

Forside

Eksamensopgave Bachelor

Semester:	7. semester
Modul:	Modul 13
Gruppenr.:	37
Antal anslag:	118.408
Titel:	Betydningen af koordination og samarbejde i den helhedsorienteret indsats - En kvalitativ undersøgelse om betydningen af koordinations- og samarbejdsmodellen 'Tværfaglig koordination og samarbejde' for socialarbejderne i Mariagerfjord Kommune.
Engelsk titel:	The meaning of coordination and cooperation when working with holistic efforts – A qualitative study about the consequences of the coordination and cooperation model 'Interdisciplinary Coordination and Cooperation' for the social workers in Mariagerfjord Kommune.
Dato:	05.01.2022
Vejleder:	Steffen Ernø

Navn:	Henriette Bundgaard Jensen		
Studienr.	20153391	Telefon nr.	23 28 11 16
Studentmail	hbje15@student.aau.dk		
Navn:	Jóna Mohr Højsted		
Studienr.	20176169	Telefon nr.	53 80 32 73
Studentmail	Jhajst17@student.aau.dk		
Navn:	Maria Kristensen		
Studienr.	20176159	Telefon nr.	28 73 17 08
Studentmail	Mkris17@student.aau.dk		

Telefonnummeret skal være det nummer, du kan træffes på under eksamen i tilfælde af uforudsete problemer.



Indholdsfortegnelse

Abstract	3
Indledning	4
Problemfelt	5
New Public Management og New Public Governance	5
Jura	6
SEL § 141, stk. 7	7
Frikommuneforsøg 'Én plan for en sammenhængende indsats med borgeren'	8
Mariagerfjord Kommune	10
Koordinations- og samarbejdsmodellen	11
Vores undren	14
Problemformulering	15
Videnskabsteori	15
Interaktionisme	15
Eksistentiel fænomenologi	17
Metode	19
Den kvalitative metode	19
Empiri	19
Udformning af interview	20
Interviewproces	21
Etiske og juridiske overvejelser	21
Analysestrategi	22
Databearbejdning	22
Teori	23
Organisationsteori og kulturteori	23
Edgar Scheins kulturteori	25
Helhedssyn	25
Jens Guldagers helhedssyn	26
Kvalitet	27
Det faglige kvalitetsperspektiv	27
Analyse	28
Organisations- og kulturteori	29
Delkonklusion	34
Helhedssyn	35
Team Samlet Sagsbehandling	38
Bedre helhedssyn øger effekt og kvalitet	40



Delkonklusion.....	41
Kvalitet.....	41
Delkonklusion.....	46
Diskussion	46
Konklusion	48
Perspektivering	50
Litteraturliste.....	51



Abstract

The background of this project takes its starting point in wondering why vulnerable and complex citizens have a hard time navigating in the Danish welfare society. In continuation of this the study started researching for projects that were created to counteract this problem where to the project 'Better Coordinated Case Management' in Mariagerfjord Kommune was discovered. The main purpose of this bachelor project is to investigate the coordination and cooperation model 'Interdisciplinary Coordination and Cooperation' which is part of the former mentioned project. The research question is therefore: What are the consequences of the implementation of the coordination and cooperation model 'Interdisciplinary Coordination and Cooperation' for the social workers' practice in Mariagerfjord Kommune. In order to answer the research question data was collected through five qualitative semi-structured interviews with social workers from Mariagerfjord Kommune as informants. Prior to the interviews an interview guide was developed. The guide consisted of two different parts. The first part contained the thematic research questions and the other part contained the interview questions for the informants. Furthermore, a qualitative thematic data analysis was used to analyse the five interviews. As a result of the thematic analysis three themes were identified. The three themes were organizational and cultural differences, holistic view, and quality. It can be concluded that the model 'Interdisciplinary Coordination and Cooperation' creates a better and more united approach when working with vulnerable citizens with complex cases. Additionally, a result of the model is an improved holistic view which also results in the social workers living up to the ambition of Mariagerfjord Kommune about creating a more holistic and consistent effort when working with citizens. Finally, the model results in an increased quality of the social work in Mariagerfjord Kommune.



Indledning

Vores velfærdssamfund måles ud fra, hvordan vi behandler de svageste, og i Danmark har vi et af verdens bedste velfærdssamfund. På trods af dette, er der alligevel mennesker som falder igennem i vores system, og mennesker som hver dag kæmper med omfattende sociale problemer (Finansministeriet, 2018, s. 2).

Over 30.000 borgere modtager både sociale indsatser og beskæftigelsesindsatser. Derudover kommer de borgere, som modtager hjælp og støtte fra andre instanser i den offentlige sektor (Finansministeriet, 2018, s. 5). Det er en problematik, at disse borgere skal navigere mellem regler, kontaktpersoner samt de mange tilbud i deres møde med den offentlige sektor. Mange borgere, med komplekse problemer, oplever et uigennemsigtigt og tungt system, hvortil de oplever at få et ukoordineret og usammenhængende forløb. Dette til stor frustration for både borgere og medarbejdere i den offentlige sektor. Resultatet af dette, er en borger som bliver tabt i et usammenhængende system samt at det bliver borgerens opgave, at skabe sammenhæng og navigere rundt i systemet (Finansministeriet, 2018, s. 2).

Dette er på mange måder et generelt billede af vores offentlige sektor. Årsagerne er blandt andet at vores offentlige sektor i for høj grad er siloopdelt samt styret af regulering, krav og nye opgaver. Resultatet bliver derfor, at der investeres for mange ressourcer med for lille en effekt (Finansministeriet, 2018, s. 2).

Det er derfor relevant at undersøge, hvorvidt der er kommuner der har udarbejdet særlige indsatser, som formår at afhjælpe ovenstående problematik.

I vores research er vi blevet bekendte med projektet 'Bedre Koordineret Sagsbehandling' i Mariagerfjord Kommune. I forbindelse med dette projekt har Mariagerfjord Kommune udarbejdet en koordinations- og samarbejdsmodel ved navn 'Tværfaglig koordination og samarbejde' (Bilag 7). Vi har valgt at vores undersøgelse skal tage udgangspunkt i denne koordinations- og samarbejdsmodel, idet ambitionen med denne er, at alle borgere skal opleve hjælp og støtte samt at denne er koordineret mellem de relevante aktører i kommunen. Desuden skal en iværksat indsats give mening for den enkelte borger (Bilag 7, s. 3). Mariagerfjord Kommunes ambition lyder derfor "Vi gør det der virker og derfor oplever alle borgere med behov for det, en tværfaglig, koordineret, helhedsorienteret og meningsfuld indsats" (Bilag 7, s. 3).



Selve koordinations- og samarbejdsmodellen har til formål, at styrke samarbejdet og den tværfaglige koordination omkring den enkelte borger (Bilag 7, s. 3). Desuden skal modellen sikre, at socialrådgiveren vurderer, hvorvidt en borger med sager på forskellige fagområder, har behov for koordinering på tværs af forvaltninger samt samarbejde mellem forskellige fagpersoner (Bilag 7, s. 3).

Ovenstående er baggrunden for, at vi i gruppen finder det interessant at undersøge, hvilken betydning koordinations- og samarbejdsmodellen har for praksis i Mariagerfjord Kommune.

Problemfelt

New Public Management og New Public Governance

Et paradigmeskifte fra New Public Management (herefter NPM) til New Public Governance (herefter NPG) har i de seneste år været undervejs (Byskov-Nielsen, Gemal & Ulrich, 2015). Hvor ledelsesparadigmet NPM før har præget den offentlige sektor med økonomiske og markedsorienterede teorier, er det nu i højere grad NPG med dens organisationssociologi, netværksteori samt samskabelse, der præger den offentlige sektor (Krogstrup & Jensen, 2017). Begreber som netværksstyring og samskabelse skal være medvirkende til at sikre fleksibilitet og dynamik, hvorfor en organisation skal være i stand til at organisere deres arbejdsmetoder- og tilgange således, at der ikke blot samskabes med et fokus på processen. Der skal tværtimod samskabes med fokus på at der skal være et outcome (Byskov-Nielsen, Gemal & Ulrich, 2015).

Manifestationen af dette paradigmeskifte viser sig blandt andet ved, at det organisatoriske udgangspunkt forandrer sig. Som skrevet er samskabelse og netværk blevet styrende elementer, og kombineret skal disse sikre nye måder at skabe velfærd på (Krogstrup & Jensen, 2017). Efter skiftet til ledelsesparadigmet NPG ses en større tendens til at udøve metastyring. Metastyring har fokus på at undgå de klassiske hierarkiske styringsteknikker, og handler i stedet om, at skabe rammer for samskabelse i en organisation (Byskov-Nielsen, Gemal & Ulrich, 2015). NPG har desuden et større fokus på at skabe tillid mellem medarbejdere og ledelse, borger og socialrådgiver samt et øget fokus på at der skal være tillid i det tværfaglige samarbejde (Byskov-Nielsen, Gemal & Ulrich, 2015). Denne nye måde at tilgå velfærd og administration på, har også påvirket det sociale arbejde med borgeren. Hvor socialrådgiveren under NPM skulle følge gældende regler og levere en standardiseret ydelse, skal denne under NPG i langt højere grad have fokus på samskabelse og dét at skabe en løsning i samarbejde med borgeren (Byskov-Nielsen, Gemal & Ulrich, 2015).



Jura

Handleplanen er et vigtigt element i det sociale arbejde. Arbejdstilgangen omkring handleplaner er, at der udarbejdes én handleplan inden for hvert fagområde, som en borger er tilknyttet. Denne arbejdstilgang kan være et resultat af mange aspekter. Blandt andet kan hyppig sikkerhed og journalisering skyldes et retssikkerhedsmæssigt aspekt, hvortil den meget fragmenterede arbejdstilgang med handleplaner også kan være forårsaget af effekter fra NPM, idet dette ledelsesparadigme, som skrevet, har været dominerende, og dertil har et stort fokus på autonomisering af ydelser i en organisation.

Handleplanen udgør dog et vigtigt arbejdsredskab i samarbejdet mellem borger og socialrådgiver samt er handleplanen essentiel i forbindelse med at fremme mål og dialog (Dansk Socialrådgiverforening, 2010).

Formålet med en handleplan er at klargøre målet med en given indsats således, at der sikres en sammenhængende og helhedsorienteret indsats for borgeren. Handleplanen skal desuden tydeliggøre forpligtelsen for de involverede personer, instanser og forvaltningsgrene. Ligeledes skal en handleplan bidrage til at styrke borgerens indflydelse på deres egen sagsbehandling (Socialstyrelsen, 2020).

En handleplan skal i henhold til Bekendtgørelse af lov om social service LBK nr. 1287 af 28.08.2020 (herefter SEL) § 141 udarbejdes i forbindelse med igangsættelse af en indsats. Jf. SEL § 141 skal det vurderes, hvorvidt der bør tilbydes en handleplan, når der ydes hjælp til borgere under folkepensionsalderen. Der skal i denne forbindelse tages hensyn til, hvorvidt borgeren har et ønske om at få en handleplan samt karakteren og omfanget af indsatsen.

Kommunen er desuden forpligtet til at tilbyde specifikke grupper af borgere handleplaner. Her er tale om borgere med betydeligt nedsatte fysiske eller psykiske funktionsevner og borgere, hvor der er tale om essentielle sociale problemer. Målgruppen indebærer endvidere borgere som ikke, eller som kun med betydelig støtte, kan opholde sig i eget hjem samt borgere, som har behov for betydelig støtte for at kunne forbedre sine personlige udviklingsmuligheder, jf. SEL § 141, stk. 2.

Handleplanen skal ydermere, jf. SEL, stk. 3, indeholde selve formålet med indsatsen samt, hvilken indsats der forventes at være nødvendig for at kunne opnå dette formål. Handleplanen skal ligeledes indeholde den forventede varighed af indsatsen samt beskrive eventuelle særlige forhold vedrørende borgers beskæftigelse, personlig hjælp samt andre hjælpemidler.



Handleplanen skal så vidt muligt udarbejdes i samarbejde med borgeren og bør altid udarbejdes ud fra borgerens forudsætninger, jf. SEL § 141, stk. 4.

Handleplanerne kan dog få den modsatte virkning end ønsket, idet der, som nævnt, udarbejdes én handleplan inden for hvert fagområde, som borgeren er tilknyttet. Dette kan resultere i, at borgeren i nogle tilfælde skal forholde sig til flere handleplaner på samme tid, som kan risikere at modarbejde hinanden, da handleplanerne udarbejdes af forskellige socialrådgivere, som ikke nødvendigvis samarbejder på tværs af hinanden (Dansk Socialrådgiverforening, 2010).

Hvor handleplaner oprindeligt har til formål at skabe overskuelighed og inddragelse, kan de derfor ende med at indeholde modsætningsfyldte krav og mål, hvilket kan opleves problematisk og usammenhængende for både borger såvel som socialrådgiver (Lund, 2018).

SEL § 141, stk. 7

For at imødekomme ovenstående problematik omkring modstridende handleplaner, findes der i SEL § 141, stk. 7 en paragraf til forebyggelse af dette. I SEL § 141, stk. 7 tilbydes borgere med komplekse og sammensatte problematikker, hvortil der også hører et koordinationsbehov at få udarbejdet én helhedsorienteret plan, som skal erstatte de øvrige handleplaner. Borgeren skal endvidere, jf. § 141, stk. 7, samtykke til at handleplanen erstattes af en helhedsorienteret plan.

Grundet at denne paragraf findes i Servicelovens bestemmelser, er vi nysgerrige på, hvorfor problematikken omkring de modstridende handleplaner opstår samt baggrunden herfor. Vi har i vores interview med en leder adspurgt denne omkring § 141, stk. 7, og hvorfor denne ikke anvendes i praksis. Til spørgsmålet omkring paragraffen svarer In3 følgende “(...) Vi har ikke gearret systemer, som kan snakke sammen endnu” (Bilag 4, s. 9).

In3 forklarer endvidere:

(...) vi har et problem med vores IT-systemer og vi har problemer med GDPR, fordi du må ikke putte... Du må ikke dobbeltjournalisere, så hvis du har en kontanthjælpssag, så har du... Der har du bare tre systemer herinde, ikke? Vi journaliserer i. Og økonomien kan ikke behandles i [specifik lovgivning] for eksempel (Bilag 4, s. 8).



Her forklarer informanten altså, at deres systemer omkring journalisering i forskellige afdelinger ikke tillader, at der udarbejdes én samlet helhedsorienteret plan, idet systemerne ikke er gearet hertil. Desuden fortæller In3, at en sådan helhedsorienteret plan vil bryde GDPR-reglerne.

In3 forklarer på baggrund af ovenstående desuden, at:

(...) i sidste ende handler det om penge. Så er der et system i familie, der handler om penge. Og et system der handler om barnet. Og der er så et system, der handler om beskæftigelsesdelen. Og man kan ikke putte beskæftigelse ind i vores Servicelovs-system. De kan simpelthen ikke snakke sammen. Og revisionen kan ikke trække data ud på det. Men det er meget spændende (Bilag 4, s. 9-10).

Citatet ovenfor fortæller at baggrunden for paragraffens manglende anvendelse i praksis bunder i resourcer og økonomi. Dette fordi at systemerne, som nævnt, ikke kan arbejde sammen på tværs, og fordi det økonomiske aspekt i at udarbejde én helhedsorienteret plan, ikke er mulig rent lavpraktisk.

I et forsøg på at løse problematikken omkring modstridende handleplaner, findes blandt andet frikommuneforsøget 'Én plan for en sammenhængende indsats med borgeren'. Dette frikommuneforsøg indebærer, sammen med andre frikommuneforsøg, blandt andet effekter fra NPG, idet NPG ikke kun stiller nye krav til kommunen, som organisation samt ledelsen deri, men også krav til nye måder, hvorpå socialrådgiverne skal arbejde.

