund, vi ellers har lokaliseret i vores primære datakilde. Overgangsmøderne foregår online via Microsoft Teams, hvilket blev indført under Covid-19 og er fortsat herefter, idet ledelsen finder det god mødeform, der passer godt ind i en travl hverdag for både dem og medarbejderne. Det skaber luft

i kalenderen og arbejdsdagen, at deltagerne i mødet, ikke skal bruge tid på transport men bare kan logge på fra deres kontorer. Til det pågældende overgangsmøde var der kun én enkelt sag til drøftelse, men vi fik indtryk af, at dette ikke var normen, og at der som oftest var en håndfuld sager til drøftelse, men at der er truffet beslutning om, at der skal otte sager på.

Der var en tydelig ledelsesmæssige styring af mødet, hvor lederen af Børnefamilieafdelingen var ordstyrer og samlede op på aftaler løbende igennem mødet. Den pågældende sag, som til mødet blev drøftet, var en sag, hvor der ikke herskede tvivl om, at den var genstand for samarbejde på tværs af afdelingerne. Der var altså ikke uenigheder omkring, hvorvidt den unge var i målgruppen for støtte. Derfor blev der til mødet forholdsvis hurtigt og nemt indgået aftaler omkring, hvem der skulle gøre hvad og hvorfor, og hvordan det videre forløb skulle foregå. Enigheden blandt deltagerne på mødet medførte, at sagen blev hurtigt drøftet, og det var en kort møde. Generelt fik vi indtryk af en gruppe medarbejdere og ledere, som til mødet udviste villighed og lyst til samarbejdet på tværs. Det er dog vigtigt at se dette i lyset af, at sagen også gnidningsfrit blev drøftet og der blev lavet en plan, som alle var enige i gav mening. Det havde været interessant, hvis der ikke havde været enighed om, hvem der skulle gøre hvad, og hvorfor, så havde outputtet af vores observationer muligvis været et andet.

Kapitel 5: Analyse

Analyse del 1: Dilemmaer i det tværgående samarbejde

Denne analysedel er opdelt i to afsnit, hvor vi i det første behandler medarbejdernes kendskab til hinanden på tværs af organisationen, og i andet afsnit belyser vi medarbejdernes oplevelser af mening i arbejdet. Analysedel 1 behandler altså overordnet set medarbejdernes oplevelser af, hvilke dilemmaer, som viser sig i det tværgående samarbejde.

Vi vil altså behandle vores fund omkring kendskab og mening. Vi vil desuden trække på fund omkring arbejdsgangene, for at eksemplificere medarbejdernes pointerne omkring et manglende kendskab og mening i arbejdet. Ydermere vil vi inddrage ledelsens udsagn om samme

problematikker for at supplere med et ledelsesperspektiv. Ligesom vi vil nuancere dilemmaerne med udsagn om hvad der fungerer i det tværgående samarbejde.

Kendskab som forudsætning for et godt samarbejde

I vores dataindsamling og efterfølgende kodning af materialet har der vist sig et mønster, hvor vores informanter på forskellige måder beskriver og problematiserer det tema, som vi har valgt at kalde kendskab. Dette tema vil blive udfoldet ved hjælp af den indsamlede empiri, og vil efterfølgende blive analyseret ud fra gældende lovgivning om helhedsorienteret indsats og anskuet ud fra den overordnede udvikling i velfærdsstaten med særligt fokus på specialisering.

Da dette afsnit vil være en empirinær analyse, vil den tage udgangspunkt i vores empiriske fund med inddragelse af væsentlige pointer, der kan bidrage til at belyse udsagnene omkring kendskabet. Vi vil anvende Andersen & Breidahl's (2022) kapitel om organisatorisk helhedsorientering og de dilemmaer og potentialer, der ligger heri, for at belyse den helhedsorienterede indsats, som vores informanter også er ansat til at udføre i det tværgående samarbejde. Vi anvender desuden pointer fra både Monrad (2021) og Monrad & Danneris (2021) for belyse, hvordan problematikken omkring den specialiserede organisering og den helhedsorienterede indsats og det deraf manglende kendskab på tværs kan forstås i en socialpolitisk ramme.

Torfin & Køhler (2016) anvendes for at beskrive styringsparadigmet New Public Management (NPM) og styringsparadigmet New Public Governance (NPG). NPM afspejler en styringslogik, hvor ledelse skal have fokus på effektivitet, og skal styre medarbejderne og indsatser strategisk via mål- og rammestyling, samt en løbende opgørelse af resultater (ibid). NPM har haft nogle utilsigtede negative konsekvenser i form af et øget dokumentationskrav, der kan være demotiverende for medarbejderne og opleves kontrollerende. Specialiseringen skaber et stort behov for et tværgående samarbejde og koordination heraf (ibid). Disse konsekvenser samt kritikken af NPM har skabt en øget interesse for styringsparadigmet NPG, der har fokus på at samskabelse, hvor der koordineres tværgående samarbejder blandt de fagprofessionelle med henblik på blandt andet

helhedsorienterede løsninger (Ibid). Styringslogikken er tillidsbaseret ledelse, der skal sikre inddragelse af medarbejderne herunder styrke deres kompetencer og engagement (Ibid).

Det mulighedsgivende kendskab

Temaet kendskab dækker i datamaterialet over flere forskellige udsagn om kendskab til hinanden. Vi har valgt at forstå vores fund omkring kendskabet ud fra et relationelt kendskab til hinanden på tværs af organisationen, men også et fagligt kendskab til hinandens handlerum, fagligheder og hvilke mulighedsrum, som befinder sig i grænsefladen. Det relationelle og det faglige kendskab er altså vores bud på, hvordan man i denne sammenhæng kan forstå udsagnene omkring kendskabet.

Disse forskellige eksempler på betydningen af kendskabet kan i datamaterialet både forefindes som en udfordring eller som et element, som fordrer et velfungerende samarbejde. Derfor vil vi i det følgende beskrive begge aspekter.

Leder i Børnefamilieafdelingen:

"(...) Der er sket noget henover de sidste to måneder, at jeg kan høre, "ved du hvad, lad os gå op og spørge X (sagsbehandler i socialteamet)". Så i og med at det er de faste, der er med på møderne, så ved man lige pludselig, hvem er det man kan tage fat i, når man har brug for sparring nede hos X (Socialteamet på voksenområdet), hvem er det man kan få sparring hos nede hos X (Lederen i jobcentret). Jeg har sammen med X (Leder på uddannelsesområdet) holdt sådan nogle, hvor vi mødes og lærer hinanden at kende-møder på X (Ungecentret), så de fik ligesom, et billede på, hvem hinanden er, og fik skabt en connection særligt i forhold til uddannelsesvejlederne, for det er noget, der særligt har haltet her, det er det der uddannelsesperspektiv, vi skal huske at have med, når de bliver 14-15 år (...)"

Lederen af Børnefamilieafdelingen taler her ind i det relationelle kendskab, som hun oplever, at hendes medarbejdere stille og roligt er ved at få til andre afdelinger, og at dette kendskab medfører, at de nemmere tager kontakt til hinanden for sparring. Det interessante er, at lederen af Børnefamilieafdelingen mener, at det at kende hinanden personligt fremmer, at medarbejderne fagligt rækker ud efter hinanden. Det relationelle kendskab er altså afgørende for, at det faglige blomstrer. Dette relationelle kendskab til særligt uddannelsesvejlederne bliver af lederen fremhævet som væsentligt, og hun siger implicit, at kendskabet og inddragelsen af

uddannelsesområdet tidligere har manglet. Børnefamilieafdelingen har ikke haft uddannelsesperspektivet for øje i deres sagsbehandling eller inddraget uddannelse i deres forståelse af den helhedsorienterede indsats, hvilket lederen mener, at de vil gøre i fremtiden. Denne positive tilkendegivelse af, at samarbejdet går bedre, og at de er nået et godt stykke vej, er en del af lederens generelle fortælling om organisationens positive udvikling på området, hvilket vi vil udfolde i analysedel 2 omkring Ledelsens betydning for det tværgående samarbejde.

Det relationelle kendskab på tværs af undersøgelseskommunen beskrives også af sagsbehandler B i Børnefamilieafdelingen, som oplever en lettere tilgængelighed i kontakten med en kendt kollega, og at dette smitter direkte af på samarbejdet i snitfladerne:

"(...) Jeg tror også bare det der med, at man har et ansigt på hinanden og man ved, hvem hinanden er, det gør nogle gange, at det er lidt nemmere at ringe en kollega op eller skrive en mail. Altså det tror jeg virkelig meget på, at hvis man kender hinanden i kommunen indbyrdes, så sker der bare (...)" Senere i samme interview tilføjer sagsbehandleren:

"(...) Jeg ved ihvertfald, altså de gode samarbejder jeg har, det er faktisk fordi, så kender man hinanden, og man ved, hvad hinanden kan, og ikke kan"

Sagsbehandler B er ligesom sin leder tydelig omkring, at det relationelle kendskab, men også kendskabet til hinandens fagområder og handlerum er vigtigt. Hun kæder disse to elementer sammen, således at det relationelle kendskab netop vil skabe et større kendskab til mulighedsrummet på tværs af forvaltningen.

Dette perspektiv om, at kendskabet til hinanden fordrer et bedre samarbejde, er noget samtlige informanter tilkendegiver som vigtigt, men sagsbehandler B fra Børnefamilieafdelingen er mest tydelig på, hvor vigtigt, hun synes, det er:

"(...) Altså jeg har også haft gode samarbejder med jobcentret, men de gange, hvor jeg egentlig har syntes, det var svært, jeg tror det handler om, at jeg ikke rigtig ved, hvad de har af muligheder. Jeg tror ikke, vi kender hinanden nok. Så nogle af de rådgivere, jeg har samarbejdet med, som jeg kender godt, der sker bare noget andet. Det er bare nogle forløb, man kører på en helt anden måde, synes jeg. Så det jeg også savner, det er, hvad er der egentlig af mulighederovre i jobcentret, så når vi laver den her overgang fra barn til voksen, hvad kan vi så forvente, at der sker med vores"

unge. For jeg tror nogle gange, så tænker vi, ej det er også bedst, at vores unge bliver her, for vi har måske nogle flere muligheder, og det er jo ikke altid sådan det er, men når man ikke kender de muligheder, der er, så..."

Kendskabet til hinandens handlerum og tilbud problematiseres her, og konsekvenserne bliver ifølge sagsbehandleren, at hun beholder den unge, når hun ikke har kendskab til det faglige mulighedsrum i snitfladen. Det sagsbehandleren her giver udtryk for, er en manglende tro på og en tiltro til, at hendes kollegaer kan tage hånd om sagen og har tilbud til den unge, som er hjælpsomt. Dette kan tænkes at handle om det manglende kendskab til hinanden og hinandens faglige handlerum, og kan have den konsekvens, at den unge ikke bliver hjulpet godt nok og i tråd med en mere helhedsorienteret indsats. Dette taler altså ind i diskrepansen mellem intentionerne om en helhedsorienteret indsats, og hvad der reelt sker i det daglige arbejde.

Den problemforståelse, som sagsbehandleren i dette tilfælde giver udtryk for, er specialiseringens udfordringer. Når den faglige indsats for børn og unge under 18 år foregår i separate afdelinger end indsatsen for voksne, er det en specialisering, der skal fremme den bedste faglighed og viden på det specifikke område, men det skaber samtidig en risiko for, at de forskellige faglige forståelser internt i en organisation skaber gab til andre afdelinger (Seemann & Johansen, 2013, s. 16).

Udfordringer med subfagligheder er netop det som sagsbehandleren sætter ord på i ovenstående citat, og at disse separate fagligheder medfører manglende kendskab og indsigt i hinandens områder. Sagsbehandleren mangler helt konkret viden om, hvilke tilbud de unge kan få i jobcentret for at kunne vejlede den unge korrekt og hjælpe den unge videre i systemet.

Det faglige kendskab til hinandens handlerum, i form af for eksempel mulige indsatser, kan altså skabe nogle dilemmaer og udfordringer i det daglige arbejde. Det relationelle kendskab på tværs er ligeledes mangel som kan have betydning for det tværgående samarbejde.

En nuance i forhold til det relationelle kendskab, som også beskrives af vores informanter, er fysisk adskillelse. To af vores informanter beskriver, hvorledes det manglende relationelle kendskab hænger sammen med, at afdelingerne ligger fysisk adskilte, og at man derfor ikke lige kan gå ned af gangen og drøfte en sag, eller tage den unge under armen og gå ned til en kollega. Der tales

hermed ind i en forståelse af, at et tværgående samarbejde er afhængigt af, at de fagprofessionelle har gode betingelser for løbende kommunikation og samarbejde (Høstrup m.fl., 2019). Det manglende kendskabs konsekvenser problematiseres også af ungevejlederen i Ungeenheden:

"(...) Og man kan sige, det er næsten der, hvor det kan være sværest, fordi der sidder vi heroppe i jobcentret, Børnefamilieafdelingen glemmer os tit som en vigtig medspiller, ikke, eller forstår ikke helt vores rolle, eller hvor vi hele tiden igen og igen må gøre opmærksom på, at det er vigtigt, at vi bliver inviteret med (...)".

Det manglende kendskab kobles her sammen med den konsekvens, at de på uddannelsesområdet ikke inviteres med ind i samarbejdet, eller at kollegaer ikke forstår deres rolle eller opgave ind i snitfladerne. Konsekvensen ved ikke at tænke helhedsorienteret på tværs af forvaltningen, hvor uddannelsesområdet glemmes i samarbejdet, kan være, at den unge ikke får uddannelsesvejledning. Den del af den unges liv, som omhandler uddannelse, bliver der ikke taget hånd om. Ungevejlederen tilføjer senere i samme interview:

"(...) For vi bliver glemt meget. Det bliver nogle gange sådan en overraskelse, når jeg skriver til dem; "Hey jeg kan se, at den unge ikke er i gang, og jeg kan også se, at hun har en sag i Børnefamilieafdelingen, men jeg vil egentlig godt lige høre noget her", fordi jeg har også noget jeg ligesom, jeg er nødt til at sådan at retfærdiggøre, og "Nå gud", ikke. Det kan man godt blive lidt overrasket over, at de kan blive ved med at blive overraskede ikke, efter jeg har været her i 7 år(...)".

Ungevejlederen taler ind i, at det særligt er fra Børnefamilieafdelingens side, som også oftest har den koordinerende funktion i sagerne, at de decideret glemmer uddannelsesdelen i forbindelse med at sikre en helhedsorienteret indsats omkring en ung. Hun undrer sig over, at der ikke efterhånden er skabt det kendskab på tværs, i og med at hun har været der i så mange år. Det interessante er, at Børnefamilieafdelingen synes at glemme at inddrage uddannelsesvejlederne i samarbejdet omkring de unge. Men det er også interessant, at ungevejlederen oplever, at Børnefamilieafdelingen har et større ansvar i at skabe relationen på tværs, end hun selv har. Ungevejlederen oplever, at hun tager kontakt til dem i konkrete sager men det bliver ikke tydeligt, hvordan hun søger at skabe relationen og kendskabet på tværs uden om den konkrete sag.

Der viser sig altså i datamaterialet et gennemgående mønster, hvor størstedelen af informanterne italesætter, fremhæver og problematiserer et manglende kendskab på tværs af organisationen, både det relationelle kendskab, men også det faglige kendskab til hinandens fagområder, muligheder og handlerum.

Konsekvenserne for det manglende kendskab kan som beskrevet tidligere blive, at sagsbehandlere i Børnefamilieafdelingen beholder sagen i stedet for at overlevere til Ungeenheden og Socialteamet. Dette får de konsekvenser, at de unge ikke altid får tilstrækkelig vejledning om den hjælp og støtte, de andre afdelinger kan tilbyde. Det manglende kendskab bliver en forhindring i samarbejdet på tværs af organisationen, og vil i sidste ende have konsekvenser for den unge og den unges sag. Eksempelvis beskriver ungevejlederen og sagsbehandleren fra Ungeenheden en sag hvor en psykisk syg ung pige, ikke havde modtaget støtte fra det kommunale i to år. Sagen lider under, at der ikke var blik for, hvilke indsatser andre afdelinger kunne tilbyde, og sagen var blevet lukket, uden at de andre fagprofessionelle med kendskab til den unge pige, blev involveret og der blev skabt den rette indsats for hende. Dette eksempel er interessant, fordi det viser den yderste konsekvens, når det tværgående samarbejde ikke fungerer. Det er ikke afgørende, hvem der gjorde hvad, eller hvor fejlen ligger, men det at organisationen som helhed ikke fik skabt et samarbejde på tværs til gavn for den unge pige bliver her problematisk.

Det opleves altså som afgørende, at der er et relationelt kendskab og et kendskab til hinandens fagområder og handlemuligheder i det tværgående samarbejde, da det har konsekvenser for de unge, såfremt det ikke er til stede. Dette kan forklares med den specialisering af fagområder, der er sket i den kommunale forvaltning, hvilket vi vil belyse i det følgende afsnit.

Dilemmaet mellem specialisering og helhedsorienteret indsats

Problematikken omkring kendskab kan som sagt tale ind i en diskussion af specialiseringen på den ene side og den helhedsorienterede indsats på den anden.

Forvaltninger er oprettet ud fra logikken om, at lovgivning og målsætninger varierer på tværs af afdelinger, hvorfor der er behov for specifikke former for fagligheder på de forskellige områder

(Andersen & Breidahl, 2022, s. 107). Som tidligere beskrevet er Børnefamilieafdelingen, Ungeenheden og Uddannelsesområdet forankret i hver sin lovgivning, og medarbejderne har dermed forskellige udgangspunkter for at støtte og hjælpe de unge, og deres faglige indsats retter sig derefter. Denne specialisering kommer blandt andet af et øget fokus på, at velfærdsstaten skal være i stand til at håndtere komplekse problemer hos borgere, hvilket har betydet specialisering af områder for at imødekomme dette behov, men det er også et udtryk for den styring, som har påvirket området. New Public Management bliver ofte tillagt betydning for den siloopdelte offentlige sektor, hvor faggrupper opdeles i siloer specialiseret på hvert sit område, hvor det kræver et velfungerende tværgående samarbejde for at imødekomme den helhedsorienterede indsats (Andersen & Breidahl, 2022). Styringsparadigmerne og betydningen derfra vil blive behandlet særskilt i næste analyseafsnit.

Specialiseringen nødvendiggør inddragelse af flere instanser og afdelinger i mange forskellige snitflader og samarbejdsflader, hvor der er et øget behov for et smidigt samarbejde og koordinering på tværs internt i kommunerne (Andersen & Breidahl, 2022, s. 92). Som tidligere beskrevet har specialiseringen medført, at medarbejderne i undersøgelseskommunen ikke altid oplever at have et tilstrækkeligt kendskab til hinanden og hinandens handlemuligheder, hvilket til tider spænder ben samarbejdet. Som Johansen & Seemann (2013) påpeger, kan netop specialiseringen føre til, at der sker et gab afdelinger imellem og netop resultere i et manglende kendskab til hinandens områder, hvilket også viser sig i vores datamateriale. Grundskolevejlederen sætter ord på gabet imellem afdelingerne, i dette eksempel på, hvordan hun ikke føler sig informeret og inddraget:

“Det kan være en elev, som ... nu er det ikke nogen konkret elev, men det kan være en elev, som har haft nogle udfordringer og måske bliver en familiesag eller et eller andet, som går til en familie... og så sidder jeg her i skolen sammen med lærerne, og lærerne siger, ”jamen vi ved ikke hvad der foregår ... vi aner det ikke ... hvad skal vi gøre ... hvordan... hvad skal vi forholde os til?”. Hvor vi mangler og få feedback fra Børnefamilieafdelingen, fra sagsbehandleren, der sidder oppe i kommunen. Vi sidder bare her ... nå, hvad skal vi... er der nogle ting vi skal gøre?”

Dette eksempel er et udtryk for, hvordan specialiseringen spænder ben for hendes arbejde, da hun oplever det væsentligt for at opfylde sine kerneopgaver, at hun har kendskab til, hvilke tiltag der iværksættes i kommunalt regi. Med specialiseringen sker der også det, at de forskellige afdelinger ikke uden videre må kommunikere med hinanden omkring de unge uden samtykke, og uden at der er en gyldig grund hertil. Det interessante er, at grundskolevejlederen ikke har kendskab til, hvad Børnefamilieafdelingens lovgrundlag tillader, og får den konsekvens, at hun føler, at det spænder ben for hendes faglige arbejde og skaber en frustration hos hende fremfor, at hun har tiltro til, at Børnefamilieafdelingen iværksætter relevant støtte til den unge.

En lovændring i Serviceloven beskriver, hvordan man internt i kommunerne skal forberede unge med handicap på overgangen til voksenlivet, og hvordan samarbejdet skal foregå i forbindelse med denne overgang, og det pointeres i lovændringen, at forberedelsen skal være tværgående og helhedsorienteret (SEL § 19a). Ligeledes har KUI også en helhedsorienteret indsats som målsætning, og det beskrives om denne, at formålet er, at den unge og den unges forældre møder kommunen som én samlet instans på tværs af de mange bagvedliggende kommunale kompetencer og opgaver (Aftaleteksten, 2017). Disse har direkte indflydelse på samarbejdet mellem Børnefamilieafdelingen, Ungeenheden og uddannelsesområdet, og den øverste ledelse i undersøgelseskommunen har et øget fokus på dette, hvilket alle lederne er tydelige på og bevidste omkring i deres daglige ledelsesarbejde. Den direkte ledelse, og hvordan de gør i praksis, vil vi behandle i analysedelen omkring ledelsens betydning.

Helhedsorientering indebærer en vis begrebslig uklarhed alt efter, hvilket perspektiv, der anlægges, for eksempel om det anskues fra et borgerperspektiv eller om det anskues fra de professionelle perspektiv. Vi vil i denne sammenhæng se på helhedsorienteringen i et system- og organisationsperspektiv i forhold til snitflader og grænseflader (Andersen & Breidahl, 2022). Den helhedsorienterede indsats, som medarbejderne i undersøgelseskommunen skal orientere sig mod, skal ske på trods af den specialiserede organisering, som kommunerne er underlagt, hvilket kan skabe nogle svære vilkår, med specialiseringen på den ene side og den helhedsorienterede indsats på den anden (Torfing & Køhler, 2016). Dette er altså udtryk for, hvordan NPM og NPG sameksisterer og kan stå overfor hinanden og skabe svære vilkår for det tværgående samarbejde.

Denne problematik er på spil i undersøgelseskommunen, hvor informanterne i deres problematisering af det manglende kendskab til hinanden, dermed også problematiserer den specialiserede organisering, idet det manglende kendskab netop kan være affødt af specialiseringen. Denne opdeling af fagligheder i mindre enheder kan være en af årsagerne til, at koordineringen på tværs kan opleves udfordrende. Man kan sige, at der sker en siloopdeling af faglighederne, og når en ung, med bopæl i undersøgelseskommunen, har behov for en indsats fra flere forskellige afdelinger. Derfor har brug for, at den samlede indsats er koordineret og helhedsorienteret, hvilket sætter nogle krav til vores informanter, som kan være svære at indfri på grund af den måde forvaltningen er organiseret på. Denne siloopdeling sætter grundskolevejlederen ord på:

"(...) Der er jo lavet denne her nye lovgivning, KUI lovgivning, den kommunale ungeindsats, der blev iværksat i 2019. Det viser bare, at den virker jo ikke, fordi man kigger jo på KUI som om at det kun er uddannelsesvejlederne, den silo. Hvad med de andre siloer? Grænserne er ikke brudt ned. Vi mangler simpelthen at få brudt de grænser ned og få etableret møder."

Interviewer: "så man glemmer simpelthen at kigge på helheden tænker du?"

"ja, det gør man faktisk".

Grundskolevejlederen sætter her ord på netop problematikken omkring, at specialiseringen og den deraf siloopdelte organisering skaber nogle grænseflader afdelingerne imellem, som skal brydes ned, for at samarbejdet omkring unge i undersøgelseskommunen kan fungere ud fra en helhedsorienteret indsats. Hun kommer med et konkret eksempel på, hvordan der ved at skabe mulighed for møder på tværs af organisationen, kan etableres et tværgående kendskab og dermed være med til at nedbryde udfordringerne ved siloopdelingen. Grundskolevejlederen er den eneste informant, som tydeligt italesætter siloopdelingens udfordringer, men størstedelen af de andre informanter sætter ord på, på anden vis, hvor de beskriver, hvorledes det manglende kendskab kan være en udfordring for det tværgående samarbejde.

Udover at siloopdelingen og den specialiserede opdeling af praksis skaber udfordringer i samarbejdet på tværs, viser vores datamateriale også en asymmetri i forhold til, hvor vigtig den helhedsorienterede indsats er for de enkelte afdelinger, og hvordan de forstår helheden. Selvom

lovgivningen sætter rammerne for, at undersøgelseskommunen skal arbejde helhedsorienteret viser der sig i vores datamateriale, at medarbejderne ikke tillægger den helhedsorienterede indsats lige stor værdi eller mening. Dette vil blive udfoldet yderligere i næste analysedel omkring mening.

Styringens konsekvenser for det helhedsorienterede arbejde

Dilemmaet mellem specialiseringen på den ene side og den helhedsorienterede indsats på den anden er interessant at løfte op i en socialpolitisk ramme og anskue problematikken i lyset af udviklingen af velfærdsstaten og den styringslogik, som ligger deri.

New public management har præget den offentlige sektor de seneste 40 år, og den styringslogik har medført netop den specialiserede organisering, hvor der er skabt opdeling i sektorer og mindre enheder med hver sit fagområde (Monrad & Danneris, 2021, s. 61-63). Alle kommuner er derfor underlagt denne styringslogik, hvor fagligheder er opdelt og derfor, for at imødekomme unges komplekse problemstillinger, er nødsaget til at samarbejde på tværs for at sikre en helhedsorienteret indsats.

Styringen på området kommer helt konkret til udtryk i undersøgelseskommunen når sagsbehandler A i Børnefamilieafdelingen beskriver:

"(...) Det er nok ikke det, at vi som sagsbehandlere her tænker, at det er den vigtigste opgave for os, for at løfte vores kerneopgave... (...) der er jo en eller anden form for indlejret i os om, at omkring når et barn bliver 18 eller 18+ så på et eller andet tidspunkt, så er ansvaret ikke længere vores... Vi ønsker alle sammen det bedste for de her unge, og at de kommer godt videre, men vi er jo fokuseret på at opfylde vores kerneopgave... når der så er andre ting der brænder på eller er vigtige, så ... altså skal-opgaverne som at udfylde handleplaner og holde opfølgingsmøder i en vis kadance og sådan noget. Så er det det der kommer først, end at det er rart for jobcenteret at have en avis på, at der kommer en ung, ikke? (...)"

Rettidigheden og opfyldelsen af kerneopgaver går altså forud for det tværgående helhedsorienterede samarbejde, og opfyldelsen af de opgaver, som de konkret måles på fra lovgivningsmæssig side bliver prioriteret her og nu frem for det langsigtede sagsarbejde, som kommer kollegaer i eksempelvis Ungeenheden til gavn. Det er interessant, hvordan medarbejderne

lader lederne direkte måling af deres arbejde komme forud for deres faglighed og det helhedsorienterede arbejde. Den styringsmæssige påvirkning italesættes altså her som havende konsekvenser i forhold til det tværgående samarbejde internt i organisationen. Dette medfører, at medarbejderne kan være nødsaget til at nedprioritere samarbejdet eller presse ekstra meget på hinanden. For eksempel er det betydningsfuldt for sagsbehandleren i Ungeenheden at få overleveret sagerne fra Børnefamilieafdelingen i god tid, da hun bliver målt på rettidighed i forhold til iværksættelse af tilbud og antal samtaler pr år. Uddannelsesvejlederne beskriver, hvordan de bliver målt på uddannelsesparathedsvurderinger, der skal udføres to gange årligt, og hvordan de har vejledningsforpligtigelsen samt. Der stilles desuden krav til uddannelsesvejlederne i Ungeenheden om at de skal være opsøgende over for de unge og sikrer sig, at de er i uddannelse. Den overordnede styringslogik spiller altså en væsentlig rolle for, hvad der prioriteres i hver afdeling, og det virker som om, at de opgaver, som konkret måles på fra ledelsesmæssig side, også er de opgaver, som kommer i første række. Der stilles ikke ekstra ressourcer til rådighed til det tværgående samarbejde, og medarbejderne oplever ikke, at ledelsen sætter nogle rammer for, hvad de skal nedprioritere i deres samlede opgaveportefølje. Det tværgående samarbejde om unge falder altså ikke ind under en konkret måling, hvorfor det derfor nedprioriteres.

De dilemmaer som medarbejderne altså beskriver, kan være et udtryk for, hvordan de to styringsparadigmer, NPM og NPG, eksisterer side om side og påvirker det sociale arbejde i den kommunale forvaltning på forskellig vis.

I forskningen om styringen af den offentlige sektor peges der på, at nye styringsformer lægges ovenpå eksisterende styringsformer. Så når der fra socialpolitisk side besluttet lovgivningsmæssige indsatser, som har til formål, at arbejdet i kommunerne sker helhedsorienteret, så lægges der i virkeligheden nye arbejds gange ovenpå den eksisterende opdelte praksis (Monrad, 2021, s. 62). Dette dilemma imellem specialiseringen og den helhedsorienterede indsats, som vi har fundet i vores datamateriale, kan altså anskues som en naturlig effekt af den styringslogik, som der udøves på området. De oplevelser vores informanter har omkring vigtigheden af kendskabet til hinanden og den udfordring, det kan være, hvis kendskabet mangler, kan derfor iagttages ud fra den socialpolitiske ramme. Ansvar for om vores informanter lykkes med et helhedsorienteret

samarbejde omkring unge, kan derfor ikke tillægges dem alene, men man må rette en opmærksomhed på de styringsredskaber, som eksisterer på området og den organisering, som undersøgelseskommunen også er underlagt. De styringsmæssige udfordringer for det tværgående samarbejdet vil blive udfoldet yderligere i analysedel 2 om Ledelsens betydning for det tværgående samarbejde.

Delkonklusion

Det relationelle kendskab og kendskabet til hinandens fagligheder, fagområder og handlerum har en betydning for, at det tværgående samarbejde mellem tre afdelinger fungerer. Når dette kendskab er til stede, sikrer det en helhedsorienteret indsats, men hvis kendskabet mangler, har det en negativ påvirkning på netop det helhedsorienterede samarbejde.

Årsagerne til det manglende kendskab kan findes i den siloopdelte og specialiserede organisering, som er et produkt af velfærdsstatens udvikling og den styringslogik, som hersker på området.

Denne specialisering og den siloopdelte praksis og deraf manglende kendskab til hinanden skaber svære vilkår for den helhedsorienterede indsats, som lovgivningen understreger, skal dominere i det tværgående samarbejde om unge på tværs af organisationen.

Styringen har også konsekvenser helt konkret i det tværgående samarbejde, hvor rettidighed og opfyldelse af kerneopgaver går forud for det langsigtede sagsarbejde og samarbejde, som kommer kollegaer til gavn. Derudover lægges den helhedsorienterede indsats blot ovenpå den i forvejen specialiserede organisering, uden at skabe vilkår og rammer for undersøgelseskommunens medarbejdere, således at de kan imødekomme lovgivningens krav til helhedsorientering.