Frikommuneforsøg 'Én plan for en sammenhængende indsats med borgeren'

Som led i det første frikommuneforsøg blev ni kommuner i 2012 udvalgt som frikommuner. Frikommuneforsøget skulle have til formål at skabe nye løsninger på de udfordringer, som kommunerne stod over for, og skulle desuden gøre op med unødigt bureaukrati inden for den kommunale sektor. Ambitionen med forsøget var, at det skulle bidrage med konkrete erfaringer som skulle være inspirationskilde til nytænkning af måden at varetage opgaver på i det kommunale samt til afbureaukratisering af statslige regler (Indenrigs- og Boligministeriet, 2021).

Frikommuneforsøgene er siden 2012 fortsat, hvor der hvert fjerde år bliver igangsat nye frikommuneforsøg i nye kommuner rundt omkring i landet. Et af dem er, som nævnt, frikommuneforsøget 'Én plan for



en sammenhængende indsats med borgeren', som foregik fra 2016 til 2020, hvor slutevalueringen er udarbejdet af Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd (VIVE, 2021). Dette frikommuneforsøg bestod af i alt ni kommuner, som har eksperimenteret med nye roller og organiseringer for at tilbyde udsatte borgere en mere helhedsorienteret og sammenhængende indsats (VIVE, 2021, s. 6). Et kerneelement i forsøget var at samarbejde tværgående og koordinere på nye måder. Dette med ambitionen om, at én plan skulle lede til en mere sammenhængende indsats samt at bryde med opdelt sagsbehandling og modstridende handleplaner. Der er i frikommuneforsøget derfor givet lovhjemmel til, at frikommunerne må udarbejde én samlet handleplan, hvori alle mål og indsatser, der opstilles for borgeren, skrives. Desuden er der givet lovhjemmel til fritagelse af tre proceskrav (VIVE, 2021, s. 3). De ni kommuner har fået fritagelse fra at sektoropdele planer, hvilket betyder at de havde frihed til at skabe én sammenhængende handleplan for borgeren. De havde endvidere fået fritagelse fra sektoropdelt organisering, hvilket betyder, at socialrådgiverne kunne træffe afgørelser inden for andre lovområder end deres eget. Desuden fik frikommunerne fritagelse fra forskellige procesmål. Dette betød, at der var frihed til blandt andet at fravige krav til indhold, mødehyppighed og frekvens hos borgeren, frihed til at kunne stille ret og pligt-tilbud i bero samt frihed til en processuel fleksibilitet i forbindelse med mødekadencer (VIVE, 2021, s. 11-12).

Da formålet med frikommuneforsøget var at skabe en mere sammenhængende og helhedsorienteret indsats, har slutevalueringen, via en survey, undersøgt blandt andet, hvordan der har været arbejdet helhedsorienteret, hvilke elementer af det helhedsorienterede arbejde som virker bedst og kommunernes erfaringer med økonomiske omkostninger. Dette for at afdække, hvad henholdsvis de fagprofessionelle har oplevet virker, men også, hvorvidt borgerne følte sig hjulpet. Dette skulle bidrage med en indsigt i, hvad der virker i indsatsen, og hvorfor det virker, hvortil fokus også er på, hvilke elementer i indsatsen der har understøttet opnåelsen af de opstillede mål (VIVE, 2021, s. 10).

Frikommuneforsøget har overordnet set givet positive resultater. Slutevalueringen konkluderer blandt andet, at frikommuneforsøget er lykkedes med at gøre en markant forskel i de deltagende borgeres liv. Mange borgere oplever nemlig et markant forbedret samarbejde med kommunen og en god relation samt støtte til at opnå deres målsætninger. Casebeskrivelserne i evalueringen viser desuden, hvordan det er lykkedes at styrke trivslen og på denne måde skabe overskud til beskæftigelse hos borgerne. Endvidere viste surveyundersøgelsen, at en tredjedel af borgerne oplevede, i høj eller meget høj grad, at have fået nye kompetencer og styrket tro på egne evner (VIVE, 2021, s. 94). Evalueringen viser også en øget ople-



velse af inddragelse hos borgeren, idet 64% af borgerne, i høj eller meget høj grad, oplevede at være inddraget i at opstille mål for deres forløb (VIVE, 2021, s. 34). Desuden følte 79% af borgerne sig, i høj eller meget høj grad, inddraget i formuleringen af de opstillede mål samt i høj eller meget høj grad motiveret til at nå dem (VIVE, 2021, s. 36). Slutteligt har frikommuneforsøget også givet positive resultater i forbindelse med forbedring af den helhedsorienterede indsats samt reducere udgifter hos kommunen (VIVE, 2021, s. 94).

Dette frikommuneforsøg har derfor skabt en nysgerrighed på, hvorvidt andre kommuner har implementeret lignende forsøg eller elementer herfra i praksis, idet der ikke er sket en ændring i lovgivningen efterfølgende. Dette betyder at kommunerne stadig er pålagt proceskrav samt det at udarbejde forskellige handleplaner til den samme borger. Det vil derfor være interessant at undersøge, hvorvidt andre kommuner har implementeret elementer fra frikommuneforsøget 'Én plan for en sammenhængende indsats med borgeren', for således at kunne sammenligne effekterne af disse, men også undersøge, hvilken betydning implementeringen af et sådant projekt har for socialarbejdernes praksis samt, hvilke barrierer der eventuelt måtte opstå undervejs i implementeringen.

I forlængelse af dette har vi fundet frem til, at Mariagerfjord Kommune er i gang med at implementere projektet 'Bedre Koordineret Sagsbehandling', hvortil kommunen har udarbejdet koordinations- og samarbejdsmodellen 'Tværfaglig koordination og samarbejde', som indeholder elementer fra frikommuneforsøget (Bilag 7).

Mariagerfjord Kommune

Byrådet i Mariagerfjord Kommune har i forbindelse med udarbejdelsen af budgetaftalen 2020-2023 valgt at iværksætte en indsats, som har til formål at styrke den tværfaglige koordination samt samarbejdet omkring den enkelte borger. Mariagerfjord Kommune har således udarbejdet en koordinations- og samarbejdsmodel, som skal sikre at det vurderes om en borger, som har sager på forskellige fagområder, har behov for koordinering på tværs af forvaltningerne og at der således samarbejdes på tværs af fagpersoner (Bilag 7, s. 3).



Koordinations- og samarbejdsmodellen

I koordinations- og samarbejdsmodellen 'Tværfaglig koordination og samarbejde' er der opstillet fem principper i forhold til den tværfaglige koordination og samarbejdet mellem fagpersoner.

De fem principper for tværfaglig koordination og samarbejde er:

- Koordinering og samarbejde på tværs af de fagpersoner, der er tilknyttet borgeren – og forpligtelse af hinanden i samarbejdet.
- Respekt og nysgerrighed på hinandens fagligheder, viden og beslutninger.
- Fastsættelse af fælles mål og koordinerede planer ud fra SMART-principperne¹, og løbende opfølgning og justering af mål og planer ved behov.
- Der arbejdes så vidt muligt videns- eller erfaringsbaseret.
- Der skabes altid sammenhæng i de indsatser som igangsættes.

(Bilag 7, s. 4)

Der er i forbindelse med indsatsen ligeledes iværksat nye digitale løsninger som skal understøtte den tværfaglige koordination og samarbejdet. Disse IT-løsninger er KMD Nova Link samt LetDialog. KMD Nova Link er en fælles tværfaglig platform, hvor der kan arbejdes omkring de fælles planer for borgeren. Programmet skal ligeledes give socialrådgiveren et bedre overblik over den enkelte borgers mål, tilbud, indsatser samt kalenderaktiviteter. Dette vil dog altid kræve samtykke. LetDialog er et webbaseret dialogværktøj, som skaber et lukket forum til borgeren og de tilknyttede fagpersoner. Her kan der kommunikeres med borgeren, men også omkring borgeren, på GDPR-sikret vis. Det er således et program, der giver mulighed for at sende små hurtige beskeder, afklarende spørgsmål og påmindelser mellem borgeren og socialrådgiveren samt fagpersoner imellem (Bilag 7, s. 7).

Disse IT-løsninger giver ligeledes gode redskaber, når der skal arbejdes med borgerinddragelse. I koordinations- og samarbejdsmodellen er der således også fokus på borgerinddragelsen samt at der tages afsæt i borgerens behov. Borgeren skal her i højere grad inddrages i koordinationen, således at de får større indflydelse på deres eget forløb. Borgeren skal derfor altid inddrages, når der koordineres samt

¹ Indebærer at de mål, der sættes for en borger, skal være specifikke, målbare, acceptable/opnåelige, realistiske og tidsbestemte (Posborg, Nørrelykke & Antczak, 2016).

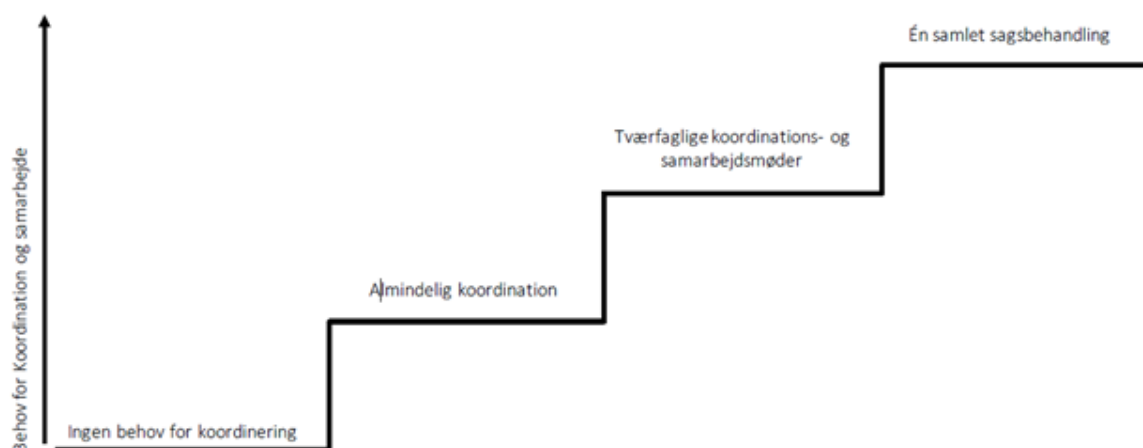


laves aftaler omkring borgerens forløb. Der lægges derfor stor vægt på at der ikke koordineres eller afholdes møder uden borgerens tilstedeværelse samt at møder afholdes andre steder end på de respektive rådhus, såfremt at dette giver bedre mening for borgeren (Bilag 7, s. 7).

For borgere, som har sager på flere fagområder, og hvor der vurderes at der er behov for stor tværfaglig koordination og samarbejde, udarbejdes der én fælles plan for borgeren. Dog skal der stadig udarbejdes de lovmæssige planer, hvori der beskrives aktiviteter, afgørelser og argumentation på de enkelte fagområder. Denne fælles plan er derfor til for at skabe sammenhæng i borgerens forløb samt sikre at de indsats, der iværksættes, er koordineret og giver mening for borgeren (Bilag 7, s. 6).

Koordinations- og samarbejdsmodellen indeholder således en overordnet struktur omkring den tværfaglige koordination og samarbejdet omkring borgeren. Her er formålet at gøre det nemt og overskueligt for socialrådgiveren at se, hvad der kræves i forhold til koordinationen, og hvornår der skal koordineres på tværs. I den forbindelse er der udarbejdet en kategorisering af, hvilke borgere der ønskes højere koordinering omkring, og hvad koordineringen samt samarbejdet derfor skal indeholde. Dette bliver illustreret i form af en trappemodell (Bilag 7, s. 5).

Figur 1: Niveauer for tværfaglig koordination og samarbejde



(Bilag 7, s. 5)

Trappemodellen lægger op til at det ikke er alle borgere, hvor der er behov for en mere samlet sagsbehandling. For borgere som udelukkende har én sag på ét fagområde, og hvor der derfor kun er én myndighed indblandet, vil der ikke være behov for at koordinere med andre fagområder. Dette vil typisk fo-



regå på det nederste trin i trappen. Det bliver således først når borgeren er i kontakt med flere myndigheder på en gang, at denne bevæger sig op ad trappen, og at der derfor bliver behov for koordination, hvorfor der altid bør spørges ind til, hvem borgeren ellers er i kontakt med. For at undgå at borgeren unødigt skal tilknyttes nye fagpersoner, skal socialrådgiveren altid vurdere, hvor meget vedkommende selv kan løse i samarbejde med borgeren. Dette for at sikre at borgerens forløb er i så få hænder som muligt, for at der på denne måde ikke koordineres blot for at koordinere, men med et samtidigt fokus på at forløbet giver mening for borgeren. Der ses dog bort for procedurerne på de forskellige niveauer, såfremt der skulle opstå et akut behov for koordinering. Socialrådgiveren må således gerne tage kontakt til de nødvendige fagpersoner for at kunne koordinere med disse i sådanne tilfælde (Bilag 7, s. 5).

For at socialrådgiveren skal kunne vurdere, hvornår der er behov for at bevæge sig op ad trappen, er der udarbejdet nogle "skal-parametre". De går på, at såfremt borgeren udtrykker et behov for at der skal koordineres og samarbejdes på tværs, skal dette gøres. Ligeledes skal der koordineres og samarbejdes på tværs, såfremt at der er et behov for dette hos en fagperson. Når socialrådgiveren vurderer, at der er tale om en af disse "skal-parametre", skal der herefter ses på, hvilket af de tre niveauer på trappen, der skal koordineres og samarbejdes på. Her ses der på, hvor mange sager en borger har i kommunen. Jo flere sager en borger har, jo større er argumentationen for, at der er et behov for koordinering og samarbejde på tværs (Bilag 7, s. 9).

Herefter ses der på borgerens evner. Såfremt at socialrådgiveren vurderer, at en borger ikke selv evner at navigere mellem indsatserne, forstås det som et selvstændigt argument, at der her er et behov for at gå på et højere niveau på trappen. Her ses ligeledes på kompleksiteten i borgerens sager. Ved flere komplekse sager er der større risiko for at målene og indsatserne i disse sager modstrider hinanden. Derfor vurderes der, at jo flere komplekse sager en borger har, jo højere op på trappen befinder sagen sig (Bilag 7, s. 9).

Hos nogle type borgere kan der foreligge et lovkrav omkring koordinering og samarbejde. For eksempel har de aktivitetsparate kontanthjælpsmodtagere ret til en koordinerende sagsbehandler, således at de sikres en helhedsorienteret indsats som er tværfaglig og koordineret på tværs forvaltningerne. Dette, jf. § 36, stk. 1 i Lov om en aktiv beskæftigelsesindsats LOV nr 548 af 07.05.2019 (herefter LAB). I dette tilfælde bør der altid koordineres på det forestående niveau (Bilag 7, s. 9).



Vores undren

På baggrund af ovenstående problemfelt vurderes emnet som værende relevant, idet der opstår spørgsmål omkring kvaliteten af det socialfaglige arbejde. Emnet fremstår som et innovativt tiltag, idet Mariagerfjord Kommune udviste et behov for ekstra fokus på en mere helhedsorienteret indsats for borgere med komplekse sager. Det er ligeledes relevant at lære den nye arbejdsstrategi hos socialrådgiveren at kende, da der dermed kan dannes et overblik over, hvilken betydning koordinations- og samarbejdsmodellen har for socialfagligheden i Mariagerfjord Kommune.

Det er relevant at undersøge socialarbejdernes egen oplevelse af selve implementeringen af koordinations- og samarbejdsmodellen 'Tværfaglig koordination og samarbejde'. Deres udtalelser anses som værende et styrende element i bachelorprojektet, idet vi ud fra informanternes udsagn opnår deres oplevelse omkring implementeringens betydning. Vi vil dermed forholde os til, hvorledes modellen påvirker det sociale arbejdes praksis. Denne nye måde at organisere det sociale arbejde på er relevant at undersøge, idet frikommuneforsøget har vist sig at øge og kvalificere arbejdet med borgeren. Det er derfor interessant at undersøge, hvorvidt de samme fordele kan opnås i Mariagerfjord Kommune, dog uden fritagelse fra forskellige proceskrav og, hvor de i Mariagerfjord Kommune stadig skal udføre deres arbejde efter gældende lovgivning. Dette er interessant, da en kvalificering af det sociale arbejde i sidste ende kan betyde, at borgerens behov er i centrum, og at borgeren derfor vil få iværksat den korrekte indsats. Ydermere er det interessant at undersøge, hvorvidt Mariagerfjord Kommune kan opnå førnævnte fordele, uden at have de samme forudsætninger som frikommuneforsøget 'Én plan for en sammenhængende indsats med borgeren' havde.

I løbet af søgningen efter empiri til vores projekt, samt efter at vi er blevet mere oplyste, består vores undren af, hvilken betydning koordinations- og samarbejdsmodellen 'Tværfaglig koordination og samarbejde' har for socialarbejderne i Mariagerfjord Kommune. Dette fordi, at det tværfaglige samarbejde og koordinering altid har været et vigtigt element i det sociale arbejdes praksis, da dette skal bidrage til at få sat flere perspektiver i spil i en konkret sag. Det undrer os hermed, at det anses som en nødvendighed at iværksætte en koordinations- og samarbejdsmodel for at opnå den ønskede koordinering, idet det angiveligt burde være en selvfølge, samt en naturlig del af arbejdsgangen hos socialrådgiveren, da tværfaglighed har et stort afsæt i det sociale arbejdes praksis.



Problemformulering

Ovenstående problemfelt leder os frem til følgende problemformulering:

Hvilken betydning har implementeringen af koordinations- og samarbejdsmodellen 'Tværfaglig koordination og samarbejde' for socialarbejdernes praksis i Mariagerfjord Kommune?

Videnskabsteori

Følgende afsnit vil afdække den videnskabsteoretiske tilgang.

Videnskabsteori bidrager til at reflektere over *selve* videnskaben (Christensen, Jørgensen, Lysen & Rosenberg, 2021, s. 21). Denne refleksion er essentiel i selve projektet, da denne peger hen imod, hvorledes projektet udformes. Videnskabsteori skal således forstås som den overordnede viden, og bliver dermed benævnt som metateori. Endvidere bygger den på et solidt fundament, da denne bliver baseret på en troværdig og reflekteret viden (Ringø, 2016, s. 1-2).

Projektet tager udgangspunkt i at reflektere over strategier og sociale indsatser, som finder sted i den sociale praksis. Ud fra dette frembringes videnskabsteoriens definitioner og forståelse af virkeligheden. Dette sker i forbindelse med viden, for hermed at få øje på, hvilket vidensgrundlag denne virkelighed bygger på (Ringø, 2016, s. 1-2).

På baggrund af ovenstående er hensigten med den videnskabsteoretiske tilgang at kunne give en holdbar, troværdig og reflekteret besvarelse på projektets problemformulering.

Interaktionisme

Dette projekt tager udgangspunkt i interaktionisme som videnskabsteoretisk tilgang. Denne videnskabsteoretiske tilgang medvirker til projektets sammenhæng, og i den forbindelse er interaktionismen udvalgt, idet projektet er baseret på indhentet kvalitativ empiri. Dette for at opnå forståelse for virkeligheden (Christensen et al., 2021). Der er bevidsthed omkring andre videnskabsteoretiske tilgange, som er relevante i forhold til den kvalitative empiri og analyse af denne. Interaktionismen vurderes som værende relevant for projektet på baggrund af at den tager udgangspunkt i de førnævnte strategier og sociale indsatser.



Interaktionismens kernepunkt er samspilsrelationer som opstår mellem mennesker samt mellem institutioner og mennesker. I dette møde bliver der forhandlet mening mellem de to parter, hvoraf resultater af disse udgøres som handlinger, hvilket præges af menneskets behov og impulser samt af samfundets institutioner og strukturelle muligheder. Handlingen fremkommer af de to parter, og er i vedvarende forhandling i samspillet. På baggrund af dette vil interaktionismen blive placeret på et mesoniveau (Jacobsen & Pringle, 2016, s. 230). Interaktionismen forsøger at forstå, hvorledes den institutionelles etablerede mønstre kan påvirke samt afgrænse den enkelte socialrådgiver i en konkret og given kontekst (Jacobsen & Pringle, 2016, s. 231).

Interaktionismen beskriver, at systemet og institutioner ikke kan fungere automatisk, men på baggrund af aktørernes handlinger. Det institutionelle, strukturelle og lovgivningsmæssige kan påvirke socialrådgiverens handlerum, og har dermed stærke bindinger til de sociale samspil og interaktioner, som fremkommer i den pågældende kontekst. Aktørerne i interaktionen handler i forudsætningen af den konkrete situation i allerede etablerede rammer, eksempelvis lovgivning og strukturelle samt samfundsmæssige diskurser (Christensen et al., 2021, s. 141).

Mariagerfjord Kommune har udarbejdet koordinations- og samarbejdsmodellen ‘‘Tværfaglig koordinations og samarbejde’’. Baggrunden for implementeringen af denne er, at der i større grad er behov for at samarbejde og koordinering på tværs af fagområder og forvaltninger (Bilag 7, s. 3). Kommunen beskriver endvidere, at koordinations- og samarbejdsmodellen skal være med til at kvalitetssikre de adskillige komplekse sager, som er tilknyttet til den enkelte borger. Borgeren skal understøttes med ‘‘en tværfaglig, koordineret, helhedsorienteret og meningsfuld indsats’’ (Bilag 7, s. 3). En socialrådgiver beskriver i en artikel fra Berlingske, at en handleplan hos en borger, skal være med til at skabe et overblik og overskuelighed hos borgeren, men at den dog kan have den omvendte effekt, idet borgeren kan være tilknyttet til flere fagområder i kommunen. Ulempen ved de forskellige tilknyttede fagområder kan være, at de ikke samarbejder eller taler sammen i den givne kommune omkring den pågældende sag hos borgeren. Fagområderne udarbejder handleplaner, som direkte kan modarbejde hinanden, og dette kan være problematisk for den enkelte borger. Socialrådgiveren forklarer endvidere, at grunden til dette er, at de institutionelle etablerede rammer og strukturer kan gøre, at de enkelte socialrådgivere i bestemte fagområder har forskellige forudsætninger. Eksempelvis er formålene i fagområderne forskellige og der er ofte et bestemt fokus præget af et fagområde i forhold til lovgivningen samt ens leder. Forskellige handleplaner, med forskellige fokuspunkter, kan skabe uoverskuelighed hos den enkelte borger og dette er problema-



tisk (Lund, 2018). Grundet dette vil der undersøges, hvorvidt tværfagligheden kan skabe en større sammenhæng for både borger og socialrådgiver, men også et større helhedssyn hos socialrådgiveren. Dette for at give mulighed for samarbejde og dermed at opnå en helhedsorienteret indsats for borgeren. Der undersøges derfor også, hvorledes koordinations- og samarbejdsmodellen vil øge kvaliteten af det sociale arbejdes praksis. Der vil derfor i projektet indhentes kvalitativ empiri for at opnå en forståelse for betydningen af koordinations- og samarbejdsmodellens implementering, dette i form af interaktion med relevante informanter (Christensen et al., 2021). Hensigten med dette er, at opnå en forståelse af praksis i forbindelse med selve implementeringen, og dermed tilegne viden omkring, hvorvidt der forekommer barrierer samt, hvorvidt implementeringen påvirker socialfagligheden i praksis i Mariagerfjord Kommune.

Afslutningsvis fremstår interaktionismen relevant i forhold til projektet, idet denne giver mulighed for at tolke samt at analysere den indsamlede kvalitative empiri ved brug af udvalgte teorier. Gennem disse vil den teoretiske og analysestrategiske referenceramme bidrage til, at informanternes udsagn vil blive fortolket og analyseret i projektet (Kvale & Brinkmann, 2016, s. 191).

Eksistentiel fænomenologi

Til vores interviews vil der anvendes en eksistentiel fænomenologisk tilgang, idet eksistentiel fænomenologi bidrager til at informanternes oplevelse af koordinations- og samarbejdsmodellens implementering, og betydningen af denne, høres og forstås ud fra deres perspektiv (Christensen et al., 2021). Denne videnskabsteoretiske tilgang vil give plads til at fastholde et åbent og en mere sansede indstilling i forhold til de mange lag i det, som der opleves. Denne indstilling giver os, som interviewere, mulighed for at forstå vores informanter og deres udtalelser, og denne kan ikke frembringes ved et struktureret interview (Christensen et al., 2021, s. 96). I den eksistentielle fænomenologi lægges vægt på menneskets *oplevelsesverden* – det er den verden, som mennesket oplever gennem vores sansede krop samt gennem den fælles sociale livsverden (Christensen et al., 2021, s. 94). Vi er bevidste omkring at vores forståelse, i mødet med informanterne, vil være farvet, og dermed vil vi forsøge ikke at lade denne komme til udtryk. Dette fordi at vi vil forsøge at indlede vores forforståelse, således at forståelsesprocessen vil frembringe ny fælles forståelse. I vores forskningsproces vil vi inddrage os selv som professionelle, samt som mennesker, i form af faglige teorier og personlige forforståelse. Dette vil dog ikke udgøre en problematik i forbindelse med objektivitet, idet vores forforståelse vil blive udlagt og reflekteret (Christensen et al., 2021, s. 104). Der vil tages udgangspunkt i informanternes subjektive oplevelser, og dermed opnås informanternes livsverden og umiddelbare forståelse af de adspurgte spørgsmål fra interviewguiden



(Christensen et al., 2021). Informanternes udtalelser vil blive beskrevet og dermed forstået, hvorledes informanternes oplevelse er af koordinations- og samarbejdsmodellen (Thagaard, 2017, s. 38). Vi vil dog være bevidste omkring vores egne fortolkninger, men samtidig være bevidste omkring informanternes umiddelbare mening, forståelse og oplevelse af det givne fænomen. Disse vil forstås som sande for informanterne, idet de danner baggrund for informanternes handlinger. Afslutningsvis vil de forstås som sande for os i gruppen, kombineret med en forståelse for, at vi er bevidste omkring vores egne forforståelser (Jacobsen & Pringle, 2016, s. 227-228).

Ovenstående betyder noget for vores projekt som helhed, idet vi ser projektet som en veksel mellem forståelse og fortolkning, og at denne vekselvirkning handler om, hvordan vi erkender vores teori og empiri. Vores tilgang til projektet er abduktiv, fordi der er en vekselvirkning mellem det teoretiske og empiriske perspektiv. Vores erkendelsesproces er desuden, at denne vekselvirkning er essentiel, idet vi både forinden og efter vores interviews, vil reflektere over vores undren, og fordi der gennem vores projekt vil være en gensidig tilpasning mellem den valgte teori og vores informanternes udtalelser (Ringø, 2016, s. 55).

Med afsæt i eksistentiel fænomenologi, vil vi forsøge at være objektive iagttagere. Dette dog med en bevidsthed omkring, at vores egne forforståelser ikke kan sættes fuldstændigt til side. Dette betyder, at vi på baggrund af eksistentiel fænomenologi, også vil forsøge at have in mente, at give plads til informanterne og deres sandhed (Christensen et al., 2021). Vi vil forsøge at fastholde et blik på betydningen af koordinations- og samarbejdsmodellens implementering, samt hvordan denne opleves af informanterne, hvortil vi samtidig vil beskrive og indhente empirisk materiale om denne (Christensen et al., 2021). Endvidere vil vi have fokus på, at få informanternes umiddelbare viden, udtalelser og beskrivelser fremlagt, som det styrende element af samtalen. Vi vil stille spørgsmål, men skal dog være opmærksomme på, hvorvidt interviewet ændrer sig til en dialog, som dermed vil bringe vores egne meninger i spil (Jacobsen & Pringle, 2016, s. 230). Vores roller vil være neutrale til de givne interviews, og dermed vil vi formidle informanternes erfaringer og holdninger distanceret. Vi vil være opmærksomme på at konstruere den tilegnede viden fra informanternes synspunkt, således at denne ikke ændrer betydning og dermed bevares. Udsagnene komprimeres, således at der er mulighed for at formulere overordnede begreber og fænomener, da disse danner et mønster på tværs af materiale (Jacobsen & Pringle, 2016, s. 235).

På baggrund af ovenstående vil der dog også være fokus på at få afdækket informanternes samspil mellem institutioner og mennesker, idet dette er et kerneelement i interaktionismen.



Metode

Dette afsnit vil afdække vores metodiske tilgang, vores valg af empiri samt hvordan denne empiri er indhentet. Afsnittet vil endvidere afdække de etiske og juridiske overvejelser vi i gruppen har haft omkring fremskaffelse og anvendelse af vores empiriske materiale.

Den kvalitative metode

Til indsamling af vores empiriske materiale har vi valgt at benytte os af den kvalitative metode. Da den kvalitative metode er en fællesbetegnelse for en række undersøgelsesmetoder, som eksempelvis interviews og deltagerobservationer, giver disse metoder god mulighed for opnåelse af viden omkring fænomener, der er vanskelige at kvantificere (Guldager, 2015). Den kvalitative metode søger at afdække indholdet samt karakteren af et givent fænomen, og samtidig bidrager metoden med undersøgelser der er mere dybdegående og smalle samt undersøgelser, som oftest indeholder færre undersøgelsesenheder (Guldager, 2015, s. 108). Målet med en kvalitativ undersøgelse er derfor at identificere, redegøre og bestemme ukendte oplysninger og ukendte fænomener, hvoraf der kan udledes analytiske generaliseringer (Guldager, 2015, s. 107). Disse generaliseringer vil vi, gennem analyse og teori, argumentere for kan pege på almene problemstillinger (Thagaard, 2004).

Empiri

Vi har valgt at indsamle vores empiri ved hjælp af semistrukturerede interviews med socialarbejdere fra Mariagerfjord Kommune. Vi har gjort brug af fem informanter som alle arbejder i Mariagerfjord Kommune. Blandt de fem informanter er desuden bestående af fire socialrådgivere og en leder. Vi har valgt informanterne ud fra, at disse kan give os en indsigt i, hvilken betydning implementeringen af koordinations- og samarbejdsmodellen 'Tværfaglig koordination og samarbejde' har for socialarbejdernes praksis i kommunen. Vores informanter består både af ledelse samt af socialrådgivere, da disse har forskellige faglige tilgange, og derfor også vil bidrage med forskellige svar til vores spørgsmål i vores interviews. Vi har valgt at inddrage begge parter for at øge kvaliteten af vores indsamlede kvalitative empiri.



Udformning af interview

Vi har valgt at benytte os af semistrukturerede interviews for at gøre det muligt at forfølge, hvor informanternes informationer fører os hen undervejs i interviewet (Thagaard, 2004, s. 87). Vi har derfor udarbejdet en interviewguide som tillader og rummer dette (Bilag 1). Forinden udarbejdelsen af selve interviewguiden har vi fundet frem til tre forskellige temaer, som efterfølgende har dannet fokusområder i udarbejdelsen af vores guide, og som i sidste ende skal bidrage til, at problemformuleringen kan besvares. Vi er kommet frem til følgende temaer; proces, barrierer og socialfaglighed (Thagaard, 2004, s. 89).

Dernæst har vi udarbejdet en interviewguide bestående af to forskellige dele (Bilag 1). Den ene del indeholder projektets tematiske forskningsspørgsmål og den anden del indeholder de formulerede interviewspørgsmål til vores informanter (Kvale & Brinkmann, 2016, s. 186). Formålet med at udarbejde vores interviewguide på denne måde er, at forskningsspørgsmålene er affattet i et teoretisk sprog, mens selve interviewspørgsmålene er formuleret i hverdagsprog, således at disse bidrager til et dynamisk og naturligt samtaleflow i samtalen med vores informanter. Ét forskningsspørgsmål kan desuden undersøges og besvares via flere forskellige interviewspørgsmål, hvilket har tilladt os at indhente nuanceret og varieret empiri (Kvale & Brinkmann, 2016, s. 187).

I forbindelse med udarbejdelsen af vores interviewspørgsmål har vi haft fokus på, at det første vi har spurgt alle fem informanter om, er et mundtligt samtykke til at lydoptage interviewet, således at vi har dokumentation for samtykket efterfølgende. Vi har desuden haft fokus på, at de indledende spørgsmål har været brede, hvorefter vi undervejs i guiden har indsnævret dem. Vi har desuden haft in mente, at vores interviewspørgsmål ikke måtte være for nærgående eller for ledende (Thagaard, 2004, s. 89-91).