Det meningsfulde arbejde

Vores dataindsamling viser, at det som medarbejderne vægter betydning i organiseringen af det tværgående samarbejde, omhandler deres oplevede mening af arbejdsopgaver i forbindelse med eksempelvis overgangsmøderne samt en overordnet forståelse og mening med selve samarbejdet på tværs. Der viser sig endvidere et billede af, at medarbejderne kan have forskellige problemforståelser, hvilket taler ind i, hvad de ser som deres kerneopgaver, og dermed hvad de tildeler mening i deres arbejde. Vi vil derfor i det følgende behandle udsagn fra medarbejderne

herom i en vekselvirkning mellem udtalelser om hvad der vanskeliggør samarbejdet og hvad der fungerer, for at tegne et nuanceret billede af det meningsfulde arbejde.

Vi vil anvende Ib Ravns begrebsliggørelse og definition af begrebet *mening* (2013), ligesom vi vil anvende selvbestemmelsesteoriens begreb *autonomi* formidlet af Ravn (2021). Mening i arbejdslivet dannes af fire faktorer; *styrkerealisering*, der handler om at bruge sig selv og sine styrker samt omsætte sine potentialer i arbejdet. *Værdiskabelse* refererer til, at det giver mening i ens arbejdsliv, når man arbejder for en organisation, der forsøger at støtte borgerne til at opnå det, de gerne vil i livet. Det giver desuden mening, når medarbejdere oplever, at de yder et vigtigt *bidrag*, og at deres evner bliver anvendt og værdsat. Den sidste faktor *det produktive fællesskab* er selve rammen, hvori medarbejdernes bidrag kombineres, så de tilsammen skaber værdi for organisationen (Ravn 2008, s. 67-69). Tilsammen betyder de fire faktorer, at *det giver mening i arbejdslivet, når man i fællesskab med andre bruger sig selv til at yde et bidrag til mennesker, der har brug for det* (Ravn 2008, s. 71). Vi vil i det nedenstående løbende anvende og udfolde de fire faktorer, og begrebet *autonomi*, at belyse medarbejdernes udtalelser omkring deres rolle i samarbejdet.

Hvad er egentlig meningen?

Medarbejderne i undersøgelseskommunen varetager forskellige funktioner i samarbejdet i og omkring overgangsmødet, og der er en asymmetri i forhold til, hvordan de hver især vægter vigtigheden i det tværgående samarbejde. Børnefamiliemedarbejderne bærer en stor del af ansvaret, da det er dem, der skal levere sagerne. Uddannelsesvejlederne står overordnet til rådighed med viden omkring uddannelsesområdet. Ungeenheden deltager primært i overgangsmøderne med sparring og for at få leveret sagerne. Umiddelbart har Ungeenheden og uddannelsesvejlederne har derfor ikke særlig meget ansvar i overgangsmøderne, men de er afhængige af, at Børnefamilieafdelingen overholder deadlines, og aflevere sagsakter og overleveringsskemaer, inden overgangsmødet. Dette for at de kan udføre deres kerneopgaver og leve op til det, de bliver målt på af deres ledelse.

Ifølge Ravn (2013) så skal vi kunne, hvordan noget enten indgår eller kan komme til at indgå i en større helhed for, at det giver mening for os. Når vi ikke kan se, hvordan det, vi arbejder med, indgår i en større kontekst, og hvordan det er relevant heri, vil vi opleve det som meningsløst, da

det fremstår isoleret fra det verdensbillede vi opererer ud fra (Ravn 2008). Medarbejderne fra Børnefamilieafdelingen nævner begge en stor frustration, fra dem og deres kolleger, i forhold til overleveringsskemaet, der er et dokument som Børnefamilieafdelingen skal udfylde med oplysninger om den unge. De forstår ikke formålet med det, hvorfor netop de oplysninger er vigtige, og hvem de gavner. Her beskriver sagsbehandler B fra Børnefamilieafdelingen sin frustration over overleveringsskemaet, til overgangsmødet, og som alle deltagere modtager:

“Men altså, noget af det som jeg ser er udfordringen, i alt det her, det er, at jeg oplever lidt, det er nogle procedurer, og sagssystemer...sagsfremgange, som er lavet lidt på øverste plan uden nogen inddragelse af os herfra, og jeg tror heller ikke nogen af rådgiverne fra jobcentret er indover. Så jeg oplever sådan lidt, nogle gange kan man også, altså, når man ikke føler at det sådan helt giver mening, så synes jeg bare, at så bliver det svært. Også nogle af de skemaer, vi skal udfylde kan virke sådan lidt, altså, jeg synes det er lidt ærgerligt, at der ikke er spurgt til, hvad vi synes er vigtigt i forhold til overlevering af de unge, vi kender.”

Ved at der ikke har været inddraget medarbejdere i udformningen af arbejdsgangen og overleveringsskemaet, har sagsbehandler B fra Børnefamilieafdelingen en følelse af, at hun arbejder ud fra ledelsesdefinerede procedurer, der ikke har rod i eller forståelse for praksis. Ifølge Ravn (2013) handler styrkerealiserings om, at man som medarbejder får brug sin faglighed og sine kompetencer for at skabe mening i sit arbejdsliv. Hvis vi sammenholder dette med udtalelsen, så har sagsbehandleren altså ikke en oplevelse af, at hun bruger sine styrker som medarbejder eller bliver inddraget i udformningen af arbejdsgange. Hun får derfor ikke mulighed for at realisere sit faglige potentiale, hvilket gør, at hun ikke kan se meningen i arbejdet ved at skulle udfylde et overleveringsskema og sidder tilbage med en frustration over arbejdsgangene (Ravn 2008).

Sagsbehandler B fra Børnefamilieafdelingen beskriver endvidere, hvordan hun mangler at forstå det overordnede formål med overgangsmødet, hvilket hun fortæller, er en generel oplevelse for hendes kolleger i Børnefamilieafdelingen. Hun fortæller, hvordan de ikke er i tvivl om, at ledelsen vil have, at de skal prioritere møderne, men hun beskriver, at de trods dette er i tvivl om meningen med det, og hvem det skal gavne:

“(...) Men jeg ved bare også, at, altså jeg hører jo også bare ledelsen sige, at de gerne vil have, at vi bruger det mere, altså de her møder. Nogle gange siger de også bare som orienteringsmøder. Men der tror jeg bare, at der har man brug for, at det giver mening, for at gøre det, ikke. Altså jeg ved hvertfald, også fra mine kollegaer, vi har været sådan meget omkring de her møder. Altså sådan var det i hvert fald før, hvornår skal vi have vores unge på, og giver det mening, når vi fastholder vores unge her, skal de så alligevel på tværs (overgangsmødet)? Hvor jeg ved, at jobcentret har haft sådan en holdning om, at de gerne vil have at alle skal være på.”

Citatet viser, hvordan sagsbehandleren føler, at hun ikke har ejerskab over sine handlinger, og dermed kan handle efter eget valg og beslutning. Hun føler sig snarere presset til at skulle føre sager til et overgangsmøde uden at have nogen indflydelse herpå. Hendes oplevelse af autonomi, i denne del af organiseringen af samarbejdet, er derfor ikke til stede, da hun er underlagt et pres og kontrol i forhold til, at ledelsen har besluttet, at medarbejderne skal bruge overgangsmødet aktivt. Såfremt hun blev involveret i processen omkring, hvad der skyldes, at ledelsen prioriterer møderne højt, samt hvilken faglig begrundelse der ligger for, at hendes kolleger i jobcenteret har brug for at få overleveret sagerne, ville hun formentlig bedre kunne acceptere kravet og dermed føle sig autonom og i højere grad prioritere møderne (Ravn 2021). Det interessante er derudover, at asymmetrien i det helhedsorienterede arbejde kommer til udtryk, ved at sagsbehandler B beskriver, hvordan det er vigtigere for Ungeenheden, at de unges sag bliver forelagt overgangsmødet, end hun det er for hende. Der eksisterer altså en skævhed i, at Børnefamilieafdelingen har et større ansvar i overgangsmødet, men ikke kan se meningen med det.

Sagsbehandler A fra Børnefamilieafdelingen tilslutter sig sagsbehandler B og kollegerne i Børnefamilieafdelingen og oplever heller ikke, at det altid giver mening for hende at deltage i overgangsmøderne:

“Så går man ligesom ind i sådan et lokale og fremlægger en sag, og så skulle man gå ud igen, nej, så drøftede man sagen... og så fik man et referat efterfølgende men nogle gange kunne man få fornemmelsen af, at ”hvorfør skulle jeg...hvad skulle det... hvad får jeg egentlig med mig ud

herfra?”. Det var nok mere det der med, at det var vigtigt, at voksenafdelingen blev adviseret omkring, at der er den her ung som kan have brug for hjælp (...).”

Sagsbehandler A sidder altså med en følelse af, at hun laver et stykke arbejde for andre og blot skal orientere om en sag snarere end, at der sker en faglig drøftelse, hvor hun kan bidrage med sin faglighed i et møde, hvor hendes ressourcer bliver sat i spil, fordi der er behov for dem. Fra hendes perspektiv forsvinder meningen derfor, og hun kan ikke se, hvordan det er et samarbejde. Hun får ikke mulighed for at anvende og bidrage med sin faglighed til den større sammenhæng, hvor de andre medarbejdere kan bruge det til deres videre arbejde. Hun oplever derfor, at hun ikke altid er til nytte, og det kommer derfor til ikke at give mening til hendes arbejdsliv at deltage i overgangsmøderne (Ravn 2008). Asymmetrien viser sig igen ved, at medarbejderne fra Børnefamilieafdelingen føler, at overgangsmødet til tider kun er en advisering og ikke et reelt gensidigt samarbejde.

Fælles for de to børnefamiliesagsbehandlere og deres kolleger er, at de har svært ved at få øje på, hvordan deres forberedende arbejde til overgangsmøderne bidrager til den større sammenhæng. Ligesom selve overgangsmødet også til tider opleves meningsløst, da de oplever, at der ikke sker et samarbejde, og de dermed ikke forstår, hvad deres bidrag til den større sammenhæng er. De oplever ikke fællesskabet som berigende ved, at de sammen med deres kolleger gør sig umage og skaber et samarbejde omkring sagerne (Ravn 2008, s. 71). De kan altså ikke få øje på, at det bidrag, de yder, gør nytte. De har ikke en forståelse for, hvorfor netop deres bidrag er vigtigt, og det ender derfor med, at de ikke kan se meningen med overgangsmøderne (Ravn 2008).

Som beskrevet danner overgangsmødet rammen for, at medarbejderne mødes og drøfter ungesager. Her kommer specialiseringen igen til udtryk i form forskellige blik på de unge og funktioner i samarbejdet.

Medarbejderne har forskellige funktioner i samarbejdet, og der eksisterer altså en tvivl om, hvorfor arbejdsgangen er, som den er, og på hvilken måde bidragene fra Børnefamilieafdelingen er nyttige for modtagerne. Sagsbehandleren fra Ungeenheden er dog ikke i tvivl om, at hun er den modtagende part i samarbejdet på overgangsmøderne. Hun bevidst om, at arbejdsgangen lyder, at

Børnefamilieafdelingen skal fremføre sager på overgangsmødet, men beskriver samtidig, hvordan hun oplever, at det er en proces at få samarbejdet rigtigt i gang:

“Vi havde sådan et møde i går, hvor to af sagerne var næsten 19 år og der var en der var 18, altså så der ... vi er ved at løbe det i gang vil jeg sige (...) meningen er, at de skal på, helt ned fra 16 år, altså også qua den nye lovgivning

I: Hvad ville det gøre for sagen, hvis den kom på så tidligt?

S: Jeg tænker, at det at den kom på så tidligt vil betyde at man i Børnefamilieafdelingen fik at man måske fik øjnene lidt mere op for den del (uddannelse og beskæftigelse.red) men jeg tror, at hvis vi kom ind over allerede dér, så ville man åbne den del op og få et mere sådan bredt syn på ... den sidste del af den unges tid i Børnefamilieafdelingen. Tror jeg. Og inddrage os lidt mere, få os med i tankegangen... altså og nu ved jeg godt, at det er lidt strengt det jeg sidder og siger ... vi skal jo også tænke indad, hvordan kan vi gøre det bedre. Det er måske også UU vejlederne der skal indover der lidt... ja men jeg tror, at man i Børnefamilieafdelingen har meget fokus på sådan, det nære for den unge... familien og Bolig og... sådan nogle ting, og måske ikke så meget den fremtidig forsørgelse.”

Det er et spændende citat, fordi det viser, hvordan sagsbehandleren har svært ved at være kritisk overfor samarbejdet, idet hun har forståelse for Børnefamilieafdelingens blik på børnene og de unge, og at dette er forskelligt fra Ungeenhedens. Informanterne har generelt svært ved at give tydelige beskrivelser af udfordringerne i samarbejdet, da de grundlæggende gerne vil hinanden og samarbejdet, og har et godt kollegialt fællesskab.

Det er endvidere interessant, hvordan de forskellige perspektiver kommer til udtryk, ved at sagsbehandleren beskriver, hvordan hun alligevel ville ønske, at sagerne blev overdraget tidligere, da det på sigt har betydning for hendes arbejde med de unge. Sagsbehandleren er dog bevidst om, at alle i samarbejdet skal bidrage, og at uddannelsesvejlederne muligvis kunne inddrages noget mere. I og med Ungeenheden skal modtage sagerne, kan det være svært at få øje på, hvad deres bidrag i overgangsmødet helt præcist skal være. Citatet viser, at sagsbehandleren har svært ved at være kritisk over for, at sagerne ikke altid kommer tids nok på. Dette forstår vi, som et udtryk for, at det er ubehageligt for hende at rette en direkte kritik over for en bestemt afdeling, da hun godt ved at de har et andet fokus og er dem, der skal levere sager i en presset hverdag. Det er derfor

svært for hende at komme med et bud på, hvordan hun kan være med i løsningen, idet hun blot skal modtage sagerne.

Disse vanskeligheder med at se meningen og dilemmaerne, som medarbejderne i Børnefamilieafdelingen italesætter ledelsen bevidst om. Lederen fra Børnefamilieafdelingen fortæller, at hun er godt klar over, at hendes medarbejdere ikke kan se meningen med overgangsmødet, men fortæller samtidig, hvordan hun oplever, at møderne og samarbejdet er på rette vej:

“Så hvem betaler hvad, altså jeg tror, hvis du havde spurgt mig for et år siden, så havde jeg synes, at det var mega besværligt, og jeg tror også at mine medarbejdere, altså de hadede de her tværs møder (overgangsmødet). For der var aldrig en oplevelse af, at der var nogen, der greb de her unge mennesker. Der blev stillet spørgsmålstejn til, hvorfor vi ikke havde truffet afgørelse om efterværn, så man skulle sidde og forklare sig hver gang. Den tænker jeg, at vi har næsten fået lagt ned, men det gør jo, at det ikke var fedt at sidde til de her møder. Der var en oplevelse af, at de ikke ville have sagerne, så det havde været svært at aflevere dem. Det tænker jeg stille og roligt er sket nogle få ændringer med, og der er også sket nogle gode samarbejder, hvor de faktisk, særligt nede i Socialteamet har indgået i et samarbejde og har overtaget nogle unge, som vi har haft i efterværn, og som vi også ikke har vurderet i målgruppen for efterværn, hvor vi har holdt nogle gode overleveringsmøder.”

Lederen fra Børnefamilieafdelingen taler her om et godt samarbejde. Det er interessant, at hun ser det som om et godt samarbejde, når Socialteamet tager over på opgaven og ressourcerne, som Børnefamilieafdelingen så ikke længere skal varetage, snarere end at der sker et gensidigt samarbejde, hvor alle bidrager til fællesskabet og på den måde skaber værdi for de unge (Ravn 2008). Citatet viser også, hvordan lederen af Børnefamilieafdelingen anerkender, at hendes medarbejdere har en oplevelse af overgangsmøderne som et ekstraarbejde. Der er altså en udfordring i, at medarbejderne ikke kan se, at deres kompetencer bliver brugt på en ordentlig måde, og de derfor til tider føler sig undermineret ved at skulle argumentere for faglige vurderinger, samt de ikke kan se, hvordan deres bidrag til fællesskabet bliver anvendt (Ravn 2008).

Det er iøjnefaldende, at lederen skaber en selvrepræsentation, hvor der italesættes en positiv udvikling af samarbejdet og en proces, hvor de er i gang med at skabe et bedre kendskab til

hinanden. Dette kan dog skygges for de udfordringer, der alligevel eksisterer i samarbejdet i overgangsmødet, hvor sagsbehandlerne fra Børnefamilieafdelingen ikke altid føler en tiltro til, at deres kolleger griber de unge. Det er dog ikke kun lederen af Børnefamilieafdelingen, der oplever at samarbejdet går bedre. Flere af medarbejderne, foruden sagsbehandleren fra Ungeenheden, fortæller også, hvordan de oplever, at samarbejdet har udvikle sig til det bedre, og at der sker en positiv udvikling i samarbejdet på overgangsmøderne. Det interessante er dog, at de alle oplever, at det begynder at gå bedre, fordi sagerne bliver taget tidligere op og at andre tager over på opgaver og med ressourcer, og ikke de har mødt hinanden i en fælles faglig forståelse eller, at de har udarbejdet et fælles værdigrundlag for overgangsmødets formål.

Hvad med værdierne?

Ifølge Ravn (2008), skabes der mening i medarbejders arbejdsliv, når de arbejder for en organisation, der skaber værdi for eksempelvis unge ved at skabe muligheder for at de kan realisere deres ønsker for deres liv og fremtid. Alle medarbejderne og lederne fortæller uden undtagelse, at de er glade for at arbejde i undersøgelseskommunen og netop med deres fagområde. Vi må derfor forstå det som om, at undersøgelseskommunen har formået at skabe værdi for de unge ved at have skabt en ungeindsats i alle tre afdelinger, der imødekommer de unges behov og støtter dem på en sådan måde, at de realiserer deres drømme. Dette er med til, at medarbejderne fra de tre afdelinger finder mening i deres arbejdsliv, med at arbejde netop der. Alle medarbejderne kan klart og tydeligt definere deres kerneopgaver, der er centreret omkring de unge, men til trods for dette synes samarbejdet i overgangsmødet vanskeligt. Vi vil i det følgende udfolde, hvordan de fælles værdier kommer til udtryk i datamaterialet, og forklare, hvordan dette kan fremstå modsætningsfyldt.

Grundskolevejlederen fortæller, hvordan hun mener, at skolen har en stor betydning for de unges trivsel, og dermed også stor betydning for at være med til at løse udfordringer for de unge, der er i mistrivsel. Medarbejderne i Børnefamilieafdelingen har fokus på børn og unges trivsel og udvikling. Kerneopgaverne i Ungeenheden er bundet op på at skulle hjælpe de unge med at finde fodfæste i uddannelsessystemet eller på arbejdsmarkedet. Uddannelsesvejleder i Ungeenheden beskriver, hvordan hun har opsøgende arbejde, som en del af hendes opgaver, og det er en vigtig del af hendes arbejde og vægtes meget højt, at de unge skal have en uddannelse.

Alle medarbejderne har altså klart definerede kerneopgaver og et tydeligt formål med deres arbejde, hvilket går i tråd med arbejdspladsens værdi, og de finder alle mening med deres arbejde. De beskriver alle, hvordan de har de unge i centrum, og hvordan deres kerneopgave er at støtte og hjælpe de unge godt på vej i livet. Det interessante er, at overgangsmøderne til trods for disse ligheder i målgruppe, kerneopgaver og værdier, er modsætningsfyldt, når samarbejdet i overgangsmøderne på samme tid kan beskrives som værende godt og mindre fungerende i nogle henseender. Det kan skyldes, at der ikke er skabt en fælles og overordnet værdi med overgangsmøderne, og det kan derfor opleves som om, at medarbejderne ikke har samme perspektiv på vigtigheden af det helhedsorienterede samarbejde.

Lederen i Børnefamilieafdelingen beskriver, at de i ledelsen er kommet tættere på at skabe en fælles værdi i forhold til det nye og tættere samarbejde, et positivt narrativ i forhold til eksempler på gode samarbejder, samt at der er kommet en tydeligere enighed om at gribe de unge:

“Der er kommet det rigtige hold ind, som byder ind, altså der er et andet engagement. Det er i hvert fald en følelse af, at nu går man ud med en plan omkring et samarbejde omkring en ung, man går ikke ud og tænker, det var lige godt satans, det er faktisk ikke sket, og det er fremgang. Ja så der er en anden bevågenhed og opmærksomhed på det, og i og med at der også er nogle nye narrativer om, hvordan de her møder går, så går snakken også på en anden måde ned af gangen. Altså det betyder jo mega meget, at, hov, der er altså nogen, som har fået mega meget godt ud af det (...)

I: Ja så det der lidt tættere samarbejde

L: Ja, og en anden forståelse i at vi godt kan, så må vi lige yde og gøre noget, for at sikre, at den unge bliver grebet, og har en fidus med, hvad der skal ske for deres liv. Så det er da hvertfald noget af de positive, og det er noget, der smitter af for rådgiverne.”

Lederen har altså en oplevelse af, at der er skabt et fælles værdigrundlag ved, at de i ledelsen har sammensat et nyt hold af medarbejdere, der fast sidder med på overgangsmøderne. Desuden et nyt narrativ, omkring det positive, som man som sagsbehandler kan få ud af det helhedsorienterede samarbejde. Lederen beskriver her, hvordan et reelt samarbejde om de unge er begyndt at spire, og der er skabt en dybere mening med, hvad overgangsmødet kan bruges til. Hun henviser til, at der er en ledelsesmæssig enighed om, at alle må give lidt for, at de unge bliver

grebet, og at denne holdning er begyndt at smitte af på medarbejderne. Denne selvrepræsentation ændrer dog ikke ved, at medarbejderne trods de nye narrativer om et godt fagligt udbytte på selve overgangsmødet, stadig ikke kan se meningen med det store forarbejde, de skal gøre op til overgangsmødet. Til trods for at afdelingerne har det samme værdisæt i forhold til at hjælpe de unge på vej, så er det fælles værdigrundlag for samarbejdet i overgangsmødet ikke kommet helt på plads. Det kan skyldes, at ledelsen og medarbejderne ikke har haft en drøftelse i plenum om, hvilken værdi samarbejdet på overgangsmøderne hviler på. For eksempel hvad er formålet med møderne, hvad kan de hver især bidrage med, og hvilke muligheder for indsatser har de forskellige afdelinger. Uklarhed om dette resulterer i, at medarbejderne ender med at have en oplevelse af, at samarbejdet ikke altid giver mening, og de kan betvivle hinanden og ikke stole på, at de andre griber de unge.

Hvad med samarbejdet?

Ravn (2008) beskriver, hvordan det produktive fællesskab danner rammen for relationer, samarbejde, organisering og ledelse, hvori medarbejdernes ressourcer sættes i spil, hvor der er behov for dem. Såvel medarbejderne fra Børnefamilieafdelingen som i Ungeenheden har undret sig over den manglende deltagelse fra en uddannelsesvejleder i overgangsmøderne.

Ungevejlederen i Ungeenheden beskriver, hvordan hun skal kunne se en mening med at være med til overleveringsmødet i form af, at hun skal bruges til at kunne bidrage direkte og specifikt til en sag:

“Overlevering er superfint, også tværs (overgangsmødet), og der får vi sådan en liste hver gang, så kan vi se om det det giver mening, at vi er der, vi har faktisk lige lavet proceduren om for en måned siden.

I: Så I er ikke selvskrevne?

U: Nej, så vi ikke bruger masser af tid på at sidde til de der møder, hvis det ikke er noget der har relevans for os.”

Lederen af Ungeenheden har givet uddannelsesvejlederne ansvaret for selv at vurdere om det giver mening for dem, at de deltager på overgangsmødet. Ungevejlederen ser på mødeindkaldelsen om, det er unge, der er i deres umiddelbare målgruppe, og deltager dermed

ikke, hvis hun ikke finder relevans herfor. Ungevejlederne har altså autonomi til at handle selvstændigt, og føler ikke ligesom børnefamiliesagsbehandlerne, at hun er underlagt et pres eller en kontrol ved samarbejdet omkring overgangsmøderne (Ravn 2021). Ungevejlederen har altså fået tildelt en frihed i samarbejdet, hvor de ud fra egne refleksioner omkring sagerne på mødeindkaldelsen selv kan bestemme, om hun deltager i mødet (Ravn 2021).

Grundet asymmetrien i ansvar og funktioner til overgangsmødet er der forskellige krav til medarbejderne. Uddannelsesvejlederne har i højere grad selvbestemmelse til at vurdere om, de skal deltage i møderne, mens medarbejderne i Børnefamilieafdelingen og sagsbehandleren i Ungeenheden skal deltage hver gang for henholdsvis at levere og modtage sager. Der er ikke en samlet opfordring fra ledelsen til, at medarbejderne skal deltage i møderne for at kunne bidrage med deres faglige viden, uagtet at de måske får noget med sig retur. Bidraget til det produktive fællesskab handler ikke kun om, hvad man selv får ud af det, men også i høj grad om, hvad andre kan bruge bidraget til (Ravn 2008). Der synes ikke at være en erkendelse af, at de styrker af for eksempel faglig viden, som medarbejderne bidrager med til mødet, også er til for, at de andre deltagere kan tage det med sig videre og anvende det. At der ikke er samme opfattelse af vigtigheden af det helhedsorienterede samarbejde kan skyldes den specialiserede og funktionsopdelte organisering, der gør, at de ikke er orienteret imod fælles mål, men mod deres egne kerneopgaver.

Børnefamilieafdelingens leder giver som nævnt udtryk for, at der engang var en manglende tiltro til, at kollegaer i andre afdelinger ville gribe de unge. Her giver specialvejlederen et eksempel på, hvordan han ser en todelt forklaring på sine kollegers afsavn af den manglende deltagelse fra uddannelsesvejlederne på overgangsmøderne, som blandt andet også taler ind i den manglende tiltro:

“Jeg tror lidt, at man havde en... at ... at... man fra min ledelses side og min (...) som specialvejleder, kunne være lidt bekymret for at pilen nemt kan komme til at pege på STU vejlederen (Særlig Tilrettelagt Uddannelse), når vi har med en ung at gøre som vi ikke ved, hvad vi skal gøre med (...) Man kan altid få en STU ikke? Og derfor ville et samarbejde ind i det forandre nogle... yderligere arbejdsopgaver ift. at jeg, når... jeg bliver nødt til, når jeg har en kollega, det kan være nogen fra jobcenter eller Børnefamilieafdelingen, der ringer og siger, at denne her unge,

hvad ift. STU? Så bliver jeg jo nødt til... så er der nogle arbejdsgange i det for mig at se. Jeg skal have noget samtykke, jeg bliver nødt til at læse den unges sagsakter igennem, i nogle tilfælde, skal jeg møde unge, i nogle tilfælde kan jeg ud fra sagsakterne eller den aktuelle situation. Jeg kan få en status fra sagsbehandler sige, at nej men hvis eleven på nuværende tidspunkt, f.eks. får hjemmeundervisning på det nuværende sted, jamen så er der langt fra hjemmeundervisning til du skal møde 21 timer på et STU tilbud. Det er sådan... så der jo det her med. For mig handler det også om at STUen ikke må blive en skraldespand.”

Det interessante ved dette citat er, at der er en bekymring fra ledelsens side om, at specialvejlederen vil få mere arbejde med sig fra overgangsmøderne, og det derfor kan være et spørgsmål om ressourcer at han ikke deltager fast på mødet. Der er ligeledes en bekymring om, at der hersker en, måske udtalt, holdning til, at de unge altid kan få en Særlig Tilrettelagt Uddannelse (STU) såfremt det ellers ikke vides, hvad der skal stilles op med den unge. Der viser sig altså også en manglende tiltro til, at der ved overgangsmøderne sker en faglig sparring, frem for at der bliver skubbet opgaver hen til hinanden.

Specialvejlederen forklarer også, hvordan han skal gøre et grundigt stykke arbejde for at vurdere om en ung er i målgruppen for STU. Så, når en kollega tager fat i ham omkring en ung, er han forpligtet til at lave et ordentligt stykke arbejde for at sikre, at STU'en ikke bliver en skraldespand for den unge, men en grundig faglig vurdering. Det skal give mening for ham at anvende sin faglighed som styrke og dermed bidrage til det produktive fællesskab (Ravn 2008). Dette er altså også et udtryk for, hvordan styringen på området spænder ben for det direkte samarbejde, hvor lovbestemte krav til målgruppevurderinger, tager fokus fra det direkte og løbende samarbejde.

Det hele er dog ikke kun negativt og alle informanter nævner gode samarbejder, hvor de føler, at det hele er gået op i en højere enhed. Her giver sagsbehandler fra Ungeenheden et eksempel på, hvordan alle medarbejdere indgik i et produktivt fællesskab omkring en ung og bidrog med hver deres kompetencer:

“Ja, hvad gjorde samarbejdet godt? ... Det tror jeg ... egentlig var det, at vi alle sammen var så tydelige på, at denne her pige havde behov for hjælp. På en eller anden måde, at det var så ... ja... vi var mange om hende og vi... ja... ja det ved jeg ikke, jo, vi var mange om hende og vi var enige

om at der var behov for hjælpen. Og der var behov for hjælpen på alle områderne kan man sige. Der er både noget med noget bolig, SKP ... ja."

Ifølge Ravn (2008) er det *produktive* i det produktive fællesskab, hvordan det opleves som berigende, at man sammen med andre gør sig umage med opgaven og skaber et produkt, man synes er vigtigt (Ravn 2008, s.70). Sagsbehandleren beskriver, hvordan det føltes som om, at alle rykkede sammen om den unge og bidrog til at hjælpe med at få landet situationen bedst muligt. Det produktive fællesskab rummer altså mange aspekter, men når det går op i en højere enhed, og alle føler sig set og hørt i samarbejdet, så vil det føles som en succes og et godt eksempel på, hvad det helhedsorienterede samarbejde omkring overgangene kan. Dette har Sagsbehandler B fra Børnefamilieafdelingen også et eksempel på:

"Vi havde på et tidspunkt en dreng, som skulle overleveres til jobcentret, så havde vi et førstegangsmøde og efter det, så havde jeg et møde med den unge dreng, og uddannelsesvejlederen. Jobcentret, de ville sætte noget igang i forhold til noget praktik til ham, og Uddannelsesvejlederen var i gang med at kigge på nogle skoler til ham (...) men jeg var sådan, jeg skal nok gå ud og kigge på nogle skoler med ham, og så mødte han aldrig op, altså, og så sov han over sig og så kunne han ikke alligevel, eller sådan noget, og så kom vi faktisk aldrig i gang. Og så vidste jeg så heller ikke, altså så skrev jeg så, fordi nu jeg så hende sagsbehandleren fra jobcentret, så skrev jeg til hende, nogle gange, for at få en tilbagemelding om hvordan det gik. Det synes jeg egentlig var meget rart, det der med at lige sådan, fordi jeg kunne jo ikke få fat på den unge."