Endvidere har vi valgt at udarbejde én interviewguide til ledelsen og én til de socialrådgivere vi skulle interviewe (Bilag 1). Dette fordi, at socialrådgiverne kan bidrage med en subjektiv viden om praksis og egne erfaringer med koordinations- og samarbejdsmodellen, idet de arbejder direkte med borgerne, hvorimod ledelsen kan svare mere ud fra et helikopterperspektiv. Ledelsen kan bidrage med et mere politisk og strategisk blik, samt et dybdegående kendskab til baggrunden for implementeringen af koordinations- og samarbejdsmodellen.



Interviewproces

Forud for vores interviews har vi overvejet, hvordan selve processen omkring disse skulle være. Vi uddelegerede derfor på forhånd tre forskellige interviewroller til hvert af vores fem interviews. Rollerne har fordelt sig således, at en har ageret *total observatør*, en anden *deltager som observatør* og en tredje *total deltager*. Den *totale observatør* har observeret både stemningen til interviewet, men også det der blev talt om. Denne har desuden også holdt øje med tiden. *Deltager som observatør* har også haft til opgave at observere, men har samtidig skulle stille eventuelle spørgsmål der har meldt sig undervejs i interviewet. Dette for at hjælpe den *totale deltager* med at holde fokus på interviewguiden og interviewspørgsmålene heri, idet den *totale deltager* har haft til opgave at interviewe vores informanter (Inge-mann, Kjeldsen, Nørup & Rasmussen, 2018, s. 235).

Forud for vores interviews har vi også valgt, at vores informanter ikke skulle modtage vores spørgsmål. Dette fordi vi har haft et ønske om at få informanternes umiddelbare holdninger og viden omkring koordinations- og samarbejdsmodellens virkning. Vi har endvidere valgt at lydoptage interviewet med en diktafon, som vi har lånt af Aalborg Universitet. Dette for ikke at have fokus på at tage noter undervejs, da dette kan virke forstyrrende for alle deltagere til interviewet samt for at tillade et fuldt fokus på samtalen med informanten.

Etiske og juridiske overvejelser

I forbindelse med fremskaffelsen af vores empiriske materiale, har vi gjort os nogle etiske overvejelser. Disse etiske overvejelser indebærer blandt andet fortrolighed, anonymitet og samtykke, hvorfor vi, da kontakten til vores informanter skulle etableres, skrev en mail, hvori vi præsenterede os selv, beskrev formålet med interviewet samt gav en kort beskrivelse af vores undersøgelse og projekt. Ligeledes informerede vi i mailen vores informanter om vores ønske omkring at lydoptage vores interviews. Slutteligt forsikrede vi desuden informanterne anonymitet, således at disse ikke kan identificeres i vores undersøgelse samt for at sikre dem en tryghed ved at deltage (Thagaard, 2017).

Endvidere har vi i forbindelse med fremskaffelse og anvendelse af vores empiriske materiale været opmærksomme på det juridiske aspekt af dette. Først og fremmest har vi været opmærksomme på, at vi ikke er underlagt tavshedspligt, jf. § 27 i Bekendtgørelse af forvaltningsloven LBK nr. 433 af 22.04.2014. Dog er vi bekendt med, at der findes regler angående videregivelse af indhentede oplysninger. Dette i henhold til blandt andet Lov om behandling af personoplysninger LOV nr. 429 af



31.05.2000 (herefter PDL) §§ 6-8, som indeholder gældende lov om behandling af persondata samt videregivelse af disse. Vi har desuden været opmærksomme på PDL § 28, hvori oplysningspligten til informanter står beskrevet, og slutteligt har vi forholdt os til PDL § 38, hvori det fremstår, at informanter har ret til at trække deres samtykke tilbage.

Analysestrategi

Dette afsnit beskriver vores valg af analysestrategi samt hvordan vi ud fra denne har databearbejdet vores empiri.

I forbindelse med vores indsamlede empiri og analysen af denne, vil vi gøre brug af kvalitativ temaanalyse. Dette fordi en temaanalyse tillader stor teoretisk fleksibilitet, hvortil denne også er et godt redskab til at sortere i vores empiri samt identificere relevante temaer, og dertilhørende teori, til vores analyse. En kvalitativ temaanalyse består af forskellige faser som omfatter henholdsvis at transskribere, at læse samt at sætte sig ind i empirien, at kode og til sidst kategorisere og tematisere vores kvalitative empiri (Lester, Cho & Lochmiller, 2020).

Grundet ovenstående faser, er det derfor essentielt at afdække, hvorledes vi med udgangspunkt i den kvalitative temaanalyse har databearbejdet vores empiri.

Databearbejdning

Efter fremskaffelsen af vores empiriske materiale, startede vi med at transskribere alle fem interviews. Med henblik på at kunne udarbejde en fyldestgørende og udførlig temaanalyse, hvori empirien er det styrende element, er det er nødvendigt at vores interviews fremstår i skriftform. Transskriberingen skal senere i processen fungere som hjælp til at synliggøre vores temaer, samt til at synliggøre gode citater, som kan underbygge vores teori. Vi har transskriberet vores fem interviews fuldt ud, med undtagelse af, at vi har anonymiseret, hvilken afdeling vores informanter arbejder i, navne, computersystemer, vores informanternes målgruppe og deres samarbejdspartnere samt eventuelle andre oplysninger, der kan være medvirkende til at identificere vores informanter. Vi har desuden undladt at transskribere verbale gentagelser og ordet 'øh', og har endvidere omformuleret sætninger med henblik på at sikre vores informanternes anonymisering. Alt sammen dog uden at ændre i konteksten af vores empiri (Lester et al., 2020).

Dernæst har vi læst vores transskriberede interviews igennem og sat os grundigt ind i dem, hvortil vi via kodning har identificeret flere steder i vores empiri, hvor informanterne kommer med lignende udsagn,



uafhængigt af hinanden, eller med forskellige modsigende udsagn. At gennemlæse og kode vores interviews, har tilladt os at skabe en sammenhæng og et overblik over sådanne udsagn i vores empiri samt, hvilken teori vi skal benytte os af i analysen. Ligeledes har kodningen gjort det muligt at identificere relevante citater til vores analyse (Lester et al., 2020).

Efterfølgende har vi taget udgangspunkt i vores tre temaer fra vores interviewguide samt førnævnte udsagn fra vores informanter, hvortil vi ud fra disse har fundet frem til tre forskellige temaer til vores analyse, og derudfra også fundet frem til dertilhørende teori. Denne teori har vi fundet frem til med henblik på, hvordan vi, ud fra de tre temaer i analysen, bedst kan belyse og forklare betydningen af koordinations- og samarbejdsmodellens implementering. Denne teori skal desuden underbygge empirien i vores projekt.

Disse tre temaer er endvidere afstemt med projektets analytiske formål, og derfor også udarbejdet med et fokus på problemformuleringen som er projektets primære forskningsspørgsmål. Vi fandt via vores kategorisering og tematisering frem til følgende tre gennemgående temaer; organisations- og kulturforskelle, helhedssyn og kvalitet. Det er ud fra disse temaer, at vi vil analysere og anvende vores teori med henblik på slutteligt, at kunne besvare vores problemformulering (Lester et al., 2020).

Teori

Følgende afsnit er en redegørelse for de teorier, som vi i gruppen finder det relevant at gøre brug af samt at inddrage i analysen. Vi tager udgangspunkt i henholdsvis organisations- og kulturteori, helhedssyn og kvalitet.

Organisationsteori og kulturteori

I vores empiri er organisations- og kulturforskelle et gennemgående tema, hvorfor det er relevant at introducere organisations- og kulturteori. Disse kan medvirke til forståelsen af, hvad en organisation er samt, hvad dens kultur indebærer, for efterfølgende at opnå forståelse af samt kontekstualisere, hvilke organisations- og kulturforskelle, der opstår i forbindelse med implementeringen af koordinations- og samarbejdsmodellen i Mariagerfjord Kommune.



En organisation består af tre elementer, herunder *struktur*, *proces* og *kultur* (Bømler, 2015, s.16).

Struktur er måden, hvorpå organisationen opdeler og koordinerer arbejdsopgaver for at kunne opnå en effektiv implementering af et ønsket mål. *Struktur* dækker desuden over regler, autoritets- og kommunikationsmønstre. Reglerne er dem, der definerer forholdet mellem organisationens medarbejdere. Dette gælder både de forhold der er enkeltvis og gruppevis. Autoritets- og kommunikationsmønstre er den måde medarbejderne kommunikerer forskelligt på, alt efter, hvorvidt der kommunikeres med andre medarbejdere eller ledere (Bømler, 2015, s.16).

Proces handler om interaktionen mellem medarbejderne samt motivation, konflikter og ledelse. Disse interaktioner foregår på forskellige niveauer og påvirker medarbejderne indbyrdes, hvorfor interaktionen også påvirker medarbejdernes holdninger og adfærd. *Processen* kan dermed påvirke organisationen både negativt og positivt (Bømler, 2015, s. 23).

Kultur består af medarbejdernes normer og værdier og, hvordan disse kommer til udtryk i medarbejdernes ageren. *Kultur* dækker derfor over måden, hvorpå medarbejderne kommunikerer med hinanden og de fysiske indtryk som organisationen danner. Det er ligeledes den måde som medarbejderne samarbejder på, det sprog der bruges samt de historier der fortælles ved bordet i frokostpausen. Alt dette skaber et fælles ståsted, og dermed fælles kultur, for medarbejderne (Bømler, 2015, s. 18). *Kultur* er endvidere en integreret del af strukturen. Den skaber varige og stabile adfærdsmønstre, hvilket giver medarbejderne stabilitet og tryghed og fremmer organisationens måde at fungere på. Ved brug af håndgribelige tiltag er det muligt at påvirke kulturen i en ny retning. Der skal være en opmærksomhed på at disse tiltag dog kan ende med at skabe modstand blandt medarbejderne samt skabe angst og utryghed (Bømler, 2015, s.18).

Struktur, *proces* og *kultur* kan dog ikke skilles ad, idet de hænger sammen og derfor påvirker hinanden gensidigt (Bømler, 2015, s. 24). Der kan derfor forekomme diskrepans mellem opgaver og interesser i en organisation, og skal der ses på kulturforskelle, er det relevant at se nærmere på kulturteori.



Edgar Scheins kulturteori

Der findes mange definitioner af begrebet organisationskultur. En af de mere anvendte definitioner er Edgar Scheins. Han definerer kulturen som følgende:

Et mønster af grundlæggende antagelser – opfundet, opdaget eller udviklet af en given gruppe, efterhånden som den lærer at håndtere sine problemer vedrørende ekstern tilpasning og intern integration – som har vist sig at være værdifuldt og derfor er blevet givet videre til nye medlemmer som den rigtige måde at opfatte på, tænke og føle på i relation til disse fænomener (Bømler, 2015, s. 19).

Ifølge Schein er det altså de grundlæggende værdier og antagelser der er det bærende i en organisationskultur. Ved den eksterne og interne tilpasning ses der på, hvordan virksomheden forholder sig til omverdenen og eksempelvis borgere og samarbejdspartnere. Den interne integration er, hvordan medarbejderne opfatter kulturen, og om de deler de samme værdier og antagelser. Det er de fælles værdier og antagelser der er med til at danne et filter for medarbejderne, og som således skaber tryghed blandt de ansatte. Her mener Schein ligeledes, at organisationskulturen kan være vanskelig at ændre på, når først den er bundfældet i medarbejderne (Bømler, 2015, s. 20).

Ovenstående vil vi bruge som hjælp til at analysere os frem til, hvilke organisations- og kulturforskelle der opstår i forbindelse med implementeringen af koordinations- og samarbejdsmodellen samt, hvilken betydning disse har for socialarbejderne i Mariagerfjord Kommune.

Helhedssyn

Helhedssyn er andet gennemgående tema i vores empiri, hvorfor det er relevant at gøre rede for, idet dette kan hjælpe til en forståelse af, hvorledes helhedssynet påvirkes hos socialarbejderne i Mariagerfjord Kommune i forbindelse med implementeringen af koordinations- og samarbejdsmodellen 'Tværfaglig koordination og samarbejde'.

Helhedssynet er en del af de fire fællesmetodiske principper, også kaldet for HEKS. Disse principper karakteriserer alle former for professionelt socialt arbejde og består af henholdsvis helhedssyn, etik, kommunikation og systematisk arbejde (Goli & Hansen, 2016, s. 281).



Helhedssynet er et kernebegreb og har stor betydning i det sociale arbejde. Det kræver en særlig måde at tilgå mennesker og se menneskers samspil med samfundet på, hvortil helhedssynet også kræver særlige kompetencer i form af blandt andet overblik. Dette fordi at helhedssynet befinder sig på flere forskellige niveauer i en indsats. Det befinder sig både på et samfundsmæssigt niveau, et politisk og økonomisk niveau, et organisatorisk niveau samt et individuelt niveau. Blandt mere skal socialrådgiveren eksempelvis have kendskab til borgerens job-, uddannelses- og boligsituation samt, hvorvidt borgeren er tilknyttet andre fagområder i kommunen. Dette fordi at det kræves af socialrådgiveren, at kunne "se" borgeren fra alle ovenstående niveauer, for at kunne danne sig et helhedssyn af denne. Grundet dette er helhedssynet en grundlæggende forudsætning at mestre i et arbejde, hvor der foretages socialfaglige beslutninger, idet sådanne beslutninger har en afgørende effekt på borgerens livssituation (Goli & Hansen, 2016, s. 281).

Helhedssynet har desuden stor betydning i det tværfaglige samarbejde, såvel som i samarbejdet mellem borgeren og socialrådgiveren. I begge sammenhænge handler helhedssynet om at kunne forstå samt begribe baggrunden for borgerens sociale problemer og behov. Helhedssynet handler også om at kunne koble problem-, ressource- og behovsforståelse sammen for, at dette til sidst kan resultere i en forståelsesramme for borgeren, det omgivende samfund og det sociale system (Bo, Guldager & Zeeberg, 2015, s. 17).

Jens Guldagers helhedssyn

Jens Guldagers bud på en begrebsudredning af helhedssynet indebærer, at socialrådgiveren kan opnå en helhedsforståelse ud fra tre overordnede fokuspunkter; *problemer*, *ressourcer* og *behov* (Harder & Nissen, 2011, s. 39). Han forklarer yderligere, at forståelsen af ovenstående tre punkter opnås via seks faktorer, som samlet giver en helhedsforståelse. Disse seks faktorer er følgende:

- Sociale problemers tætte sammenhæng med menneskers livsvilkår
- Generel risikovurdering for opståen af sociale problemer
- Medbestemmende faktorer for menneskers håndtering af livsvilkår
- Konkrete menneskers individuelle reaktioner på belastninger
- Socialrådgiverens og hendes institutions ressourcer, herunder hendes forforståelse og forståelse af egen rolle
- Viden om samfundets normer og reaktioner på desintegrerede mennesker (Harder & Nissen, 2011, s. 39).



Ifølge Guldager er det derfor essentielt, at socialrådgiveren forstår vigtigheden af samspillet mellem det enkelte menneske, familien, gruppen og institutions- og samfundsniveau. Dette fordi han mener, at socialrådgiveren ellers kan “falde” i tre hovedgrøfter. Den første af disse er *den psykologiserende grøft*, hvor socialrådgiveren udelukkende ser på individet. Den anden er *samspilsgrøften*, hvor socialrådgiveren blot ser på eksempelvis samspillet mellem familie og netværk, og den sidste, som er *sociologismens grøft*, hvor socialrådgiveren hverken har fokus på samspil eller individ, da disse alene vil blive forklaret ud fra institutionelle og samfundsmæssige påvirkningsprocesser (Harder & Nissen, 2011, s. 39).