Det interessante ved disse to eksempler på det gode samarbejde er, at de ikke er sket i selve overgangsmødet, men i det sociale arbejde som medarbejderne udfører i praksis efter mødet, hvor de koordinerer deres arbejde og samarbejder. Det produktive fællesskab handler i høj grad også om teamånd, og at man i fællesskab kan arbejde på ting, som samtidig opfattes vigtigt (Ravn 2008, s. 70). Der synes ikke at være manglende tiltro til, at de unge bliver grebet i disse to eksempler, og det kan måske skyldes, at medarbejderne får syn for sagen og oplever, at hinanden aktivt tager over. Det drejer sig ikke om en faglig sparring til et administrativt møde men om et regulært samarbejde, hvor de mødes med og om den unge.

Delkonklusion

Datamaterialet viser tydeligt, hvordan det at se mening i arbejdet og samarbejdet på tværs og det fælles værdigrundlag spiller en væsentlig rolle for vores informanternes fortælling om samarbejdet.

De tre afdelinger har forskellige funktioner i samarbejdet og størstedelen af ansvaret ligger hos Børnefamilieafdelingen, som ikke kan se meningen med, hvordan overgangsmødet bidrager til det helhedsorienterede samarbejde. Der opstår derfor en diskrepans i, at det er Børnefamilieafdelingen, der har ansvaret for overleveringen, men ikke oplever det meningsfuldt.

Fra ledelsens side er der forsøgt at skabe et fælles værdigrundlag for samarbejdet i overgangsmødet, men der synes at mangle en grundlæggende faglig drøftelse om, hvad medarbejderne hver især kan og skal bidrage med, og hvordan det er nyttigt for fællesskabet og det fælles værdigrundlag.

Der viser sig overordnet en asymmetri mellem, hvordan de forskellige informanter forstår helheden og hvor vigtigt det helhedsorienterede samarbejde på tværs er, og når der ikke hersker en enighed herom, skaber det en diskrepans, som skaber dilemmaer, der påvirker oplevelsen af samarbejdet. Det skaber altså nogle dilemmaer, når medarbejderne ikke kan se mening i deres roller og arbejde ind i overgangsmødet. Dog kan medarbejderne godt se meningen med det tværgående samarbejde, når det sker i det daglige arbejde og når sagerne kalder på det nødvendige samarbejde på tværs. I det daglige arbejde er derfor en velvilje til samarbejdet på tværs og det opleves meningsfuldt. Asymmetrien kommer derimod til udtryk i det pålagte samarbejde i form af overgangsmødet.

Analysedel 2: Ledelsens betydning for det tværgående samarbejde

Denne analysedel er ligeledes opdelt i to afsnit, hvor vi i det første behandler ledelsens betydning, som bærer af kultur og i andet afsnit belyser ledelsens styring af det tværgående samarbejde. Analysedel 2 behandler altså ledelsens betydning for det tværgående samarbejde.

Vi vil derfor behandle vores fund omkring kultur og styring. Vi vil desuden trække på fund omkring arbejdsgangene, for at eksemplificere medarbejdernes pointerne omkring et manglende kendskab og mening i arbejdet. Ydermere vil vi inddrage medarbejdernes udsagn om, hvordan de opfatter

ledelsens betydning for det tværgående samarbejder. Ligesom vi vil nuancere dilemmaerne med udsagn om, hvad der fungerer i det tværgående samarbejde.

Ledelsen som kulturbærer

Vi vil i det følgende anlægge et kulturelt perspektiv på ledelsens betydning for samarbejdet om unge i snitfladerne. Vi vil ikke udføre en reel kulturanalyse af hele organisationen, idet dette ikke har været hensigten med specialets undersøgelse. Dog vil vi anskue ledelsens betydning ud fra et kulturelt teoretisk perspektiv, da det fremgår i datamaterialet, at både ledelsens selv, men også medarbejderne beskriver ledelsens rolle som kulturbærer.

Vi vil med hjælp fra Scheins (1994) begreb *grundlæggende antagelser*, og Jacobsen & Thorsviks (2014) begreber *direkte* og *indirekte ledelse* og deres pointer omkring *tillid* i relation til kultur, anlægge et kulturelt perspektiv på ledelsens betydning for det tværgående samarbejde. Scheins begreb om *grundlæggende antagelser* handler om nogle kulturmæssige selvfølgeligheder og opfattelser i en organisation, som hverken udfordres eller debatteres, men blot efterleves uden problemer af medarbejderne (Schein, 1994, s. 28-29). Jacobsen & Thorsviks (2014) begreb om *indirekte ledelse* omhandler de ledelsesmæssige greb, som handler om at udvikle kultur, og styrke værdier og normer blandt medarbejdere eller forsøge at ændre dem (Ibid., s. 378). *Direkte ledelse* handler om ledelsens direkte kommunikation og interaktion med medarbejderne, som er med til at ændre deres adfærd og tænkning (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Jacobsen & Thorsvik (2014) beskriver desuden, hvordan *tillid* som element kan kædes sammen med kultur, hvilket vi også vil inddrage for at belyse, hvordan de ledelsesmæssige greb i samarbejdet på tværs i undersøgelseskommunen kan forstås i en kulturel ramme. Afslutningsvist vil vi beskrive, hvordan ledelsens refleksioner om at være kulturbærer også er et udtryk for deres måde at lede på.

Prioritering af det tværgående samarbejde

Eksisterende empiri på området viser, at prioritering fra ledelsens side og en prioritering på alle niveauer i en organisation er helt centralt i forhold til at sikre, at et tværgående samarbejde lykkes, og at der skabes fælles tillid, værdier og normer i samarbejdet på tværs (Høstrup m.fl., 2019 og Seemann & Johansen, 2013). Vores fund i dataindsamlingen lægger sig i fin relation til disse pointer, hvilket vi i det følgende vil uddybe.

Her beskriver lederen af uddannelsesområdet, hvilken betydning ledelsen har for samarbejdet på tværs:

“Direktørerne skal snakke sammen, cheferne skal snakke sammen, lederne ... og lederne af alle stederne skal snakke sammen, og kendskab til hinanden. Det gør alting meget meget nemmere, at man ved hvem hinanden er. (...) Man skal gøre alt hvad man kan for at skabe en kultur eller skabe en måde at arbejde på, hvor det bliver indgroet i folk, at det er et fælles ansvar lige meget, hvilken forvaltning de kommer fra.”

Lederen taler her ind i, at ledelsen på alle niveauer skal samarbejde og prioritere netop samarbejdet for at skabe et fælles ansvar og en fælles retning. Det interessante i lederens udtalelse er, hvor stor en betydning, hun tillægger sin egen rolle, og vægtningen af eget ansvar for, at der bliver skabt en kultur på tværs af organisationen, hvor samarbejdet om unge i snitfladerne prioriteres. At lederen taler om en *indgroet kultur* viser, hvordan hun tillægger det at skabe en kultur, at der skabes en selvfølgelighed hos medarbejderne i undersøgelseskommunen om, at samarbejdet på tværs skal prioriteres, når de ser ledelsen mødes på tværs. Lederens håb er, at det tværgående samarbejde skal blive til en indgroet kultur hos medarbejderne, hvilket Schein (1994) kalder for en *grundlæggende antagelse*, idet samarbejdet og vigtigheden af samarbejdet derfor ville blive taget for givet, og ikke være element for diskussion.

Denne grundlæggende antagelse er altså væsentlig set fra denne leders perspektiv, men i vores data viser der sig, som beskrevet tidligere, ikke en indgroet grundlæggende antagelse hos medarbejdere, om at dette tværgående samarbejde er vigtigt. Andre opgaver får førsteprioritet, og de kan ikke se mening med arbejdet. På trods af dette, er alle tre ledere enige om, at netop en tydelig prioritering fra ledelsens side, vil smitte af på medarbejdere, og at målet er, at medarbejderne også forstår meningen og prioriterer det i deres daglige opgaver. Lederen i Ungecentret henviser netop til signalværdien af denne prioritering:

“Jeg tænker også det, at både X (leder i Børne familieafdelingen) og jeg sidder på møderne. For jeg tænker faktisk, at de møder, kunne ... medarbejderne er ret kompetente, de ville godt kunne køre dem uden. De kører andre møder, som er mindst lige så vigtige, uden ledelse. Men det et signal, at det her det vigtigt.”

Ledelsen har taget et aktivt valg om fysisk at være til stede til alle overgangsmøder for at sende et signal om, at samarbejdet er vigtigt, og dermed bidrage til en kultur, hvor overgangsmøderne prioriteres. Det interessante i dette citat er dog den dobbelthed, som viser sig, når lederen pointerer, at hendes medarbejdere egentlig er dygtige og kompetente nok til selv at styre møderne, men alligevel føler hun et ledelsesmæssigt behov for at styre møderne, og sikre at de har en høj prioritet hos medarbejderne. Desuden er det interessant, hvordan lederen anvender sin tilstedeværelse som en bevidst måde at lede på, der skal have den effekt, at medarbejderne vil prioritere overgangsmøderne. Det fremgår dog ikke, at der er sket en kulturændring, hvor medarbejderne prioritere møderne, fordi der er skabt en *grundlæggende antagelse* om, at overgangsmøderne er vigtige for det tværgående samarbejde. Tværtimod synes nogle af medarbejderne ikke at synes, at overgangsmøderne er vigtige.

Den dobbeltsidige kultur

Udover at være synlig på overgangsmøderne beskriver både ledere og medarbejdere i undersøgelseskommunen, hvordan det er en ledelsesmæssig opgave at udarbejde arbejdsgange og også have et generelt fokus på, at samarbejdet om unge i snitfladerne er vigtigt. Lederen på uddannelsesområdet fortæller her, hvordan hun sætter fokus:

“Jeg har en ... rolle i forhold til og lægge rammen og ..ja sætte retningen for det. Den formaliserede del af det (...) og der ser jeg det som vores opgave og holde fast i det, vi har aftalt og ... altså vi lægger rammen og sætter retningen for det. Og så handler det rigtig meget om tillid til at... at folk selvfølgelig gør det, vi har aftalt og er man i tvivl om noget, så spørger man også, og sådan oplever jeg altså også, at det er”

Lederen henviser hertil, hvordan ledelsens rolle er at sætte rammerne for samarbejdet både formaliseret i nedskrevne retningslinjer, men også sætte retningen og dermed sætte fokus for det tværgående samarbejde, således at hendes medarbejdere vil tage samme fokus. Hun henviser til, hvordan dette også omhandler tillid til hinanden på tværs af organisationen. Derved sætter hun ord på Jacobsen & Thorsviks (2014) pointe omkring, at jo stærkere kulturen er i en organisation, desto større tillid vil der være mellem ledelse og ansatte og mellem ansatte i forskellige afdelinger (Ibid. s. 116). Citatet viser dog også dobbeltheden, som anvist tidligere, i at, ledelsen på den ene side har tillid til at medarbejderne er stand til at samarbejde på tværs, men samtidig beskriver et

direkte ledelsesmæssigt behov for at være tydelige på formaliserede arbejdsgange, med retningslinjer for, hvordan en medarbejder skal agere i bestemte situationer.

Et andet udtryk for dobbeltheden viser lederen fra Ungeenheden med dette citat, hvor der på den ene side beskrives ønsket om en kultur, hvor de unge sættes i centrum over for en mere konsekvent direkte ledelse:

“Jeg tænker at vi, dels er det os der har ansvaret for at sørge for, at der ligger en præcis arbejdsgang, og at medarbejderne kender den, men vi er også med til at sætte dagsorden for en kultur i forhold til, hvordan vil vi gerne have, at vi skal samarbejde, og hvem er det, der er vigtigst i det her. I X (undersøgelseskommunen) i de seneste fem år, har der kørt mange projekter, (navn udtaget) hvor vi skal prøve at tage borgerens perspektiv. Det tænker jeg, at man som leder hele tiden vælger og tale ind i det perspektiv også, så medarbejderen kommer til og hele tiden at have fokus på, hvad er bedst for borgeren, hvad vej er det vi skal gå, fremfor og sidde og kigge på alt muligt fnidder fnadder, som måske ikke fungerer, det tænker jeg, at man som ledelsen faktisk kan skabe.”

Denne beskrivelse af at sætte dagsorden for en kultur taler ind i den indirekte ledelse, som de tre ledere alle sætter ord på i datamaterialet. Det interessante i citatet er, hvordan lederen bekræfter sine lederkollegaer i, at deres rolle er bærer af kultur, og at de tydeligt til deres medarbejdere skal kommunikere mål og prioriteringer. Denne pointe finder vi også hos Schein (1994) der siger, at hvis mål og prioriteringer ikke konsekvent tydeliggøres, vil medarbejdere i stedet trække på erfaringer.

Vi kan her drage en parallel til, hvordan medarbejderne trækker på egne erfaringer med manglende kendskab og mangel på mening i det tværgående samarbejde om unge, frem for at de læner sig op af ledelsens fokus på at have borgeren i centrum. Der viser sig altså en diskrepans i, at ledelsen oplever, at de er tydelige omkring deres prioriteringer, men det har endnu ikke fået den fulde effekt. Det har ikke bredt sig som en grundlæggende antagelse og ledelsens intention om en generel og fælles kultur for det tværgående samarbejde er endnu ikke internaliseret til fulde hos medarbejderne.

Det er desuden interessant, hvordan lederens rolle, som den positive kulturbærer overskygger for, at medarbejderne oplever nogle reelle udfordringer i det tværgående samarbejde, ved at hun ser fokus på hvad der ikke virker, som *fnidder fnadder*. Lederen kommer til at negligere, hvordan udfordringerne i samarbejdet, som for eksempel hvad det manglende kendskab til hinanden og meningen med det tværgående samarbejde, kan skabe dårlige forudsætninger for samarbejdet.

Kulturfokus på flere niveauer

Fokusset fra ledelsens side om at prioritere samarbejdet er ikke gået medarbejderne ramt forbi. Datamaterialet viser, hvordan medarbejderne er bevidste om, at ledelsen vil have at samarbejdet på tværs skal prioriteres, og de gentager fortællingen om, at ledelsens fokus og prioritering er vigtigt for, at samarbejdet fungerer. Sagsbehandleren fra Ungeenheden fortæller her, hvordan hun er bevidst om ledelsens prioritering:

”Jamen jeg tænker, at ledelsen har jo kæmpe betydning for det her samarbejde for det er jo ledelsen, der beder os om at holde fokus på.”

Det interessante ved citatet er, at sagsbehandleren ikke er i tvivl om, at det er en arbejdsopgave, som ledelsen vil have, at hun skal prioritere for at opfylde ledelsens mål fordi og ikke fordi det er en grundlæggende antagelse om, at det tværgående samarbejde er vigtigt. Der viser sig altså et styringsmæssigt behov fra ledelsens side om at *bede medarbejderne holde fokus* og prioritere samarbejdet, hvilket der i vores datamateriale viser sig en generel bevidsthed om hos medarbejderne. Alle medarbejderne fortæller i interviewene, at ledelsens betydning og rolle i samarbejdet blandt andet er at prioritere det og sætte fokus på samarbejdet om unge.

Visionen om at det tværgående samarbejde omkring de unge skal optimeres og prioriteres foregår på alle ledelsesniveauer i undersøgelseskommunen. Lederen fra Børnefamilieafdelingen fortæller her, hvordan de tre ledere er pålagt et fokus på det tværgående samarbejde oppefra:

”Ja det tænker jeg, og vi har jo også skullet finde hinanden, nu har de to damer jo været her en menneskealder, og jeg kommer ind som hende den nye, der stiller nogle spørgsmål på noget, som de har gjort i hundrede år og en madpakke, og undrer mig. Så det er jo ikke, det har da ikke altid

været helt nemt, men jeg tænker, at vi har landet det, det er også os der er blevet bedt om at sætte os sammen og lave en arbejdsgang, så på den måde, der har vi jo også fået filet en hæl og hakket en tå, og hvad der ellers er.”