Det er i henhold til Guldager derfor vigtigt, at socialrådgiveren er i stand til at gøre rede for og eksplicite helhedssynet således, at borgeren oplever at imødekommes i deres egen mening omkring, hvad de ser som deres *problemer, ressourcer og behov* (Harder & Nissen, 2011, s. 39).

Ved hjælp af ovenstående forståelse og begrebsudredning af helhedssynet, vil vi analysere os frem til, hvilken betydning implementeringen af koordinations- og samarbejdsmodellen har for socialarbejdernes helhedssyn i Mariagerfjord Kommune.

Kvalitet

Som beskrevet tidligere, er kvalitet et af de tre temaer i vores empiri, hvilket gør det relevant at anvende et kvalitetsperspektiv til at forstå, hvordan Mariagerfjord Kommune, via deres nye måde at organisere deres arbejde på, sikrer kvaliteten af det sociale arbejde. Det er derfor nødvendigt at gøre rede for, hvordan kvalitet kan forstås samt hvordan denne kan sikres i det sociale arbejde.

Det faglige kvalitetsperspektiv

Kvalitet kan måles på mange måder, hvorfor dette defineres forskelligt afhængigt af, hvilket perspektiv det forstås ud fra (Harder & Nissen, 2015, s. 130-131).

En af måderne, hvorpå kvalitet og kvalitetssikring kan forstås, er ud fra det faglige kvalitetsperspektiv. Det faglige kvalitetsperspektiv kan betegnes ved *'at opnå kvalitet i det professionelle arbejde'*. Forstås kvalitet gennem dette perspektiv, antages velfærden at fremmes ved at styrke kvaliteten i det professionelle arbejde med borgeren (Harder & Nissen, 2015, s. 131). Det kritiske spørgsmål er dog, hvorvidt sikkerhed og professionalitet i sig selv højner og sikrer kvalitet og dermed bedre velfærd i det sociale arbejde. Med udgangspunkt i det faglige kvalitetsperspektiv, opnås kvalitet ikke blot gennem sikkerhed. Dette fordi professionsviden i sig selv er forbundet med risici og derfor også usikkerhed, idet arbejdet



med mennesker i sig selv er komplekst og uforudsigeligt (Harder & Nissen, 2015, s. 131). Derimod vil kvalitet, i henhold til dette perspektiv, i høj grad handle om, hvorvidt opnåelsen af bedre praksis er mulig samt i, hvilket omfang bevidstheden omkring vidensunderskud er til stede hos socialrådgiveren. Kvaliteten afhænger derfor af socialrådgiverens evne til at være vidende, undersøgende og reflekterende i sit arbejde (Harder & Nissen, 2015, s. 131).

Det faglige kvalitetsperspektiv antager desuden, at ikke alt kan forstås, forklares og vides omkring borgerens livssituation, hvorfor socialrådgiveren løbende skal være forberedt på at lære mere. For at blive klar til denne læring skal socialrådgiveren ligeledes have erfaring og erkendelse af usikkerheden som følger med deres profession, og samtidig være bevidst om, at der kan opstå et behov for at blive mere vidende. Her styrkes arbejdet og kvaliteten gennem socialrådgiverens egen bevidsthed. Kvaliteten afhænger derfor af socialrådgiverens egen evne til at blive ”bedre” vidende, eksempelvis omkring borgerens livssituation, lovgivning og professionsviden, samt evnen til at udholde afstanden mellem at vide og ikke vide (Harder & Nissen, 2015, s. 131-132).

Ved hjælp af ovenstående kvalitetsperspektiv, vil vi analysere os frem til, hvilken betydning koordinations- og samarbejdsmodellens implementering har for kvaliteten af det sociale arbejde i Mariagerfjord Kommune.

Analyse

Dette afsnit vil indeholde vores analytiske del af projektet. Analysen er opdelt i tre delanalyser, der hver især er udarbejdet på baggrund af de tre temaer fra kodningen i analysestrategien. Delanalyserne dækker over henholdsvis de tre temaer; organisations- og kulturteori, helhedssyn og kvalitet. I hver delanalyse vil der indgå citater fra vores indsamlede kvalitative empiri, hvilket skal være medvirkende til at fremhæve vores fem informanternes egne meninger omkring, og oplevelser af, koordinations- og samarbejdsmodellen. Med udgangspunkt i analysestrategien vil hvert af de tre temaer, og dertilhørende citater, blive analyseret ud fra vores valgte teori, hvilket skal bidrage til en forståelse af, hvilken betydning implementeringen af koordinations- og samarbejdsmodellen ’Tverrfaglig koordination og samarbejde’ har for socialarbejdernes praksis i Mariagerfjord Kommune.



Organisations- og kulturteori

Når der skal samarbejdes på tværs af forskellige fagområder, kan der opstå problematikker. De forskellige fagområder kan fungere som hver deres organisation og har derfor forskellige måder, hvorpå de opdeler og koordinerer deres arbejdsopgaver på. Dette er deres *struktur* (Bømler, 2015, s.16). Under vores interview med vores informanter i Mariagerfjord Kommune kom det frem, at det under implementeringen af koordinations- og samarbejdsmodellen havde været svært at finde tid til de koordinerende møder på tværs af fagområderne. På trods af at *strukturen* i den nye koordinations- og samarbejdsmodel lå op til en effektiv implementering af det ønskede mål, var *strukturen* ikke den samme i alle fagområder, når det kom til at finde tid til disse møder. In2 udtalte eksempelvis:

At selvom man rigtig gerne vil, så kan det bare være så svært at finde tiden til det og man kan sige herindefra [afdelingens] side af, vi har også et krav om at de skal snakke med os fire gange årligt. Så vi har også en rettidighed at sidde overfor at hver tredje måned skal vi have dem ind. Så jeg oplever også, at det oftest er os, der også indkalder til de her møder, for det er ikke samme krav som bliver stillet i specialrådgivningen eller [en anden afdeling]. Så det er nok også derfor vi oplever, at det er os der indkalder til de her møder, selvom det ikke burde være os den ligger på, fordi det er ikke os med den bærende indsats lige nu. Men ja... (Bilag 3, s. 9).

Her ses det således, at de forskellige fagområder arbejder ud fra nogle forskellige *strukturer*. De har således anderledes regler og kommunikationsmønstre som har gjort at der har været nogle problemer under implementeringen af den nye koordinations- og samarbejdsmodel.

På ledelsesniveau ses der ligeledes udfordringer i implementeringen af koordinations- og samarbejdsmodellen. Informanten In3 fortæller blandt andet:

Så... Nu er jeg bare helt nede i drift og med til at implementere det. Den største udfordring er nok, at der hvor de direktører og topchefer synes jo, at det her er verdens bedste idé. Men når de sidder der, hvor de gør og på ingen måde finger i praksis, så har de en anden tidsfornemmelse end man har i drift. Det er nok den største udfordring, synes jeg (Bilag 4, s. 12).

Her ses det altså at der er forskellige forventninger til både *strukturen* og *processen* på de forskellige niveauer i organisationen. Her oplever In3 hele tiden at forsøge på at forventningsafstemme mellem de to



niveauer, således at der skabes en positiv implementering, hvor *strukturen* og *processen* har en positiv påvirkning på medarbejderne (Bilag 4, s. 12).

Ved implementeringen af den nye koordinations- og samarbejdsmodel kan det ikke undgås at der skabes kultursammenstød. De forskellige fagområder, som er hver deres organisation, har hver deres *kultur*. Medarbejderne i organisationerne har derfor forskellige normer, værdier og antagelser. Medarbejderne arbejder og agerer således ud fra disse (Bømler, 2015, s. 20). In1 udtaler, at vedkommende til et møde for første gang skulle sidde som koordinerende sagsbehandler. Informanten fortæller således om dette:

Det var bare rigtige mange bolde at holde oppe i luften. Hvor jeg egentlig havde, hvor... jeg tror, at det var familierådgiveren, der havde skrevet til mig om de skulle hjælpe med noget og så sagde jeg: ”Du må rigtig gerne være referent. Det kunne være en kæmpe hjælp!” Ej, men det kunne de jo ikke gøre, fordi mit referat ville sikkert have mest fokus på beskæftigelse. Hvor jeg lidt tænkte, at... Jamen, jeg skal jo ikke lave et referat der er kun fokus på beskæftigelse. Jeg skal jo bare have et referat, altså... (Bilag 2, s. 13)

Her ses det, at der er to socialrådgivere, som kommer fra hver deres fagområde, med hver deres *kultur*, og har forskellige antagelser af, hvad de hver især mener et referat skal indeholde. Her har socialrådgiveren fra familieafdelingen en antagelse om, at en socialrådgiver, der sidder med beskæftigelse, kun ønsker et referat med fokus på dette. Her agerer familierådgiveren altså ud fra sin *organisationskultur*, hvor der har dannet sig en fordom om, at beskæftigelsesrådgiverne kun har fokus på beskæftigelse. Der opstår derfor diskrepans mellem opgaver og interesser blandt de to socialrådgivere i denne situation. Dette skaber således en barriere i forhold til implementeringen af koordinations- og samarbejdsmodellen, da denne netop lægger op til at socialrådgiverne skal have et bedre helhedssyn på borgeren, hvilket kræver at de kan inddrage andre fagområder end blot deres eget.

Selvom der opstår disse kulturforskelle blandt de forskellige fagområder, har forskellene også en positiv effekt. Socialarbejderne i Mariagerfjord Kommune har under implementeringen af den nye model deltaget i et kursus, som omhandler denne og det fremtidige samarbejde. Til interviewet fortæller In2 om kurset og at de skulle vurdere, hvilket niveau på trappemodellen en borgers sag befandt sig på ud fra deres behov for koordinering:

Og det fandt vi ud af, det var meget forskelligt, hvordan man vurderede det. Hvor at der var mange der mente at der var meget, der kunne ligge på niveau 1 og hvor der var mange andre der



sagde, at den kunne på niveau 2, fordi der var behov for at få yderligere oplysninger for at egentlig sidde samlet om borgeren. Så det var spændende at være en del af. Der oplever man egentlig hvor forskellige man er (Bilag 3, s. 4).

Her ses igen, hvordan de forskellige fagområder har hver deres *organisationskultur*. De arbejder ud fra forskellige værdier og normer som derfor resulterer i, at de vurderer en borgers sag forskelligt. Informanten her ser dog ikke disse forskelligheder som noget negativt, men finder det i stedet spændende og lærerigt. Så på trods af at Schein mener at *organisationskulturen* kan være vanskelig at ændre på, når først den er bundfældet i medarbejderne, så ses det her at informanten tager positivt imod den ændring i arbejdsgangen som koordinations- og samarbejdsmodellen medfører (Bømler, 2015, s. 20). Dette selvom det kræver at informanten, samt kollegaer, gør op med deres fordomme og forsøger at skabe en fælles *kultur* sammen med de andre fagområder. Informantens tilgang til implementeringen skaber således en god byggegrund for dannelsen af nye normer og værdier på tværs af de forskellige fagområder.

Blandt de forskellige ledere i Mariagerfjord Kommune har der dog været opmærksomhed på de kultursammenstød, som kan finde sted blandt fagområder under implementeringsprocessen. En leder fortæller omkring dette:

(...) det bliver altså et 'os og dem'. Vi skal altid skabe et 'vi', fordi vi er sat i verden for borgerne. Så man kan godt at ende lige pludselig og skabe et narrativ nede på vores gang, for eksempel: "De på [en afdeling]... De svarer ikke på vores mails. De sender ikke de dagsordener ud." eller "De bliver altid aflyst, de møder". Og de ting lader vi ikke løbe på gangene mere end på en dag agtigt. Og der har vi en helt klar, fuldstændig lavpraktisk aftale, at der er ikke nogen løftede pegefingre nogen steder, men vi skal alle sammen løfte det her i gang. Det vil ske! Vi kan ikke gøre sådan noget her uden det sker (Bilag 4, s. 2).

Her ses det at lederne er opmærksomme på, at de forskellige *kulturer* blandt fagområderne skaber et 'vi og 'dem'-scenarie. Socialrådgiverne i de forskellige fagområder holder altså sammen mod de andre fagområder. Dette skyldes at selve *kulturen* på det enkelte fagområde skaber nogle varige og stabile adfærdsmønstre. Dette gør at socialrådgiverne har et fælles ståsted, som skaber stabilitet og tryghed (Bømler, 2015, s.18). Det kan derfor skabe utryghed for medarbejderne, når de pludseligt skal samarbejde med andre fagområder, som de ikke deler den samme *kultur* med, og som de kan have visse fordomme om. Der skabes således dette 'vi' og 'dem', som lederen omtaler. Ledelsen på de forskellige fagområder



gør således en indsats for at bryde op med disse fordomme og slette 'vi' og 'dem' blandt fagområderne, således at alle samarbejder om at løfte denne implementering, og at der på denne måde skabes en fælles *kultur*, hvor der arbejdes ud fra en fælles *struktur*.

Der skabes desuden også ændringer blandt *strukturen* i de forskellige fagområder. In5 udtaler:

Og i jobcenteret, der er lovgivningen meget rettet ind mod at [man] skal have det her jobfokus og skal hele tiden snakke om beskæftigelse, [man] skal have dem ud i virksomhedspraktik, tilbud. Det meget det her ensidigt beskæftigelsesrettet, men netop på de [specifik målgruppe], der har de jo tit komplekse problemer, at du ikke kan bare kigge på det. Du bliver nødt til at have det her helhedsbillede af borgeren. Det får vi jo i langt højere grad udfoldet gennem det her, hvor vi også mødes med de andre myndighedssagsbehandlere og ligesom får et billede af hvordan vi ser borgeren (Bilag 6, s. 8).

Her nævner informanten at eksempelvis den lovgivning, som jobcentret arbejder ud fra, er meget rettet mod beskæftigelse, og at fokus skal være på at få borgeren i job. Her arbejder de altså efter en bestemt *struktur*, der siger at fokus skal være på beskæftigelse og det der hører derunder. Der ses således ikke på borgerens øvrige problematikker, da der inden implementeringen af koordinations- og samarbejdsmodellen, ikke var det samme samarbejde mellem fagområderne. Informanten fortæller ligeledes, at implementeringen af den nye koordinations- og samarbejdsmodel, og samarbejdet med de andre myndighedssagsbehandlere, har skabt et bedre helhedsbillede af borgerens livssituation.

Koordinations- og samarbejdsmodellen har derfor skabt en ny måde, hvorpå der opdeles og koordineres arbejdsopgaver, for således at kunne opnå en effektiv implementering af et ønsket mål, herunder en mere helhedsorienteret indsats for borgeren (Bømler, 2015, s.16).

En anden måde sammenstødet af de forskellige *organisationskulturer* er kommet frem på under implementeringen af den nye koordinations- og samarbejdsmodel, er når der skal startes en sag op og vurderes, hvilket fagområde borgeren har den største sag hos. In1 fortæller:

Og det var måske ikke lige altid os, der havde den største sag, men vi endte stadigvæk med at gøre det, fordi at det var måske ikke blevet... Jeg ved ikke om det var gået galt derover eller hvad det var, men det var tit os, der ligesom skulle starte de her Nova Link sager op og der har jo også været noget... ja, diskussion i forhold til, hvem der skulle starte den her op og hvem der havde den største sag og alle de her ting, fordi det jo meget... man kan jo godt se forskelligt på hvem der har den største sag (Bilag 2, s. 9).



Her ses det igen, hvordan de forskellige *kulturer* går ind og vurderer ud fra hver deres normer og værdier. De forskellige fagområder har her et forskelligt syn på, hvor en borger har den største sag, hvilket kan skabe konflikter i samarbejdet på tværs af fagområderne. Disse konflikter, og denne interaktion, mellem medarbejderne er således *processerne* i organisationen. Denne interaktion påvirker medarbejdernes holdninger og adfærd, hvilket her kan være negativt (Bømler, 2015, s. 23). Der opstår disse uenigheder blandt fagområderne, da de endnu ikke har fået fastlagt fælles *strukturer, processer* samt en fælles *kultur*, som de kan arbejde ud fra. Det er derfor her, at den tidligere nævnte indsats fra ledelsen er vigtig, idet denne er med til at motivere socialrådgiverne og skabe en fælles *kultur*.