Det tværgående samarbejde foregår altså også de tre ledere imellem, og de er blevet pålagt af den øverste ledelse at prioritere det tværgående samarbejde og få det til at fungere i praksis. Til forskel fra medarbejderne, har de dog fået muligheden for at sætte sig ned sammen og drøfte, hvordan de synes samarbejdet skal være, og hvad der er det vigtige. Men det er naturligvis også deres opgave qua deres rolle som ledere, idet organisationskultur skabes delvis af ledere, og en af de vigtigste ledelsesmæssige opgaver er at skabe, lede og undertiden endog nedbryde kulturer (Schein 1994).

Denne aktive ledelse, som her kommer til udtryk og det styringsmæssige perspektiv af ledelsens betydning for det tværgående samarbejde vil vi belyse i de følgende afsnit.

Delkonklusion

Ledelsen og medarbejdere er enige om, at ledelsens rolle i høj grad er at være kulturskabende, hvilket giver god mening, da dette også er en ledelsesmæssig opgave. Der viser sig dog ikke et entydigt billede af en grundlæggende antagelse, om at det tværgående samarbejde er vigtigt er internaliseret hos medarbejdere. Den positive fortælling hos medarbejdere og ledere, om at ledelsen er kulturbærere kan dog skygge for de udfordringer, som der fremgår i det tværgående samarbejde omkring blandt andet kendskab, specialisering og at se meningen med arbejdet. Kulturen er altså ikke gennemsyret i hele organisationen, idet der viser sig manglende tiltro fra ledelse til medarbejdere, og medarbejdere imellem, og der er ikke skabt en grundlæggende kultur for den fælles retning og prioritering af det tværgående samarbejde.

Den styrende ledelse

Vi vil i dette afsnit belyse, hvordan dobbeltheden viser sig i forhold til hvordan medarbejderne ledes, og hvilken betydning dette har for det tværgående samarbejde i og omkring overgangsmøderne.

Til dette vil vi anvende dele af den meget omfattende ledelseslitteratur, hvor vi vil anskue ledelsen ud fra de to ledelsesstile *autoritær leder* og *demokratisk leder* formidlet af Jacobsen & Thorsvik (2014), og her belyse de modsætninger, der opstår ved på samme tid at være styrende og kulturbærer, og indgyde til inddragelse af medarbejderne i opgaveløsningen. Den autoritære ledelse med fokus på opgaver og den demokratiske ledelse med fokus på relationer og inddragelse af medarbejderne i beslutninger relateret til arbejdet, er ikke gensidigt udelukkende men kan kombineres (Jacobsen & Thorsvik 2014). Vi vil udfolde de to ledelsesstile løbende i denne del af analysen ved at belyse, hvordan der både ses behov for den tydelige autoritære leder, men samtidig er et behov for, at medarbejdernes indflydelse øges på nogle områder, og dermed giver dem mere handlefri (Ibid). Vi vil med hjælp fra styringsparadigmer New Public Management (NPM) og New Public Governance (NPG) også belyse denne dobbelthed i ledelse. Vi vil endvidere anvende Brehm & Gates' (1997) begreber *dissent-shirk* og *sabotage* for at belyse medarbejdernes reaktion på den direkte ledelse. *Dissent-Shirk* er beslutningen om ikke at følge en ordre, der udspringer af en principiel uenighed, som ofte er en modstand mod en specifik politik eller regel og dens output. *Sabotage* er når der decideret modarbejdes, at en specifik politik eller regel implementeres. En medarbejder, der er uenig i en bestemt regel, kan derfor beslutte sig for ikke at følge ordren og ikke udføre arbejdet, der vil føre til det ønskede output (Brehm & Gates, 1997).

Der skelnes ofte mellem administration og ledelse, men vi vil kombinere det to, idet vi ud fra datamaterialet ser, at ledelsen rummer begge aspekter. Ledelsen i henholdsvis Børnefamilieafdelingen og Ungeenheden har både fokus på produktionen, for eksempel planlægning af samarbejdet og hvor mange sager, der kommer på overgangsmødet, og de har fokus på både at kontrollere arbejdet samt at løse problemer, og på hvilken måde dette gøres effektivt. De vejleder, støtter og har fokus på de daglige aktiviteter i afdelingerne (Jacobsen & Thorsvik 2014). De har samtidig også fokus på visionerne for undersøgelseskommunen, hvordan de kommunikerer og, hvordan de kan skabe mening med arbejdet ved at inspirere i form af for eksempel at være kulturbærer, ligesom de laver retningslinjer for, hvordan samarbejdet omkring de unge kan udvikles (ibid).

Ledelse på flere niveauer

At ledelsen har en vigtig betydning for det tværgående samarbejde, er ikke unikt fund for vores speciale, men er ligeledes en pointe, som (Høstrup m.fl., 2019) har fundet.

For at lykkes med samarbejde på tværs af organisationer skal dette prioriteres på alle niveauer i en organisation, samtidig med at det er af væsentlig karakter, at ledelsen investerer i og ikke mindst prioriterer det tværgående samarbejde (Ibid.). Datamaterialet viser, hvordan det tværgående samarbejde prioriteres fra centralt hold i undersøgelseskommunens kommunalbestyrelse og direktion.

Undersøgelseskommunen har i mange år samarbejdet omkring overgangen fra Børnefamilieafdelingen til voksenområdet i det samarbejdsforum, som de kaldte TVÆRS, hvor Børnefamilieafdelingen overleverede sager til voksenområdet. Der er dog kommet et øget fokus fra direktionen om, at samarbejdet om overgangen skal optimeres. Her fortæller lederen af Børnefamilieafdelingen, hvordan det er politisk defineret oppefra, at der skal samarbejdes og koordineres bedre omkring de unge:

“Det er der også ret stor bevågening på, med tilbagemelding fra direktionen og op til politikerne, får vi overholdt og sådan noget. Så på den måde er det jo en indsats, der bliver prioriteret ret højt her, det skal vi komme i hus med (...). Så jeg er egentlig meget fortrøstningsfuld, jeg tænker at det nok skal...men jeg tænker at det også er fordi, at vi har både lederen fra Ungeenheden og lederen af Socialteamet og jeg, vi har en afrapportering til vores direktør, om hvordan vi gør det, så vi er også nødt til at gå i arbejdstøjet. Så for at vende lidt tilbage til dit spørgsmål, så er vi som ledelse nødt til at stille de her krav og følge op på, får i nu sat de her sager på, nu skal i huske de her sager skal på.”

Dette citat viser, hvordan den autoritære ledelse ved at anvende klare og tydelige mål for samarbejdet er et klart udtryk for styringsparadigmet i NPM, hvor der blandt andet er fokus på en klar fastsættelse af mål og målopfyldelse (Hood 1991). Dette viser sig ved, at ledelsen føler sig nødsaget til at opstille mål og krav, for at de kan rapportere tilbage til den øverste ledelse om, hvordan de forventer at opfylde målene. Lederne er altså underlagt et krav om at skulle give en tilbagemelding om, hvad de gør for at udbrede visionen om et bedre optimeret samarbejde ligesom hvilke konkrete tiltag, de gør sig. Dette har resulteret i en ny arbejdsgang og et øget fokus på, at sagerne skal prioriteres at blive forelagt på overgangsmødet. Det interessante er her, at det ikke kun er medarbejderne, der er underlagt krav om målopfyldelse, men at det gennemsyrrer

undersøgelseskommunen fra øverste led til det udførende, at de er underlagt et øget fokus og det derfor "drypper" ned på deres medarbejdere.

Lederen af Ungeenheden beskriver også, hvordan det øgede fokus fra direktionen har gjort, at de i ledelsen har været nødsaget til at sætte nogle konkrete målsætninger for overgangsmødet:

"Der har været problemer med at vide, hvem var det egentlig, der skulle på, eller få det prioriteret, og derfor er der rigtig mange unge, der ikke er kommet på, på de møder her, og når de så kommer på, altså faktisk har det kun været mellem tre og fire tror jeg på hvert møde. Så vi har manglet det fulde overblik over, hvor mange er der egentlig, så hvor mange skal der på, på hvert møde, det har været svært (...) Vores chefgruppe har lavet en evaluering, hvor det så har vist sig, at der ikke har været så mange på, som der skulle have været på. Og der har lederen af Børnefamilieafdelingen og jeg anbefalet, at vi måske skulle prøve at sige otte på, om ugen (der menes pr. overgangsmøde.red) i stedet for, og det tænker jeg, at der så forhåbentlig kommer på, på det næste møde."

Det fremgår ikke, hvem der synes, at der ikke kommer sager nok på til overgangsmøderne, eller hvor disse tal kommer fra. Men der sker en direkte styring for at øge antallet af sager på mødet, idet det besluttes, at der skal otte sager på hvert møde. Denne direkte målstyring taler igen ind i NPM, hvor der ledes gennem fastsættelse af mål som redskab for, at det tværgående samarbejde prioriteres. Dette står i kontrast til deres selvrepræsentation i at være kulturbærer og italesætte at samarbejdet skal prioriteres, hvilket som styringsredskab i større grad taler ind i NPG, hvor tillidsbaseret styring skal sikre en helhedsorienteret indsats på tværs af organisationen (Torfing & Køhler 2016).

Det formaliserede arbejde

Undersøgelseskommunen har i mange år haft et samarbejde omkring overgangen, når de unge fylder 18 år og overgår fra Børnefamilieafdelingen til voksenområdet. Undersøgelseskommunen arbejder ud fra den samme formaliserede nedskrevne arbejdsgang som tidligere, men har rettet den til ud fra den nye lovgivning i forhold til et bedre koordineret samarbejde omkring handicapsagerne (SEL § 19a). Det er dog også besluttet, at alle 16-årige skal overleveres på overgangsmødet, men dette fremgår ikke af arbejdsgangen. Desuden anvender de det samme overleveringsskema, som tidligere.

Sagsbehandler B fra Børnefamilieafdelingen fortæller her, hvordan hun ikke ved, hvem der har lavet arbejdsgangen, og hun antager, at der ikke har været medarbejdere inddraget i processen:

“Jeg tænker, altså nu er der jo faktisk kigget på den (den interne arbejdsgang), men jeg kunne bare godt tænke mig, at der også kom nogle input fra nogle af dem, som rent faktisk sidder med det. Altså til daglig ikke, for jeg tror, at det, der er blevet lavet nu, altså jeg ved faktisk slet ikke hvem der har lavet de nye arbejdsgange(...) men jeg tror det er ledelsen, altså indbyrdes måske. Altså det er hvertfald ikke noget jeg har hørt noget om. Det kunne bare være fedt, hvis nu man fulgte op på nogle af de her arbejdsgange, bare en gang imellem, og sige, okay nu har vi prøvet det her et halvt år, vi kunne godt tænke os der var nogle rådgivere, altså to rådgivere eksempelvis fra Børnefamilieafdelingen og to fra jobcentret (Ungeenheden), som lige kigger på, fungerer det egentlig, hvad er jeres oplevelse, når i kommer til møderne. Jeg synes tit, det bliver sådan noget ledelsen lige, skal følge op på, går det egentlig godt, ikke, og hvad mangler vi, er skemaet okay, giver det mening i forhold til, når i skal overlevere.”

Sagsbehandleren oplever det som en ulempe for samarbejdet, at medarbejderne ikke bliver inddraget i at udarbejde arbejdsgangen, og at de ikke får mulighed for at revidere arbejdsgangen løbende. Dette er et udtryk for, at der i denne henseende bliver ledet ud fra en autoritær tilgang, hvor ledelsen træffer beslutninger omkring samarbejdet fra centralt hold. De anvender altså ikke en mere demokratisk tilgang, der er i tråd med NPG, hvor medarbejderne bliver styrket gennem inddragelse i arbejdet, hvilket er det som sagsbehandleren her efterspørger. Dette er især interessant set i lyset af, at det netop er Børnefamilieafdelingens sagsbehandlere, der skal levere sager, og dermed har en større arbejdsopgave i overgangsmødet, hvorfor deres inddragelse synes netop vigtig.

Det viser sig dog, at der har været inddraget én medarbejder i udarbejdelsen af arbejdsgangen, dog ikke fra Børnefamilieafdelingen. Her fortæller lederen af Ungeenheden herom:

“Der har været en lille arbejdsgruppe bestående af mig, og lederen af Børnefamilieafdelingen, lederen af Socialteamet og mener også X sad der, en af vores tidligere medarbejdere (i Ungeenheden) (...) Vi har siddet og arbejdet med det, og så har jeg lavet en del af selve oplægget

til det, og så har de godkendt det (...) Den blev vedtaget... den har faktisk ligget der længe, men den blev politisk vedtaget faktisk først i august (2022)."

Det er altså ledelsen, der har udarbejdet arbejdsgangen med input fra kun én medarbejder, og der har ikke været inddraget medarbejdere fra Børnefamilieafdelingen. Dette bekræfter, sagsbehandler B's fornemmelse af, at medarbejderne ikke har været inddraget. Det er desuden interessant, at dem, der skal modtage sagerne, har defineret, hvad og hvordan de gerne vil modtage sagerne, men at medarbejderne, som skal levere sagerne, ikke har været inddraget. Viden om hinandens arbejdsområder går altså tabt, fordi medarbejderne fra Børnefamilieafdelingen ikke været en del af drøftelsen af, hvad og hvorfor det er vigtigt for Ungeenheden at modtage oplysninger.

Trods den nedskrevne arbejdsgang og kravet om at følge den, beskriver ledelsen som tidligere nævnt, hvordan de har kompetente medarbejdere der for eksempel sagtens kan afholde andre vigtige møder uden deltagelse af ledelsen. Lederen af Ungeenheden beskriver endvidere her, hvordan hun oplever et stort engagement fra alle medarbejders side:

"Jeg synes der er et stort engagement fra medarbejdernes side i alle afdelinger, faktisk. Som jeg tror, nogle gange har gjort at tingene er kørt bedre end fortjent. Fordi at hvis der er sager, der ikke er kommet på (overgangsmødet), så er de blevet håndteret det alligevel, uden at borgeren har opdaget, at den ikke har været på, fordi der er nogle medarbejdere, der er enormt kvikke, og lige fundet ud af, eller fået trukket et læs. Jeg tror faktisk at medarbejderens engagement og selvstændighed gør, at der er rigtig mange tråde, som kommer til at hænge sammen, selvom arbejdsgangen og procedurer ikke har været tydelig nok eller har været besluttet."

Det er interessant, at dobbeltheden viser sig igen i og med, at ledelsen er meget tydelige i at være med på møderne og være synlige, og udarbejder den nedskrevne arbejdsgang men samtidig stoler fuldt og fast på medarbejderne. De siger faktisk, at det er medarbejdernes fagligt gode arbejde, der har resulteret i, at sagerne er blevet grebet, og der er sket et samarbejde på tværs af organisationen, på trods af, at der ikke var en tydelig nedskrevet arbejdsgang. Det synes kontrastfyldt, at ledelsen tillægger det formaliserede arbejde at have stor betydning, og at det er

deres opgave at styre medarbejderne til at følge arbejdsgangen, hvilket står i kontrast til, at de faktisk oplever at have kompetente medarbejdere, som er i stand til at løse det tværgående samarbejde uden en formaliseret arbejdsgang. Ledelsens måde at lede på kommer altså dermed til at fremstå modsætningsfyldt.

Medarbejderne er alle bevidste om, at der er målsætninger for deres arbejde og samarbejdet på overgangsmødet, dette bliver ikke italesat direkte, men forklaret på anden vis, hvilket vi i det følgende vil udfolde.

Sagsbehandleren fra Ungeenheden er en del af det faste team, der sidder med til overgangsmødet, og fortæller her om den direkte styring og fastsættelse af målet om otte sager på hvert møde:

“Nu talte vi om i går på tværs mødet (overgangsmødet), at vi skal simpelthen til at udvide den. Vi plejer kun at have tre (sager) på sådan et tværs møde (overgangsmøde), og vi skal til at have otte på, simpelthen (...) nu sad jeg jo, som jeg sagde til dig først, at nu sidder jeg lige og læser vores arbejdsgang på området. Og det er på området for de handicappede, kan man sige. Her tager vi alle sager på faktisk... der skal de jo i Børnefamilieafdelingen lave en liste over de 16-18 årige, tror jeg, hvert halve år, så man har en fornemmelse af hvor mange der kommer ind. Altså, jeg har i hvert fald ikke set den liste, og jeg ved ikke om vores leder har eller der er nogen andre der har. Og arbejdsgangen den kom en gang før jul...i hvert fald, så det tager bare lige noget tid at få løbet det i gang.”

Sagsbehandleren sætter her ord på den NPM-styring, som kommer til udtryk i ledelsens måde at lede på, når de beslutter, at der skal otte sager på hvert overgangsmøde og at der skal udarbejdes lister over antal af unge, som Ungeenheden kan forvente at modtage.

Sagsbehandleren bliver ligesom medarbejderne i Børnefamilieafdelingen ikke inddraget, når det her gælder de lister, som er relevant for hendes direkte arbejde. Hun ser ikke listerne og kan dermed ikke forberede sig på, hvor mange sager hende og kollegerne i Ungeenheden potentielt skal modtage, og dermed hvordan deres arbejdsbyrde bliver. Det er interessant, at den direkte

styring igen får den konsekvens, at medarbejderne ikke bliver inddraget på trods af, at det er dem, der skal udføre arbejdet med de unge.

De tre referater, som vi har fået lov til at få indsigt i bekræfter, at der kun er én til tre sager til drøftelse til hvert møde, hvilket medarbejdere og ledere også refererer til. Vi fik lov til at observere et overgangsmøde, som fandt sted efter beslutningen om de otte sager, og som ligeledes lå efter vores kvalitative interview med medarbejdere og ledere. Vi erfarede, som beskrevet i afsnittet omkring vores fund, at lederen af Børnefamilieafdelingen var tydelig i sin rolle som mødeleder og referent, og at lederen af Ungeenheden bidrog med en synlig rolle ved for eksempel at spørge ind til sagen, og sørge for at hendes medarbejdere bød ind med sparring og på opgaver.

Der var dog ikke otte sager på, som ledelsen ellers har besluttet, men kun én sag til drøftelse på mødet. Dette kan skyldes, at de ikke er kommet rigtigt igang med møderne endnu, men det kan også være udtryk for *dissent-shirk* ved, at medarbejderne ikke sender sager til dagsorden, fordi de er uenige i reglen (Brehm & Gates, 1997). Principiel uenighed udspringer ofte af en modstand mod en specifik politik eller regel (Ibid). For eksempel kan en medarbejder der er uenig i, at der skal et bestemt antal unge på overgangsmødet, eller at det skal ske, når de unge fylder 16 år, beslutte sig for ikke at følge ordren ved ikke at udføre arbejdet, der fører til, at der kommer flere sager på mødet. Eller ved aktivt at *sabotere* og forsøge at forhindre at reglen om, at flere unge skal på overgangsmøderne, bliver implementeret (Ibid). Det er naturligvis ikke så sort-hvidt og aktivistisk ved at medarbejderne decideret forhindrer reglen i at blive indført, men det tyder på, at der er nogle medarbejdere, der tager et aktivt valg om ikke at følge beslutningen om flere sager til overgangsmødet. Beslutningen om ikke at følge en ordre kan i denne kontekst også forstås som måden, at medarbejderne forsøger at prioritere sit arbejde ud fra de tildelte opgaver, som de skal udføre. Det kan derfor måske også handle om ressourceknaphed og dermed prioritering i kerneopgaver, som tidligere beskrevet, og ikke en decideret modstand over for en beslutning. Det kan også være en reaktion på en beslutning, der påvirker deres arbejde, som de ikke har været inddraget i overvejelserne omkring.

Formålet med overgangsmøderne

Vi vil i dette afsnit runde analysen af ledelsens betydning for det tværgående samarbejde af ved at anvende ledelsens egne beskrivelser af formålet med overgangsmødet og sammenholdt med ovenstående afsnit belyse, hvordan deres betydning for det tværgående samarbejde spiller en stor rolle ved deres måde at lede på. Vi vil igen præsentere dobbeltheden i ledelsens måde at lede på, hvor de på den ene side styrer ud fra intentioner om inddragelse af medarbejdere i samarbejdet og på den anden side styrer ved hjælp af målsætning og målopfyldelse.

Lederen af Børnefamilieafdelingen beskriver her formålet med overgangsmøderne:

“Formålet med mødet er i bund og grund i at sikre, at vi har sagerne på. Der er lidt forskel på det, når de unge er 16 år, så er det egentlig bare en orientering, om at vi har en ung på 16 år, som har de og de foranstaltninger, vi har en hypotese om, at det vi arbejder hen imod og kan lykkes det er sådan og sådan, så det er egentlig bare en orientering. Så kan det være lige der, i den orientering, at vi alligevel får drøftet, at der er noget der bøvler i forhold til uddannelse for eksempel. Så er lederen af Ungeenheden supergod at have med på det møde, for hun sidder med sine ungeguider og sine uddannelsesvejledere, så der lige blive skabt en forbindelse; har du prøvet at ringe til den og den. Så på den måde er der sådan noget faglig sparring og noget faglig guidning i, for rådgiverne her, hvad kunne være mit næste skridt, hvem kunne være god at have med på holdet. Så er der vores 17 års unge, det er mere en plan; 17 og 17,5, det er en plan om, hvad er det vi tænker, der ved vi også meget mere, om vi tror på, om den her handleplan rent faktisk kan holde. Så der bliver faktisk decideret lavet aftaler, på de møder i dag, om hvem er det vi skal invitere med på næste opfølgingsmøde, som egentlig er med som en lytter også til at kunne give råd- og vejledning til den kontaktperson, barnet eller den unge kan have med på møderne, om hvem er det du skal ringe til og hvem er det, der bliver din fremover, når vi giver slip her.”

Lederen fra Ungeenheden har også samme fortælling og holdning til hvad formålet med overgangsmøderne er og betoner, at det handler om koordinering af sagerne i forhold til hvilken sagsbehandler, der skal have sagen i Ungeenheden, og at medarbejderen i Børnefamilieafdelingen får en direkte kontakt til vedkommende og indkalder til samarbejds møder sammen med de unge.

Der er ifølge ledelsen helt klare retningslinjer for, hvem der gør hvad og hvornår ud fra alderen på den unge. Ligesom de ser overgangsmøderne som værende grobund for faglig sparring og koordinering af det videre samarbejde. De klare retningslinjer afspejler den tydelige NPM-styring, som der foregår i forhold til overgangsmøderne.

Overgangsmøderne synes rent faktisk blot at være en advisering i mange af sagerne, som medarbejderne netop også har en oplevelse af, at de er. Dette er endvidere interessant, fordi de andre analyseafsnit har vist, at medarbejderne på gulvet ikke ser mening med mødet og ser det manglende kendskab som hæmsko for samarbejdet, samt medarbejderne ikke altid oplever, at møderne har karakter af faglig sparring. Så ledelsen er ikke lykkedes med at signalere klart og tydeligt, hvad forventningerne til og formålet med overgangsmødet er, og møderne har dermed ikke den effekt og output, som intentionerne og målet er.

Delkonklusion

Dette afsnit har vist, hvordan dobbeltheden i ledelsens betydning viser sig i deres måde at lede på, som trækker på styringsparadigmerne NPM og NPG. Styringen viser sig altså på den ene side som en direkte ledelse, hvor klare mål og en aktiv og synlig ledelse bliver anvendt som et ledelsesgreb. På en anden side har ledelsens intentioner om at inddrage medarbejderne i udformningen af det tværgående samarbejde, hvilket vi har belyst ikke altid er tilfældet. Dobeltheden og det at ledelsen ikke har formået at forklare formålet og visionen for det tværgående samarbejde tydeligt har sammenlagt medført, at medarbejderne ikke kan se den overordnede mening med overgangsmødet og arbejdsgangen hertil og der sker ikke den intentionelle overlevering af ungesagerne.

Kapitel 6: Metodekritiske refleksioner

I det følgende vil vi fremlægge og beskrive de metodekritiske refleksioner, vi har gjort os under og efter processen, og vi vil både fremhæve refleksioner omkring vores forforståelse, vores position i feltet, informanterne og de kvalitative interview.

Vores forforståelse

Vores forforståelse har været et bærende element i specialet metodiske tilgang og har haft en styrende funktion i interviewene, i den forstand, at vi efter hvert interview samlede op og drøftede, hvad der skulle ændres eller mere fokus på til næste interview. På den måde har fokus skiftet en anelse fra interview til interview, og informanterne er blevet spurgt ind på lidt forskellige måder. Denne aktive anvendelse af forforståelsen kan være både en fordel og en ulempe for dataindsamlingen, hvilket vi nu vil uddybe.

Ved første interview blev vi sporet ind på, at uddannelse i det helhedsorienterede samarbejde på tværs til tider blev glemt, hvorfor vi efterfølgende valgte at spørge mere direkte ind til dette, i interview med både medarbejdere og ledere. Ulempen kan være, at vi kan have været medskabende af et narrativ omkring, at uddannelse ikke bliver inddraget i det tværgående samarbejde, ved at tilføje dette til interviewguiden og fokusere på, at få svar på om dette også er oplevelsen hos de efterfølgende informanter. På den anden side kan vores indsigt i, at uddannelsesområdet ikke inddrages, måske have været befordrende for dataindsamlingen på den måde, at vi netop har opdaget en relevant problematik tidligt i interviewprocessen, og derved fik mulighed for at teste denne tese i de efterfølgende interview.

Selvom dette kan anskues både som en ulempe og en fordel har det i dette tilfælde fungeret som en fordel for vores dataindsamling. Vi fik på den måde åbnet problematikken op og samtlige informanter tilkendegav ikke kun, at problemstillingen findes, men valgte uddybende at forklare, hvordan de også oplever, at uddannelsesområdet glemmes i det tværgående samarbejde. Derfor mener vi ikke, at vi skabte et narrativ, men derimod allerede efter første interview kom til den erkendelse, at denne problematik findes i undersøgelseskommunen, og er et vigtigt fund.

Vores insiderposition

I kraft af vores baggrund som socialrådgivere og egne erfaringer om samarbejdet om unge i snitfladerne på tværs af en kommunal organisation, har vi haft en insiderposition i feltet. Denne position kan både fungere som en fordel og som en ulempe for dataindsamlingen i form af kvalitative interview.

Fordelen ved at indtage en insiderposition kan være, at der opnås en fortrolighed, fordi informanterne oplever at tale med en fagfælle. Eksempelvis fremstod lederen i

Børnefamilieafdelingen meget ærlig omkring de udfordringer, hun oplever i samarbejdet, og var ikke bange for at sætte ord på kritik af en organisation, som hun arbejder indenfor. Dette kan betyde, at hun i kraft af vores position, følte at hun kunne udvise denne ærlighed og møde forståelse fra vores side, idet vi har kendskab til feltet.

Ulemperne ved at indtage en insiderposition kan være, at vi i de enkelte interview har taget ting for givet, og ikke fået bragt alt tilstrækkeligt frem i lyset eller forklaret til bunds. Eksempelvis spurgte vi ikke nok ind til, hvad det manglende kendskab og at overgangsmødet ikke opleves meningsfuldt, får af konsekvenser for det tværgående samarbejde i form af konkrete eksempler. Vi kunne have været endnu mere vedholdende i forhold til, at få informanterne til at give konkrete eksempler fra ungesager, hvor det manglende kendskab og den manglende mening skabte udfordringer eller dilemmaer forbundet hermed.

Insiderpositionen betød også, at informanterne kan have haft sværere ved at have en kritisk tilgang over for os, da vi kender ledelsen og organisationen, og idet vi dermed havde en relation til dem, de i så fald skulle være kritiske overfor.

Selvom insiderpositionen både kan have bidraget positivt og negativt til vores dataindsamling er det vores samlede indtryk, at ulemperne har fyldt mest, i og med, at vi i flertallet af de ni interview oplevede en udfordring fra informanterne med at udtrykke sig. Vi oplevede en generel udfordring fra informanterne side, hvor de enten har svært ved at finde ordene, når der skal italesættes udfordringer, eller sætter ord på et dilemma eller udfordring, for derefter at trække det tilbage. Eksempelvis når sagsbehandleren i Ungeenheden beskriver, hvordan de i Børnefamilieafdelingen har et andet fokus på de unge som ikke er rettet mod uddannelse, og at dette skaber en udfordring, men derefter siger *“(...) altså nu ved jeg godt, at det er lidt strengt, det jeg sidder og siger ... vi skal jo også tænke indad, hvordan kan vi gøre det bedre(...)”*. Dette eksempel viser, hvordan det er vanskeligt for informanterne at være tydelige omkring de dilemmaer, der findes i samarbejdet, og vi mislykkes med at komme dybere ind i konflikterne, muligvis på grund af vores insiderposition. I tråd med dette oplevede vi, at en af informanterne, ved modtagelse af transskribering af eget interview, på skrift forsøgte at glatte ud, ved at henvise til, at der er sket en del udvikling på området i undersøgelseskommunen siden vores interview, hvor samarbejdet på tværs har et endnu større fokus.

Anvendelse af kvalitative interview

Vi valgte at anvende kvalitative interview i indsamlingen af data, hvilket ligeledes skaber både begrænsninger og fordele ved vores datamateriale. De kvalitative interview har bidraget med viden om informanternes direkte oplevelser, hvor de har fået lov til selv at sætte ord på dilemmaer og hvilken betydning ledelsen spiller. Det faktum at vi både har interviewet medarbejdere og ledere har bidraget med to forskellige perspektiver på problemstillingen, hvor det er tydeligt, at medarbejdernes oplevelser handler mere om det direkte daglige samarbejde, hvor ledelsen også taler i visioner og overordnede mål med samarbejdet.

Hvis vi derimod havde valgt at anvende observationsstudier, og observeret en række netværk- eller overgangsmøder, kunne dette have bidraget med en anden viden om problematikken. Ved at observere møder hen over en længere periode havde vi haft mulighed for at komme ind under udadtil-yringer, og komme længere bag om problematikken.

Kapitel 7: Konklusion

Formålet med undersøgelse har været at undersøge, hvilke dilemmaer der opstår i samarbejdet i de organisatoriske snitflader omkring arbejdet med unge i den kommunale forvaltning, og hvilken betydning ledelsen spiller i den forbindelse. Dette har vi forsøgt at afdække ved at interviewe medarbejdere og lederes oplevelser af, hvad der vanskeliggør og fungerer i det tværgående samarbejde. Vores datatilvirkning og analyse har vist en række dilemmaer set fra medarbejderperspektiv, som i vores analyse afspejles i temaerne kendskab og mening, og ledelsens betydning for det tværgående samarbejde i form af deres rolle som kulturbærer og måden, de leder på.

Et dilemma, der viser sig, er, at det manglende relationelle kendskab og kendskabet til hinandens fagligheder og handlerum, skaber dårlige forudsætninger for det helhedsorienterede arbejde. Årsagerne til det manglende kendskab kan findes i den siloopdelte og specialiserede organisering, som er et produkt af velfærdsstatens udvikling og den styringslogik, som hersker på området. Derudover lægges den helhedsorienterede indsats blot ovenpå den specialiserede organisering,

uden at skabe vilkår og rammer for samarbejdet. Dette gør tilsammen, at det tværgående samarbejde opleves dilemmafyldt, idet den strukturelle organisering skaber ringe vilkår for, at medarbejderne kan bidrage til den helhedsorienterede indsats.