Trods nogle barrierer undervejs tyder det dog på at der ses positivt på det samarbejde som koordinations- og samarbejdsmodellen resulterer i. Under vores interviews adspurgte vi, hvad informanterne så af fordele og ulemper ved implementeringen af den nye koordinations- og samarbejdsmodel. Til dette svarer In1 endvidere:

(...) men jeg tænker, at det kun kan give fordele, fordi der er mange gange, så hvor man ikke har vidst, hvad for en familierådgiveren er eller... og ja, og slet ikke vidst hvad der foregik på den anden side. Så man får meget mere... Man får et bedre blik i forhold til... Et meget bedre syn, hedder det jo, på hvad de andre, de laver. Og man får en større forståelse for, hvor stort arbejde det er, for eksempel at arbejde over i børne-familieafdelingen. Det tænker man måske ikke rigtig over, når man sidder i sin egen lille boble. Men jeg synes faktisk, at man bare får et bedre syn i forhold til... ja og en bedre forståelse i forhold til de andre. Og hvad de arbejder med og på (Bilag 2, s.12).

Informanten her ser således kun fordele ved koordinations- og samarbejdsmodellen, da den giver et bedre indblik i de andre fagområders arbejde. In1 formår at tilsidesætte sine egne fordomme og være imødekommende overfor en ændring i *organisationskulturen*. In1 oplever desuden en positiv effekt ved at samarbejde på tværs af fagområderne. Her tyder det altså på at ledelsen har formået at udarbejde håndgribelige tiltag, som har formået at påvirke *kulturen* på fagområderne i en ny retning (Bømler, 2015, s.18).



Det at socialrådgiverne har fået et større kendskab til hinanden har således haft en positiv effekt på at nedbryde fordomme og barrierer i forhold til implementeringen af koordinations- og samarbejdsmodellen. In1 fortæller om dette yderligere:

Nu hvor der ligesom er kommet de her møder op og har fået mere kontakt til dem, så kender man dem jo. Så ved man, at hvis man bare har et generelt spørgsmål, så ved man jo mere, hvem man skulle ringe til. Og det synes jeg jo er en kæmpe fordel at man kender sine samarbejdspartnere og ved hvem der sidder i de forskellige steder og kan ligesom... ja (Bilag 2, s.18).

Socialrådgiverne fra de forskellige fagområder ser nu mere hinanden som mennesker der er en del af det hele, end blot 'de andre'. Den fysiske kontakt mellem fagområderne, som koordinations- og samarbejdsmodellen har bidraget til, har altså skabt en bedre forståelse for hinandens arbejde og *kultur*, og på den måde skabt et fælles fodfæste for socialrådgiverne.

Yderligere har In5 sagt om fordele og ulemper ved implementeringen "Jeg har egentlig oplevet at, som sagt, så har der været modstand fra nogle myndighedssagsbehandlere fra nogle af de andre forvaltninger dengang i starten. Når vi så har holdt møderne, så har de egentlig været glade for det" (Bilag 6, s. 9).

Ud fra ovenstående citat ses altså en modstand, som der kan opstå, når der forsøges at ændre på en *organisationskultur*. De tiltag, der er gjort for at ændre på *kulturen*, således at den nye koordinations- og samarbejdsmodel kan implementeres, har her skabt modstand blandt nogle socialrådgivere. Denne modstand kan skyldes angst og utryghed blandt socialrådgiverne, da der skabes ændringer i den *kultur* der hidtil har skabt tryghed og forudsigelighed (Bømler, 2015, s.18). På trods af at socialrådgiverne har haft en modstand, har de alligevel formået at få ændret på deres fordomme i forhold til den nye koordinations- og samarbejdsmodel, hvorfor der kan argumenteres for at implementeringen har haft en positiv effekt for socialarbejderne.

Delkonklusion

De forskellige fagområder i Mariagerfjord Kommune har ved implementeringen af koordinations- og samarbejdsmodellen stødt på flere forskellige kulturforskelle. Dette er blandt andet kommet frem ved de *strukturer* fagområderne arbejder ud fra herunder, hvilken måde de afholder deres møder på samt hvilke kommunikationsmønstre de har.



Kulturforskellene ses ligeledes i *processerne*, hertil hører de konflikter der er opstået, måden hvorpå disse håndteres samt ledelsen på de forskellige fagområder. På trods af at der i starten har været modstand fra enkelte socialrådgivere, har ledelsen, ved hjælp af håndgribelige tiltag, formået at få socialrådgiverne til at tage godt imod den nye koordinations- og samarbejdsmodel. De har på denne måde formået at skabe et fælles ståsted for deres medarbejdere, således at de arbejder sig hen imod en ny fælles *kultur* blandt fagområderne.

Implementeringen af koordinations- og samarbejdsmodellen har givet socialrådgiverne en bedre forståelse for de andre fagområders arbejde, hvilket er med til at give dem et bedre helhedssyn i forhold til borgerens livssituation. Dette giver derfor socialrådgiveren en bedre forudsætning for at give borgeren en mere helhedsorienteret indsats.

Formålet med koordinations- og samarbejdsmodellen er netop at skabe en mere helhedsorienteret indsats for borgeren, og i den forbindelse har lederen udtalt:

Nu og her er der behov og så løser vi det. Men fordi det er systematisk og fordi vi gør det på tværs og fordi alle fagområder er fuldstændig enige, så kan vi lykkes. Hvis nu bare det var et jobcenter i en kommune, der fik den her idé, så ville man aldrig lykkes med den her opgave (Bilag 4, s. 15).

Der ses derfor positivt på implementeringsprocessen, og det forventes at Mariagerfjord Kommune vil opnå en vellykket implementering af den nye koordinations- og samarbejdsmodel, når blot fagområderne på tværs arbejder hen imod et fælles mål.

Helhedssyn

Vi har afholdt fem interviews med henholdsvis fire socialrådgivere og en leder. Med deres udtalelser vil der udarbejdes en analyse for at finde frem til implementeringens betydning af koordinations- og samarbejdsmodellen, i forbindelse med informanternes helhedssyn, i Mariagerfjord Kommune. Dette fordi helhedssynet gennem vores interviews er et gennemgående tema fra alle informanternes udtalelser, og dermed ønsker vi at undersøge, hvorledes denne har en betydning for deres praksis. Via helhedssynet har informanterne for øje, hvorvidt der underligger *problemer, ressourcer og behov* i forbindelse med hjælp af borgeren. Helhedssynet skal bidrage til at klargøre forståelsen for borgerens livssituation, og skal dermed hjælpe borgeren med at navigere i det sociale system (Bo, Guldager & Zeeberg, 2015, s. 17).

Da vi spørger In3 ind til, hvilke fordele det har at koordinere med så mange fagområder, svares:



Altså, jeg ser kun helt sikkert en fordel. Jeg plejer at tegne sådan et helt grundlæggende teoretisk at vi er med til at fragmentere borgerens liv. Borgerens liv er en helhed. Og det er det levede liv, de har. Og deres liv er jo ikke siloopdelt, fordi vi har valgt at have det siloopdelt. Deres liv er jo ikke: ”Desværre, så kan vi godt snakke med dig om det her med bostøtten, men når det handler om arbejde, så er det din mentor, fordi jeg, som bostøtte, skal jo egentlig handle om det der er svært med at du får åbnet postkassen og sådan noget. Alt det der med praktikken der, og du synes, at det er svært at komme ud i den, det er din mentor, du møder ude i praktikken, der hjælper dig inde der.” ”Ej, det kan jeg desværre ikke hjælpe dig med her, fordi det er faktisk din rådgiver...” Altså, der der med at de hele tiden skal... nærmest som en pizzaslice, ikke? Fragmentere deres liv. Men her bliver det jo en helhed, de får. Og det er nok i virkeligheden den største fordel (Bilag 4, s. 13).

In3 beskriver her vigtigheden ved at have øje for helhedssynet, da dette har en stor betydning for at koordinere på tværs af fagområder og fagpersoner, og dette for at kunne udføre en helhedsorienteret indsats for borgeren. Borgerens liv skal anses som en helhed, og der kan være flere faktorer i spil i vedkommendes livsverden. Det sociale system skal være med til at afhjælpe de sociale problemer, som finder sted hos borgeren. Der ses dog en tendens til siloopdeling i den offentlige sektor, og dette kan være problematisk for borgeren (Bo, Guldager & Zeeberg, 2015, s. 17). Borgeren kan befinde sig i en sårbar situation og dette anses ikke for værende hensigtsmæssigt for vedkommende. Endvidere kan siloopdelingen anses for værende problematisk, da det kan være forvirrende at navigere rundt i det sociale system i form af de fagområder, borgeren er tilknyttet, de fagpersoner, der er ind over borgerens sag samt hvilke indsatser der tilhører hvor (Ibsen & Espersen, 2016, 11-12).

Ifølge Guldager handler det om at se borgerens sag fra alle vinkler, idet der kan forekomme de førnævnte hovedgrøfter, hvis der eksempelvis kun ses på en sag med én vinkel. Koordinering er et styrende element i forhold til koordinations- og samarbejdsmodellen, og denne vil bidrage til at der undgås, at falde i disse hovedgrøfter (Harder & Nissen, 2011, s. 39). In1 beskriver således ”(...) det kommer meget mere på spil, når man koordinerer på tværs af de forskellige afdelinger” (Bilag 3, s. 17). ”Og jeg synes, det giver mening at koordinere på den her måde, som vi gør det.” (Bilag 2, s. 17).

I samarbejdet med flere fagområder kan det risikeres at oplysninger går tabt, således at helhedssynet ikke kan dækkes tilstrækkeligt i den enkelte sag. In2 bliver adspurgt om, hvorvidt vedkommende synes



at oplysninger går tabt grundet den øgede koordination. Hertil svarer In2, ”Nej, det synes jeg faktisk ikke. Jeg synes, at... det åbner op for en bedre dialog. Altså, der sidder mange flere samarbejdspartnere og ser på sagen med forskellige øjne end hvad jeg ville gøre herinde.” (Bilag 3, s. 10). Således fremstår én af de seks faktorer, nemlig *Socialrådgiverens og hendes institutions ressourcer, herunder hendes forståelse og forståelse af egen rolle* i spil (Harder & Nissen, 2011, s. 39). Socialrådgiveren anvender egne samt institutions, i denne forbindelse Mariagerfjord Kommunes, ressourcer, for at klargøre, hvilken indsats der skal iværksættes.

Koordinations- og samarbejdsmodellen er derfor med til at inddrage relevante samarbejdspartnere for at få et sammenhængende indblik og en helhed i borgerens livsverden. Med dette vil de relevante samarbejdspartnere i den enkelte sag bidrage til en forståelse af den første faktor i Guldagers model *Sociale problemers tætte sammenhæng med menneskers livsvilkår*, idet der inddrages adskillige blikke, og disse blikke kan dermed anvendes som et redskab for at forebygge sociale problemers tætte sammenhænge. In5 beskriver desuden, hvorvidt helhedssynet er blevet forstørret, således:

Meget forstørret og det er helt klart der, hvor gevinsten, for mig, har været allerstørst. Det er hvor vi kommer hele vejen rundt om borgeren, netop det her meget snævre beskæftigelsesmæssige syn, som pr. definition bør have på have på borgeren. Det bliver virkelig udvidet, fordi vi kommer hele vejen rundt. Vi kommer ud i hjemmet, vi kommer rundt om familien. Der får vi virkelig bredt paletten ud og det er så værdifuldt (Bilag 6, s. 13).

In5 beskriver således, at helhedssynet åbnes og udvides hos hver fagperson, idet der ses på menneskets sammenhængende livsvilkår. Således kan det endvidere antages, at socialrådgiveren har en større mulighed for at få øje på eventuel risikovurdering hos den enkelte sag eller familie. Dette fremstår i den næste faktor i Guldagers model *Generel risikovurdering for opståen af sociale problemer*. På baggrund af at helhedssynet bliver udvidet, kan fagpersoner få øje på, hvis der er en risiko hos den enkelte borger, og dermed kan denne forebygges førend denne eventuelt udvikles til et socialt problem.



Team Samlet Sagsbehandling

Som før nævnt deler koordinations- og samarbejdsmodellen sagerne ud på forskellige niveauer, illustreret som en trappemodell (Bilag 7, s. 5). Når en sag bliver vurderet, med et behov for en mere sammenhængende indsats, og derfor hører til på øverste niveau i trappemodellen, og er en såkaldt *Én samlet sagsbehandling* for borgeren, bliver sagen visiteret til 'Team Samlet Sagsbehandling' (Bilag 7, s. 5). In4 forklarer om teamet følgende:

Vi er helt nyoprettet team, der hedder 'Team Samlet Sagsbehandling' – fordi vi sidder med den samlede sagsbehandling på tværs af lovområder. Så vi startede i teamet den 06. september, hvor vi tilsammen vil være fire mand på teamet. Og så betyder det vi er dem, vi skal være. Vi alle fire har hver vores erfaring fra specifikke afdelinger og dermed kommer vi med øvrig viden" (Bilag 5, s. 1-2).

Teamet består af fire fagpersoner fra forskellige fagområder, således at sagen vil blive tilstrækkeligt dækket af øvrig viden. Teamet består af dem, som koordinerer på tværs af fagområder for at indhente relevante oplysninger og sagsakter for at oplyse sagen tilstrækkeligt. Spurgt ind til koordinering i forhold til informantens stilling, svarer In4, at "Jeg er dén" (Bilag 5, s. 11). Intervieweren bekræfter: "Dén, som koordinerer?", hvortil In4 besvarer "Ja, men jeg skal stadigvæk have indhentet fra alle de andre" (Bilag 5, s. 12).

Endvidere beskriver In4 om overleveringsmøder:

Der er bare noget, som man ikke kan få ned på papir, så derfor synes jeg at det er rigtig vigtigt at vi får lavet de her overleveringsmøder, som vi gør her, så jeg virkelig får krattet alt til mig, så borgeren ligesom ikke skal starte forfra, men så vi kan fortsætte og så at det forhåbentlig giver mere mening, fordi vi har muligheden for at lave, altså, det der er vigtigt ind i alle sagerne og for at få helhedssynet på en helt anden måde. Ja, men jeg koordinerer jo som sådan ikke, fordi det er jo lige pludselig mig der har overtaget alle rådgiver funktionerne (Bilag 5, s. 14).

Denne udtalelse beskriver således at overleveringsmøderne har en vigtighed, idet disse kan have betydning for borgerens sag og relation. Informanten skal forsøge at få inddraget borgeren bedst muligt i



denne nye koordinationsmodel- og samarbejdsmodel, og vil dermed opleve mere sammenhæng i borgernes indsatser, idet borgeren vil modtage én samlet sagsbehandling. Indsatserne vil ikke opleves siloopdelte, som In3 tidligere har nævnt. Borgeren, som er blevet visiteret, og godkendt, af 'Team Samlet Sagsbehandling', vil være tilknyttet én socialrådgiver uanset antallet af iværksatte indsatser. Til dette beskriver In2:

Og det er også det der er helt vildt spændende ved det 'Team Samlet Sagsbehandling' at det egentlig er én rådgiver, for det giver mening, for der er mange der har mange parter ind i sagen. De kan simpelthen ikke forholde sig til det. Altså, de har jo en hel A4-side nærmest skrevet ned med navne, de skal snakke med. Så de går til møder hele tiden. Så i og med de har én rådgiver – det vil, forhåbentligt, give et bedre forløb for dem. Ja (Bilag 3, s. 10).

Antagelsen om at borgeren vil opleve et bedre forløb hos 'Team Samlet Sagsbehandling' kan være rigtig, idet borgeren formentlig vil opleve en helhed og sammenhængende indsats, og dermed vil der undgås de førnævnte hovedgrøfter. Helhedssynet vil dermed handle om at forstå samspillet mellem det enkelte individ, gruppen, familien, institutions- og samfundsniveauet (Harder & Nissen, 2011, s. 39).