Når medarbejdere ikke kan se mening i arbejdet og i samarbejdet på tværs, og samtidig bliver pålagt en række opgaver i forbindelse med samarbejdet, skaber det et dilemma. Det spiller altså en væsentlig rolle for medarbejderne, at de kan se mening i arbejdet og samarbejdet på tværs. Der viser sig et behov for, at ledelsen inddrager medarbejderne i en faglig drøftelse om, hvad de hver især kan bidrage med, og at der skabes et fælles værdigrundlag for det tværgående samarbejde. Der viser sig også en asymmetri, når medarbejderne i de forskellige afdelinger ser den unge ud fra hver deres faglige perspektiv og dermed har en forskellig forståelse af helheden. Dette kan skabe svære vilkår for det helhedsorienterede og pålagte samarbejde, som lovgivningen og kommunerne lægger op til. En væsentlig pointe i den forbindelse er dog, at medarbejderne sagtens kan se meningen med det helhedsorienterede arbejde, når sagerne kalder på det i det daglige arbejde, hvorfor de lykkedes med det tværgående helhedsorienterede samarbejde i hverdagen.

I forhold til ledelsens betydning viser vores analyse, at denne til dels handler om at være kulturbærer og kulturskabende, men den kultur, som ledelsen ønsker at fremme, om at det tværgående samarbejde skal prioriteres, er ikke internaliseret hos medarbejdere. Den positive fortælling om, at ledelsen er kulturbærere kan dog skygge for de udfordringer, som der fremgår i det tværgående samarbejde omkring blandt andet kendskab, specialisering og at se meningen med arbejdet. Ledelsens betydning viser sig også i den måde, hvorpå ledelsen leder og styrer det tværgående samarbejde. Der viser sig en dobbelthed i deres måde at lede på, som trækker på styringsparadigmerne New Public Management og New Public Governance. Styringen viser sig på den ene side, hvor klare mål og en aktiv og synlig ledelse bliver anvendt som et ledelsesgreb og på den anden side, hvor ledelsen har intentioner om at inddrage medarbejderne i udformningen af det tværgående samarbejde.

Den samlede konklusion

Vi kan på baggrund af ovenstående konkludere, at der i undersøgelseskommunen viser sig væsentlige dilemmaer i form af et manglende kendskab på tværs og vanskeligheder med at se

meningen i arbejdet og samarbejdet. Ledelsen spiller i den forbindelse en stor betydning, da det netop må antages at være en ledelsesmæssig opgave at skabe rammerne og vilkår for at samarbejdet prioriteres, og at de enkelte medarbejdere kan se værdien i samarbejdet. Der er altså behov for en grundlæggende kultur, hvor medarbejdere inddrages, opnår kendskab til hinanden og oplever mening med deres arbejde. Måden, der ledes og styres på, har endvidere stor betydning, idet at styringsparadigmerne skal sameksistere i den kommunale forvaltning og sikre det bedste grundlag for et tværgående samarbejde til gavn for borgerne. Ledelsen skal balancere blandt andet mål- og resultatstyring samtidig med inddragelse af medarbejderne, hvilket ikke kan være en nem opgave. Så spørgsmålet er, hvordan der kan skabes en inddragende og meningsfuld arbejdskultur samtidig med, at man presses af krav om målstyring og en resultatorienteret tilgang.

Kapitel 8: Perspektivering

Vores undersøgelse har vist, at der er en diskrepans i, hvordan der ledes og styres i den kommunale forvaltning. Vores fund omkring kendskab, mening og til dels ledelsens betydning for det tværgående samarbejde, mener vi godt kan gøre sig gældende i andre kommuner, der arbejder tværgående. Ligesom det vil kunne gøre sig gældende i andre dele af det sociale arbejde, hvor flere afdelinger, professionelle og organisationer samarbejder helhedsorienteret omkring borgere.

Det tværgående helhedsorienterede samarbejde, hviler på regel- og målstyrede områder i de kommunale forvaltninger, det være sig for eksempel Jobcentrene, Børnefamilieafdelinger og Socialteams. Det er nærliggende at eksemplificere styringslogikken ud fra beskæftigelsesområdet, der er underlagt en produktionsstyringslogik via aktivitets- og præstationsmålinger, og hvor der udføres benchmarking, hvor kommunerne sammenlignes og rangordnes i forhold til deres resultater (Larsen & Nielsen 2022, s. 76). For eksempel sammenlignes kommunerne på, hvor mange unge der er i uddannelse, og hvor mange unge der modtager uddannelseshjælp, og hvordan dette tal stiger og falder. Såfremt kommunerne ikke præsterer som ventet i disse målinger, og vedbliver hermed, risikerer de at komme under statslig administration (Ibid, s. 76). Larsen & Nielsen (2022) beskriver, hvordan der kan opstå et *krydspres for ledelsen i kommunerne mellem*

den statslige produktionsstyringslogik og nye kommunale ønsker om en stærkere orientering mod værdiskabelse for borgerne (Ibid, s. 77).

Som vist i ovenstående undersøgelse skal Børnefamilieafdelingen jævnfør SEL §19a inddrage relevante samarbejdspartnere i de unges sager fra det 16. år. Den Kommunale Ungeindsats fordrer også et samarbejde på tværs af organisationen (LBK nr 1659 af 11/08/2021). Det helhedsorienterede tværgående samarbejde defineres altså via statslig styring og lov, ligesom det formentlig er et ønske for de fleste kommuner, da de skal løse problematikker omkring unge med komplekse problemer. Værdibaseret ledelse med fokus på samskabelse og inddragelse kan være medvirkende til, at visionerne og lovgivningen omkring samarbejde og helhedstækning opfyldes. Præmissen for værdistyring er defineret ved åbenhed og høj grad af kollegial sparring, hvor medarbejderne får blik for egen og andres praksis, og tilbydes hjælp til at ændre måder at udføre arbejdet på. Med dette sikrer man, at der skabes ligevægt i de centrale værdier for arbejdet med borgerne og at disse er på dagsorden i organisationen (Ibid., s. 84). Som Larsen & Nielsen (2022) påpeger, kan det være svært at indføre værdibaseret styring i en organisation, der endnu i stort omfang har fokus på målstyring. Der kan opstå dilemma omkring den *udadrettet legitimitet*, for eksempel benchmarking og måltal, og den *indadrettede legitimitet*, for eksempel værdistyret tværgående samarbejde omkring de unge (Ibid., s. 85). Udarbejdelse af visioner for samarbejdet handler både om medarbejdernes indstilling og organisationens virkemåde. Det handler derfor også om ledelsen, og den måde samarbejdet organiseres på (Ibid. s. 86-87).

Monrad (2021) fremhæver også netop vigtigheden af at arbejde med at fremme et mindset om en helhedsorienteret tilgang i sagsbehandlingen af komplekse sociale problemer, så hver enhed i en forvaltning ikke kun fokuserer på den del af borgerens liv, som er deres kerneopgave (Monrad, 2021, s. 62). For at skabe den helhedsorienterede tilgang i det sociale arbejde, er det nødvendigt med styringsredskaber, der understøtter dette (Ibid.). Til dette kan Ravns (2008) anbefalinger og redskaber til ledelsen om, hvordan denne kan være med til at skabe mening i arbejdslivet for medarbejderne, anvendes.

Ifølge Ravn (2008), er de fire faktorer, der tilsammen giver mening i arbejdslivet, ikke bare en teoretisk definition, men kan anvendes af arbejdspladsen til at skabe aktive indsatsområder for de

enkelte medarbejdere (Ravn, 2008). Dette kan gøres ved, at ledelsen går sammen med medarbejderne om at definere, hvilken værdi de vil skabe for borgerne, og på hvilken måde dette gøres i praksis. Medarbejderne skal endvidere blive bevidste om deres styrker, og sætte dem i spil, så de anvendes bedst muligt, ligesom det skal gøres tydeligere, hvad der er medarbejdernes bidrag. Som en væsentlig prik over i'et skal ledere sammen med medarbejderne indbyrdes blive bedre til at organisere bidragene til et produktivt fællesskab (Ibid.).

Så hvis vi i lyset af værdibaseret ledelse og Ravn (2008) skal komme med bud på styringsredskaber, der kan imødekomme diskrepansen i styringsformerne mener vi, at ledelsen med fordel kan faciliteres fora for kollegasparring, der kan organiseres i samme ånd, som kollegasparringen er tiltænkt indenfor værdistyring. Dette for at skabe kendskab medarbejderne imellem, hvor de samtidig reflekterer over praksis og værdierne i det borgerrettede arbejde. Ledelserne kan også lave en anerkendende undersøgelse af medarbejdernes oplevelse af det tværgående samarbejde omkring borgerne, og på den måde få medarbejdernes input, ligesom ledelsen kan inddrage medarbejderne i at skabe et meningsorienteret strategiarbejde for det tværgående samarbejde (Ravn 2008). Dette for at skabe en inddragende og meningsfuld kultur på tværs af organisationens afdelinger.

Litteraturliste

Andersen, N. A. & Breidahl, K. N (2022). Organisatorisk helhedsorientering: Dilemmaer og potentialer. I Caswell, D. & Larsen, F. (red.). *Borgerinddragelse i beskæftigelsespolitikken*. København: Djøf forlag.

Bjørnholt, B. & Jakobsen, L.M (2020). Kvalitativ analyse: kodning. I Andersen, L., Hansen, K. & Hansen, S. (red.). *Metoder i statskundskab*. København: Hans Reitzels forlag.

Brehm, J. & Gates, S. (1997). Why Supervision Fails to Induce Compliance, s. 39 - 46. I *Working, Shirking and Sabotage, Bureaucratic Response to a Democratic Public*. University of Michigan Press, 1997.

Carlsen, L. T. (2018). Forskningsetik i praksis. I Monrad, M. & Olesen, S. (red.) (2018). *Forskningsmetode i socialt arbejde*. København: Hans Reitzels forlag.

Frederiksen, M. (2018). Design. I Monrad, M. & Olesen, S. (red.) (2018). *Forskningsmetode i socialt arbejde*. København: Hans Reitzels forlag.

Hood, C. (1991). A Public Management For All Seasons? *Public Administration Vol. 69* Spring 1991, s. 3-19. Royal Institute of Public Administration.

Høstrup, M., Høgh, H. & Stamhus, C. (2019). *Fra ung til voksen med handicap – En litteraturgennemgang*. Metodecentret, Aarhus.

Jacobsen & Thorsvik (2014). Ledelse i organisationer. I *Hvordan organisationer fungerer, en indføring i organisation og ledelse*. København: Den danske udgave Hans Reitzels Forlag (2014).

Jessen, M. (2013). Overgangssager set ud fra borgerens perspektiv. I *Uden for nummer, 27, 14. årgang*, s. 14-21. Dansk Socialrådgiverforening

Johansen, M. & Seemann, J. (2013). Unge i organisatorisk grænseland - organisering, samarbejdsstrategier, tillid og ledelse. I *Uden for nummer, 27, 14. årgang*, s. 14-21. Dansk Socialrådgiverforening

KL (2018) *Sammenhængende ungeindsats – Kommunale eksempler*. 1. udgave, 1. oplag

Kristiansen, S. (2017). Fortolkning, forforståelse og den hermeneutiske cirkel. I Järvinen, M. & Mik-Meyer, N.(red.). *Kvalitativ analyse, syv traditioner*. Forfatterne og Hans Reitzels forlag.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). Kap. 6: Tematisering og design af en interviewundersøgelse. Kap. 7: Udførelse af et interview. I *Interview, Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. Hans Reitzels Forlag.

Iacono, V.L, Brown, D.HK. & Symonds, P. (2016). Skype as a Tool for Qualitative Research Interviews. *Sociological Research Online*, 21 (2), 12. Lokaliseret den 27. maj 2022 på: <http://www.socresonline.org.uk/21/2/12.html>

Larsen, F. & Nielsen, M. H. (2022). Politisk-organisatoriske udfordringer og strategier for borgerinddragelse. I Caswell, D. & Larsen, F. (red.). *Borgerinddragelse i beskæftigelsespolitikken*. København: Djøf forlag.

Monrad, M. & Danneris, S. (2021). Hvad er borgerinddragelse. I *Borgerinddragelse i socialt arbejde*. Forfatterne og Samfundslitteratur.

Monrad, M. (2021). *En Plan: helhedsorientering på tværs af beskæftigelse og rusmiddelbehandling*". Aalborg Universitet.

Monrad, M. (2018). Tilvirkning af data. I Monrad, M. & Olesen, S. (red.). *Forskningsmetode i socialt arbejde*. København: Hans Reitzels forlag.

Monrad, M. & Olesen, S. (2018). Sigtet med bogen. I Monrad, M. & Olesen, S. (red.). *Forskningsmetode i socialt arbejde*. København: Hans Reitzels forlag.

Jørgensen, T. & Luckow, T, S. (2013). *Bedre overgange for udsatte unge*. Midtvejsevaluering af efterværnsinitiativet " Vejen til uddannelse og beskæftigelse". SFI, Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.

Ravn, I. (2008). Mening i arbejdslivet - definition og konceptualisering. I *Tidsskrift for ARBEJDSLIV*, 10 årg., (nr. 4).

Ravn, I. (2021). Behov for autonomi, kompetence og samhørighed, s. 53-71. I

Selvbestemmelsesteorien, Motivation, psykologiske behov og sociale kontekster. København: Hans Reitzels Forlag, 1. udgave, 2. oplag

Schein, E.H. (1994). *Organisationskultur og ledelse*. København: Forlaget Valmuen.

Socialstyrelsen, *Overgangen til voksenlivet for unge med handicap - et inspirationsmateriale* (2021). Elektronisk udgave: ISBN-nr.: 978-87-94059-09-1.

Socialstyrelsen, *Samarbejdsmodellen, Unge med psykiske vanskeligheder - overgang fra barn til voksen. Introduktion og redskaber*. (2015)

Torfinng, J. & Køhler, B. T. (2016). *Styringskløft mellem Finansministeriet og kommuner*. Altinget.

Lokaliseret den 24. maj 2022 på:

<https://www.alinget.dk/embedsvaerk/artikel/styringskloeft-mellem-finansministeriet-og-kommuner>

Lovgivning

Aftaleteksten, Aftale om bedre veje til uddannelse og job (2017). Regeringen (Venstre, Liberal Alliance og Det Konservative Folkeparti), Dansk Folkeparti, Socialdemokratiet, Socialistisk Folkeparti og Radikale Venstre. Lokaliseret den 28. maj 2022:

<https://www.regeringen.dk/media/4282/171013-aftale-om-bedre-veje-til-uddannelse-og-job-justeret.pdf>

LBK nr 170 af 24/01/2022, Bekendtgørelse af lov om social service, 2022 (Danmark). Social- og Ældreministeriet. Kap 6, § 19a, og kapitel 11. Lokaliseret den 24. maj 2022:

<https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2022/170#idb70f223c-97a2-47fd-80b4-24324725a443>

LBK nr 1659 af 11/08/2021, Bekendtgørelse af lov om kommunal indsats for unge under 25 år, 2021. (Danmark). Børne- og Undervisningsministeriet. Kap. 1. Lokaliseret den 24. maj 2022:

<https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2021/1659>

LOV nr 548 af 07/05/2019, Lov om en aktiv beskæftigelsesindsats, 2019 (Danmark).

Beskæftigelsesministeriet. Kap. 1. Lokaliseret den 24. maj 2022:

<https://www.retsinformation.dk/eli/lt/2019/548>

LBK nr 47 af 15/01/2019, Bekendtgørelse af lov om kommunernes styrelse. (Danmark). Social- og

Indenrigsministeriet. Lokaliseret den 28. maj 2022:

<https://www.retsinformation.dk/eli/lt/2019/47#id0e9c6de3-ebc7-4d6f-8857-a3737188734d>