In4 fortæller endvidere om arbejdsgangen i 'Team Samlet Sagsbehandling':

Og så gennemgår vi faktisk sagerne fra ende til anden, altså vi læser ind i fars sag, mors sag og børnenes sag. Nu siger jeg sag, for der kan godt være flere. Det kan godt være både fars bostøtte og fars kontanthjælp. Og mors bostøtte og mors ressourceforløb. Og så samler vi trådene, altså, så prøver vi at kigge, hvad er der for nogle generelle udfordringer, der er her i familien? Hvad er det for fortælling, de kommer med? For det kan faktisk være svært at se, når man kun sidder med sygedagpengesagen eller kun kontanthjælpssagen. For man har jo ikke ret til at kigge i de øvrige sager, men det giver de samtykke til, at vi må. Så vi folder simpelthen sagerne ud. Så er der nogle ting, der lige pludselig giver mening: "Gud! Nu forstår jeg hvorfor man ikke lykkedes, fordi... et eller andet, ikke?". Og så selvfølgelig også fordi borgeren helst ikke skal føle at de skal starte forfra. De skal vide hvad vi går i gang med og hvis ikke vi har indgående kendskab, så kan vi hellere ikke lykkedes (Bilag 5, s. 4).



Som det ses i ovenstående citat, er det nødvendigt for 'Team Samlet Sagsbehandling' at, samle alle trådene og dermed danne en helhed for borgerens livsverden, for på denne måde at lykkes og opnå succes med borgeren. Relationen har også en stor vigtighed for at lykkes med borgeren, idet der forekommer flere relevante oplysninger, som skal medvirke til at belyse sagens kerne.

Bedre helhedssyn øger effekt og kvalitet

Det antages, at bedre helhedssyn vil forbedre borgerens iværksatte indsats, hvilket dermed betyder en forøget effekt og kvalitet af det sociale arbejde. Mariagerfjord Kommunes socialarbejdere, har via koordinations- og samarbejdsmodellen, opnået et forøget blik af vigtigheden af helhedssynet, idet helhedssynet bidrager til at have den menneskelige livsverdens mangfoldighed for øje gennem sagsbehandlingen. Med dette blik antages der, at ville være en reducere af de pågældende sociale problematikker i kommunen. Borgeren skal ikke anses alene som en "kategori", idet en kategori kan have en definition og forståelse af, "hvad for en type borgeren er". Med denne slags styringsteknologiske problematikker bliver det enkelte menneske ikke set som et levende og handlende individ. Således skal det enkelte menneske ses med et fænomenologisk-eksistentialistisk perspektiv, idet der tages udgangspunkt i menneskets livsverden (Harder & Nissen, 2011, s. 206).

In5 spørges ind til, hvorvidt koordinations- og samarbejdsmodellen er med til at øge kvaliteten af det sociale arbejde, hvortil informanten svarer ja. In5 svarer endvidere, "bedre helhedssyn, en borger der bliver mere konsistent i alle sammenhæng af historier, som er fælles. Også bedre fortalt. På alle punkter er det bedre, ja". In5 fortæller desuden, "Også fordi det er målgruppen med komplekse problemer. Det er de svageste borgere. Så der er meget at have overblik over, der er meget at overskue. Og du får bare et langt bedre kendskab til borgeren" (Bilag 6, s. 21).

In4 beskriver, hvorvidt 'Team Samlet Sagsbehandling' har en positiv virkning i forbindelse med kvaliteten af det sociale arbejde, som 'Team Samlet Sagsbehandling' udfører:

Ja, 100%. Jeg har... En af mine familier, har jeg haft faren... Jeg anede ikke, som i overhovedet ikke en brøkdel af hvad der foregår derhjemme. Altså, så jeg synes jo det, at jeg lige pludselig har fået det fulde kendskab og det fulde overblik, fordi jeg jo har hele familien, det gør jo at jeg kan forholde mig anderledes. Ikke bare til ham, men til, ja: "Hvad skal jeg gøre og sætte ind overfor i forhold til ham, men også i forhold til resten af familien?". Jeg havde nok sagsbehandlet anderledes, hvis jeg stadigvæk havde siddet bare med



hans sag nede på [specifik afdeling], fordi så havde jeg været sikker på, at jeg ikke havde haft den viden, som jeg har nu (Bilag 5, s. 17).

Delkonklusion

På baggrund af ovenstående analyse er vigtigheden af helhedssynet i det sociale arbejde blevet gennemgået. Socialarbejderne ser en fordel i denne nye måde at koordinere på i forbindelse med helhedssynet. Når der er tale om en sag, som kan være kompleks og have flere forskellige fagområder og fagpersoner tilknyttet, kan denne visiteres til 'Team Samlet Sagsbehandling'. Dette for at finde frem til alle tråde i sagen samt at se sagen fra alle vinkler, som er blevet oplistet i Guldagers helhedssyn. Det kan dermed formodes, at kunne undgås at falde i en eller flere hovedgrøfter. Det antages ligeledes, at koordinations- og samarbejdsmodellen vil bidrage til kvalitet i det sociale arbejdes praksis, og dermed vil øge effekten både hos socialrådgiverne samt borgerens oplevelse af det sociale system.

Kvalitet

I vores interviewguide lyder et af spørgsmålene til temaet socialfaglighed: 'Oplever du at koordinations- og samarbejdsmodellen øger kvaliteten af det sociale arbejde?' (Bilag 1). Dette spørgsmål er udformet, da vi i gruppen har en forventning om, at koordinations- og samarbejdsmodellen har en betydning for kvaliteten af det sociale arbejde som udføres i Mariagerfjord Kommune. Med spørgsmålet om, hvorvidt koordinations- og samarbejdsmodellen har en betydning for kvaliteten, følger også spørgsmålet omkring, hvilken betydningen koordinations- og samarbejdsmodellen har for det tværfaglige arbejde og helhedssynet. Dette fordi kvaliteten, med udgangspunkt i det faglige kvalitetsperspektiv, i stor grad hænger sammen med det tværfaglige aspekt samt graden af helhedssyn i det sociale arbejde. Ud fra det faglige kvalitetsperspektiv øges kvaliteten nemlig i takt med graden af viden omkring blandt andet borgeren, borgerens livssituation- og verden og forståelsen herfor (Harder & Nissen, 2015, s. 131-132).

For at finde ud af, hvorvidt koordinations- og samarbejdsmodellen har en betydning for kvaliteten, spørger vi i vores interviews ind til både kvalitet og tværfaglighed. Dette fordi vi er nysgerrige på at finde ud af, hvordan informanterne selv oplever koordinations- og samarbejdsmodellens betydning og virkning, og fordi informanternes egne oplevelser af blandt andet kvaliteten, kan være med til at belyse og tydeliggøre, hvilken betydning koordinations- og samarbejdsmodellen har for socialarbejdernes praksis i Mariagerfjord Kommune.



Spurgt til, hvilken betydning koordinations- og samarbejdsmodellen har for tværfagligheden og, hvorvidt der er fordele og ulemper som følge af den øgede koordinering og modellens implementering, svarer In1:

Altså, jeg kan kun se fordele faktisk. Nu har jeg godt nok ikke... Jeg blev ansat den 1. februar og jeg tror at det her blev implementeret i... april, maj. Altså, det går egentligt stærkt for at blive implementeret, så jeg nok heller ikke den 100% rigtige at spørge i forhold til det, men jeg tænker, at det kun kan give fordele, fordi der er mange gange, hvor man ikke har vidst, hvad for en familierådgiveren er eller... og ja, og slet ikke vidst hvad der foregik på den anden side. Så man får meget mere... Man får et bedre blik i forhold til... Et meget bedre syn, hedder det jo, på hvad de andre, de laver (Bilag 2, s. 12).

In5 svarer til samme spørgsmål, "(...) Så får vi jo ligesom begge historier i spil og det giver bare en anden fortælling om hele borgerens situation, kan man sige" (Bilag 6, s. 9). "(...) men også at vi kan få skabt en fælles fortælling ved at bidrage til alle og hvor vi får begge sider af sagen" (Bilag 6, s. 10).

Citaterne peger i retning af, at informanterne får henholdsvis bedre syn på borgeren, og at der gives en mere informeret fortælling om borgerens livssituation, hvor også flere sider af og blikke på sagen inddrages. Dette fortæller noget om måden, hvorpå tværfagligheden har effekt på kvaliteten. Dette fordi at informanterne får mere og bedre viden omkring borgeren, og at de i samråd med deres kolleger undersøger borgeren i en større omfang, og dermed opnår en mere fælles fortælling om borgeren (Harder & Nissen, 2015, s. 131-132).

Da vi i vores interview med In5 efterfølgende spørger ind til, hvilken effekt det har, at In5 og dennes kollegaer opnår en mere fælles fortælling om borgeren, svarer informanten følgende:

Jamen jeg synes at det gør rigtig meget, fordi i forhold til den plan, jeg skal lægge sammen med min borger, så lægger jeg den på et meget oplyst grundlag, kan man sige. Og i forhold til den relation, man har med borgeren, så behøver sagsbehandleren ikke sidde og bruge tid på at høre om, hvor træls børne- og familiesagsbehandleren er, fordi nu ved han også godt at nu kender sagsbehandleren hendes side af sagen. Så man kan sige både på relationen og på planlægningen og på... hvad retning vi skal i, sådan noget, så synes jeg, at alting foregår på et meget bedre oplyst grundlag (Bilag 6, s. 10-11).



Ovenstående citat fortæller noget om, hvordan de i Mariagerfjord Kommune øger kvaliteten, idet de forsøger at opnå en bedre praksis ved hjælp af koordinations- og samarbejdsmodellen (Harder & Nissen, 2015, s. 131). Dette fordi de udarbejder borgerens handleplan på et mere oplyst grundlag ved hjælp af den øgede koordinering, hvilket ifølge In5 betyder, at både relation og planlægningen omkring arbejdet med borgeren forbedres, hvorfor også praksis i det sociale arbejde forbedres.

Til spørgsmålet omkring, hvilken betydning koordinations- og samarbejdsmodellen har for tværfagligheden og koordinationen, svarer In5 endvidere:

(...) De møder jeg er koordinerende på, der bruger vi meget møderne til sådan at komme rundt om bordet og finde ud af, hvor er vi henne i de forskellige og, hvor er vi henne i det mål vi har sat og hvordan ser planen ud? Er der noget der skal justeres? Men der får jeg jo også lige et hurtigt indblik i, hvad arbejder vi med fremover og hvad har vi gang i her? Og ja, så jeg synes egentlig min information bliver udvidet i forhold til en sag, hvor jeg ikke koordinerer (Bilag 6, s. 18).

Også dette citat snakker ind til det faglige kvalitetsperspektiv. Dette fordi informanten forklarer, hvordan de i Mariagerfjord Kommune, grundet deres øgede koordinering, arbejder mere undersøgende og reflekterende. Dette resulterer i, at de sætter sig ind i de forskellige mål, der er opsat for borgeren, hvorvidt disse skal justeres samt hvad planen fremadrettet skal være (Harder & Nissen, 2015, s. 131). Citatet viser derfor, hvordan de ved hjælp af koordinations- og samarbejdsmodellen ikke kun øger kvaliteten, men også deres viden ved hjælp af refleksion og bedre indsigt i borgerens situation.

In5 fortæller desuden i interviewet, hvordan den øgede koordinering kan give adgang til bedre viden omkring borgeren:

Altså, borgeren sidder inde med masser af viden, som vi ikke har adgang til, og de har ret til en koordinerende sagsbehandler. Det kan i nogen grad afhjælpe... Og der synes jeg egentlig det jo fremmer at man skal lave den her helhedsorienterede sagsbehandling. Og jeg synes også det, som det her giver, det er jo at vi får et meget bedre helhedsbillede af borgeren. Altså, jeg sidder med borgere, som jeg ikke ved har en anden sag i kommunen. Det jo ikke et grundigt kendskab til min borger, kan man sige (Bilag 6, s. 8).



Ovenstående citat beretter endvidere om, hvordan kvalitet, ud fra det faglige kvalitetsperspektiv, også hænger sammen med helhedssyn. In5 forklarer i citatet, at der opnås større viden omkring borgeren i forbindelse med den øgede koordinering samt at denne koordinering skaber et bedre helhedsbillede af borgeren. Idet helhedssynet grundlæggende handler om at blive bedre til at forstå baggrunden for borgers sociale problemer og behov, samt at kunne koble problem-, ressource- og behovsforståelse sammen, hænger kvalitet derfor i høj grad også sammen med helhedssyn (Bo, Guldager & Zeeberg, 2015, s. 17). Dette fordi både helhedssyn og det faglige kvalitetsperspektiv begge har fokus på, at opnå så bred og megen viden omkring borgeren som muligt. Dette citat viser derfor, at kvaliteten øges i takt med koordineringen og helhedssynet, idet socialarbejderne bliver ”bedre” vidende (Harder & Nissen, 2015, s. 131-132).

Da der i interviewet med In5 adspørges direkte til, hvorvidt informanten oplever, at koordinations- og samarbejdsmodellen øger kvaliteten af det sociale arbejde, svarer In5 følgende, ”Helt klart! Ja ja ja ja” (Bilag 6, s. 21). In5 forklarer desuden, at helhedssynet er bedre, og at borgeren bliver mere konsistent og sammenhængende i sin historie. Informanten forklarer også, at historien omkring borgeren er mere fælles samt bedre fortalt, og at kvaliteten på alle punkter er bedre (Bilag 6, s. 21).

Da vi i et af vores andre interviews stiller In4 samme spørgsmål angående kvalitet, svarer informanten således:

Ja, 100%. Jeg har... En af mine familier, har jeg haft faren... Jeg anede ikke, som i overhovedet ikke, en brøkdel af hvad der foregår derhjemme. Altså, så jeg synes jo det, at jeg lige pludselig har fået det fulde kendskab og det fulde overblik, fordi jeg jo har hele familien, det gør jo at jeg kan forholde mig anderledes. Ikke bare til ham, men til, ja: ”Hvad skal jeg gøre og sætte ind overfor i forhold til ham, men også i forhold til resten af familien?”. Jeg havde nok sagsbehandlet anderledes, hvis jeg stadigvæk havde siddet bare med hans sag nede på [specifik afdeling], fordi så havde jeg været sikker på, at jeg ikke havde haft den viden, som jeg har nu (Bilag 5, s. 17).

Begge citater viser, at både In5 og In4 oplever, at kvaliteten af det sociale arbejde øges i forbindelse med implementeringen af koordinations- og samarbejdsmodellen. Også her kobler begge informanter sine oplevelser af kvaliteten i det sociale arbejde sammen med helhedssynet. Dette fordi at informanterne oplever mere sammenhæng i historierne omkring deres borgere samt et større kendskab og overblik. Dette



er blandt mere et resultat af den øgede viden som følger med modellen, idet informanterne og deres samarbejdspartnere nu koordinerer og dermed også kommunikerer mere end tidligere.

Da vi i vores undersøgelse også er nysgerrige på, hvorvidt der går informationer tabt som resultat af den øgede koordinering, udformede vi i vores interviewguide også et spørgsmål omhandlende dette (Bilag

1). Spurgt ind til dette, svarer In1:

Altså, jeg tænker, at de aldrig kan gå tabt, når vi koordinerer mere end hvad vi gjorde før, fordi så er man jo netop gode til at få sagt noget videre til de andre, de jo måske skal være opmærksomme på. Hvis det måske ikke går så godt i hjemmet, så er det jo noget jeg kan formidle videre til familierådgiveren. Hvis jeg fornemmer, det ikke er noget, de er opmærksomme på. Så jeg tænker bestemt ikke, at der er noget, der går tabt. Jeg tænker da snarere, at der er mindre der går tabt (Bilag 2, s. 16).

Til samme spørgsmål omkring tab af informationer, svarer In2:

Nej, det synes jeg faktisk ikke. Jeg synes, at... det åbner op for en bedre dialog. Altså, der sidder mange flere samarbejdspartnere og ser på sagen med forskellige øjne end hvad jeg ville gøre herinde. Og når man hører en kommentar fra en rådgiver fra eksempelvis specialrådgivningen, så kan det give mig et andet syn på sagen (Bilag 3, s.10).

Ovenstående citater fortæller noget om, hvordan praksis er forbedret i forbindelse med implementeringen af koordinations- og samarbejdsmodellen. Begge informanter fortæller, at de ikke oplever at informationer går tabt i den øgede koordinering. Tværtimod oplever både In1 og In2, at være bedre oplyste, at koordineringen åbner op for bedre dialog samt at de mange samarbejdspartnere kan bidrage med andre faglige syn og vinkler på en specifik borgers sag. Alt sammen er medvirkende til at øge kvaliteten af det sociale arbejde, da førnævnte i høj grad medvirker til opnåelsen af en bedre praksis samt at socialarbejderne accepterer, at der kan opstå et behov for at vide mere (Harder & Nissen, 2015, s. 131).



Delkonklusion

Med baggrund i ovenstående analyse kan det konkluderes, at koordinations- og samarbejdsmodellen har en betydning for kvaliteten af det sociale arbejde i Mariagerfjord Kommune. Dette fordi kvaliteten, med udgangspunkt i det faglige kvalitetsperspektiv, må konkluderes at øges. Koordinations- og samarbejdsmodellen synes at øge kvaliteten i det sociale arbejde, fordi informanterne i vores interviews oplever, at de opnår mere og bedre viden omkring borgeren og dennes livssituation. Den øgede tværfaglighed, og det øgede helhedssyn, er endvidere medvirkende til at øge kvaliteten, idet der bliver skabt en bedre praksis omkring det helhedsorienterede arbejde med, og i samarbejde med, borgeren.

Diskussion

Gennem vores undersøgelse er det erfaret, at koordinations- og samarbejdsmodellen indeholder elementer fra NPG. Det kan diskuteres, at koordinations- og samarbejdsmodellen også indeholder væsentligt flere elementer fra NPG end fra NPM. Dette fordi at denne blandt andet har stort fokus på netværksstyring, og det at skabe nye rammer for samskabelse, frem for at have fokus på markedsorienterede teorier og økonomiske gevinster (Krogstrup & Jensen, 2017). I forbindelse med koordinations- og samarbejdsmodellen samskabes der ikke blot med fokus på processen eller et økonomisk outcome, som er et hovedelement i NPM, men i stedet med et mål om, at borgeren skal opleve en mere helhedsorienteret indsats med større sammenhæng og mere koordination (Byskov-Nielsen, Gemal & Ulrich, 2015). Elementerne fra NPG tillader koordinations- og samarbejdsmodellen at skabe rammerne for samskabelse med dens øgede fokus på tværfagligt samarbejde og koordination, samtidig med at modellen har fokus på, at der skal samskabes i samarbejde med borgeren. Dette står i kontrast til NPM, hvor standardiserede ydelser og regler var et styrende element, og hvor borgeren blot blev set som en "kunde" og en forbruger af serviceydelser, frem for at blive involveret i sagsarbejdet (Krogstrup & Jensen, 2017). I koordinations- og samarbejdsmodellen ses et stort fokus på borgernes involvering, idet der er opstillet principper omkring dette. Nogle af disse er blandt andet, at der udarbejdes meningsfulde og værdiskabende mål og planer med borgeren samt at borgeren inddrages løbende i den tværfaglige koordination og samarbejde (Bilag 7, s. 4). Koordinations- og samarbejdsmodellen har desuden stort fokus på, at der skal være tillid mellem medarbejdere og ledelse samt i det tværfaglige samarbejde, hvilket er et kerneelement fra NPG, hvorimod elementer som ledelsesfilosofi, top-down styring og kontrol er styrende i NPM (Krogstrup & Jensen, 2017).

Også måden, hvorpå kvaliteten måles kan diskuteres at tage sit udgangspunkt i ledelsesparadigmet NPG. Hvor NPM benytter sig af effektmålinger, øget kontrol og dokumentationspligt, har NPG større fokus på



at skabe kvalitet ved samskabelse (Bømler, 2008, s. 61). Mariagerfjord Kommune går derfor på kompromis med at kunne kvantificere måden, hvorpå de måler kvaliteten, og har i stedet fokus på, at kvaliteten øges ved opnåelse af bedre praksis og samarbejde med borgeren i forbindelse med implementeringen af koordinations- og samarbejdsmodellen.

Det kan endvidere diskuteres, hvorvidt NPG egner sig bedre i det sociale arbejdes praksis end NPM. Dette fordi NPM kan fremstå som en barriere i praktiseringen af det sociale arbejde, idet effektevalueringer og kvalitetsmålinger, baseret på kvantitativitet, står i stor kontrast til det sociale arbejde, hvor det største fokus er arbejdet med borgerne og ikke tal og data. Endvidere stemmer de effektiviserede og standardiserede opgaveløsninger fra NPM heller ikke overens med arbejdet med borgere og mennesker, idet mennesker er uforudsigelige og ikke i sig selv kan standardiseres. Elementer fra NPG stemmer derimod godt overens med det sociale arbejde og arbejdet med borgere. Dette fordi blandt andet samskabelse og tillid er kerneelementer i NPG, hvilket betyder at borgeren i langt højere grad vil blive set på som en samarbejdspartner, hvortil der skal skabes en tillid, frem for at borgeren bliver betragtet som en kunde der blot skal modtage en serviceydelse. Dette er essentielt i det sociale arbejde, da samskabelse, samarbejde og særligt tillid er grundlæggende faktorer for helhedssynet, som i sig selv er grundlæggende for det helhedsorienterede arbejde med en borger.

Det kan derfor argumenteres, at det er positivt at koordinations- og samarbejdsmodellen i Mariagerfjord Kommune hovedsageligt indeholder elementer fra ledelsesparadigmet NPG. Særligt fordi førnævnte elementer fra NPG kan diskuteres at være medvirkende til et mere udvidet helhedssyn. Elementer som samskabelse, samarbejde og koordination samt tillid resulterer nemlig i, at socialrådgiveren også udvider deres problem-, ressource- og behovsforståelse for borgeren, hvilket er en essentiel del af helhedssynet (Bo, Guldager & Zeeberg, 2015, s. 17). Også fordi vores informanter fortæller, at deres helhedssynet er blevet forstørret, som resultat af koordinations- og samarbejdsmodellen. In5 beskriver blandt andet, at denne “kommer hele vejen rundt om borgeren”, og ikke kun føler at vedkommende sidder med ét snævert syn på borgeren. Vores informant forklarer yderligere, at synet på borgeren bliver udvidet, og at vedkommende får bredt paletten ud, samt beskrives dette som værende meget værdifuldt for informantens arbejde (Bilag 6, s. 13). Også In1 beskriver at have fået en større forståelse for borgerens liv, og at vedkommende dermed kan hjælpe borgeren bedre. Dette fordi informanten nu også ved, hvad der foregår i andre fagområder, hvor også borgeren er tilknyttet (Bilag 2, s. 15). Begge udtalelser viser, at sam-



skabelse og den øgede mængde af samarbejde og koordination er medvirkende til at udvide informanternes horisonter, og dermed også deres helhedssyn, idet de opnår en mere fyldestgørende fortælling om borgeren.

Dog er NPG ikke kun sort hvidt. Der er også ulemper ved denne. Omvendt kan det nemlig diskuteres, at koordinations- og samarbejdsmodellen mangler et element af effekt- og kvalitetsmåling. Dette fordi projektet 'Bedre Koordineret Sagsbehandling' og herunder koordinations- og samarbejdsmodellen 'Tværfaglig koordination og samarbejde' begge er nye tiltag i Mariagerfjord Kommune, og stadig er i implementeringsprocessen, hvorfor det i forbindelse med disse kan have en gavnlig effekt, at kunne måle virkningen i kvantitative data. Her tænkes ikke på en måling af selve helhedssynet, idet dette ikke er målbart, men er subjektivt, men en måling af selve virkningen af koordinations- og samarbejdsmodellen. Som tidligere skrevet, står kvantitative data, som udgangspunkt, i kontrast til det sociale arbejde samt arbejdet med mennesker, hvorimod det i forbindelse med en nyimplementeret model, som koordinations- og samarbejdsmodellen, kan give mening at anvende. Kvantitative data, fra eksempelvis spørgeskemaer, kan nemlig være brugbare til vurdering af, hvorledes projektet og koordinations- og samarbejdsmodellen er lykkedes samt, hvorvidt der er behov for justeringer. Dette fordi kvantitative data kan fortælle konkret om henholdsvis borgerens og socialrådgiverens oplevelser af koordinations- og samarbejdsmodellens virkning.

Konklusion

På baggrund af ovenstående analyse og undersøgelse kan det konkluderes, at koordinations- og samarbejdsmodellen skaber en mere fælles kultur for socialarbejderne i Mariagerfjord Kommune. Dette på baggrund af koordinations- og samarbejdsmodellen, idet denne har skabt et større kendskab til socialarbejdernes respektive fagområder og deres arbejde. Hvor socialarbejderne i Mariagerfjord Kommune før havde fordomme og forforståelser om hinandens arbejde i de forskellige fagområder, stemmer deres forventninger samt forståelser omkring hinanden nu mere overens. Koordinations- og samarbejdsmodellen har tvunget socialarbejderne i Mariagerfjord Kommune til at bryde op med eksisterende strukturer, processer og kulturer, og har dermed skabt et nyt fælles ståsted med mere samarbejde og øget koordination. Dermed er der desuden blevet skabt en større indsigt og respekt for hinandens arbejde, hvilket i sidste ende er bidragende til et bedre helhedssyn, da socialarbejderne med denne nye indsigt, nemmere kan samarbejde og koordinere omkring fælles borgere.



Særligt helhedssynet kan konkluderes at være forbedret i forbindelse med implementeringen af koordinations- og samarbejdsmodellen. Modellen skaber mulighed for at udvide helhedssynet grundet den øgede koordinering. Dette fordi koordineringen tillader, at socialarbejderne ser en borgers sag fra flere forskellige vinkler, idet der arbejdes og koordineres på tværs af fagområder. Dette betyder, at forståelsen for borgerens problemer, ressourcer og behov øges, og at socialarbejderne derfor bedre kan sætte sig ind i en given borgers livssituation. Udover at helhedssynet i sig selv er forbedret, har socialarbejderne i Mariagerfjord Kommune endvidere opnået en større forståelse for vigtigheden af helhedssynet. Hvor helhedssynet nemt kan tages for givet, eller kan forventes at opstå af sig selv, har koordinations- og samarbejdsmodellen den betydning, at socialarbejderne har “opdaget” effekten af helhedssynet samt, hvor stor en betydning helhedssynet har for arbejdet med borgeren. Socialarbejderne har via koordinations- og samarbejdsmodellen fået redskaber som tillader, at de ikke ser borgeren alene som en “kategori”, men grundet den øgede koordinering og det forbedrede helhedssyn, nu i højere grad ser den enkelte borger som et levende og handlende individ. Det øgede helhedssyn giver desuden socialarbejderne i Mariagerfjord Kommune en større forståelse for borgerens livsverden, og muliggør derfor at kunne iværksætte den korrekte indsats for borgeren, hvori der tages hensyn til alle borgerens problemstillinger.

Koordinations- og samarbejdsmodellen har også betydning for kvaliteten, samt sikringen af denne, i det sociale arbejde i Mariagerfjord Kommune. Kvaliteten er, på baggrund af det faglige kvalitetsperspektiv, blandt andet betinget af mere og bedre viden. Denne øgede samt forbedrede viden opstår på baggrund af den øgede tværfaglighed og koordinering, idet disse tillader socialarbejderne i Mariagerfjord Kommune at blive mere oplyste omkring deres borgere. Kvaliteten er desuden betinget af, at socialarbejderne er reflekterende og undersøgende i deres arbejde, hvilket koordinations- og samarbejdsmodellen stiller krav til, grundet den øgede mængde af samarbejde med henholdsvis andre kolleger i Mariagerfjord Kommune, såvel som med den respektive borger. Den øgede koordinering bidrager, som skrevet, også til et øget helhedssyn, hvilket sammenlagt er medvirkende til at skabe en bedre praksis omkring det helhedsorienterede arbejde med, og i samarbejde med, borgeren. Dette betyder, at kvaliteten af det sociale arbejde øges i forbindelse med implementeringen af koordinations- og samarbejdsmodellen, idet en forbedret praksis skaber mere kvalitet i arbejdet med borgeren.

Samlet set har koordinations- og samarbejdsmodellen den betydning for socialfagligheden, at der skabes et mere fælles og oplyst grundlag for arbejdet med borgeren samt at helhedssynet forbedres, hvilket re-



ulterer i at socialarbejderne lever op til Mariagerfjord Kommunes ambition om en mere helhedsorienteret og sammenhængende indsats for borgeren. Slutteligt øger modellen også kvaliteten af det sociale arbejde i Mariagerfjord Kommune.

Overordnet opleves en positiv implementeringsproces med få barrierer, hvilket på sigt gerne skulle resultere i, at oplevelsen af det sociale system forbedres for både borger og socialarbejder.

Perspektivering

Med udgangspunkt i konklusionen anses koordinations- og samarbejdsmodellen 'Tværfaglig koordination og samarbejde' at have en positiv virkning i det sociale arbejdes praksis. Gennem vores interviews fremstår vigtigheden af koordination på tværs af fagområder, da denne vil øge forståelsen blandt de forskellige aktører. Endvidere forøges helhedssynet, hvilket kan resultere i en iværksættelse af en korrekt indsats, og sammenlagt kan den øgede koordination samt helhedssynet forbedre kvaliteten. På baggrund af denne positive effekt af koordinations- og samarbejdsmodellen, konkluderes det, at denne vil øge kvaliteten hos socialarbejderne, idet de har fået et forøget fokus og blik på, hvilke samarbejdspartnere, der kan tages kontakt til, hvis socialrådgiveren står overfor en konkret problemstilling. Koordinations- og samarbejdsmodellen bidrager til en mere fælles forståelse af den givne problemstilling, og dette anses for værende et vigtigt element i det sociale arbejde samt et vigtigt element til at iværksætte den korrekte støtte for borgeren. Koordinations- og samarbejdsmodellen er i den bedste interesse i forhold til borgeren, da borgerens sag bliver tilstrækkeligt belyst og livssituationen bliver set som en helhed.

Med disse positive elementer, som koordinations- og samarbejdsmodellen medfører, vurderes det, at denne kan implementeres i øvrige kommuner, hvori der også findes et større behov for koordination i praksis. Denne nye måde at organisere arbejdet på, giver mening, idet borgeren vil opleve en større sammenhæng. Automatisk vil koordinations- og samarbejdsmodellen bidrage til mere fokus på helhedssynet. På vores studie er vi blevet introduceret for helhedssynet tidligt på vores uddannelse, da dette danner et fundament i det sociale arbejde. Helhedssynet bliver muligvis taget for givet på vores uddannelse, da dette bliver præsenteret som "basisviden" og som noget der automatisk "bare er der". Gennem vores undersøgelse er vi blevet mere bevidste omkring vigtigheden af helhedssynet, og at helhedssynet ikke opstår automatisk ude i praksis, men er noget, der skal være for øje og noget, vi som socialrådgivere, skal have opmærksomhed på. Derfor vurderes det, at være essentielt at have fokus på at implementere lignende koordinations- og samarbejdsmodeller, hvis det i praksis er udfordrende at udføre et helhedssyn på den enkelte borgers sag, idet helhedssynet er en grundlæggende værdi i vores profession.



Litteraturliste

- Bo, K., Guldager, J., & Zeeberg, B. (2015). *Udsatte børn – et helhedsperspektiv*. København. Akademisk Forlag.
- Byskov-Nielsen, R., Gemal, C. H., & Ulrich, J. (2015). *Billeder af Ny velfærd - fra visioner til praksis*. Aarhus. Systime.
- Bømler, T. (2008). *Sociale organisationer i en omstillingstid*. (3. udgave). København. Hans Reitzels Forlag.
- Bømler, T. (2015). *Det sociale arbejdes organisering*. København. Hans Reitzels Forlag.
- Christensen, M., Jørgensen, R. E., Lysen, N. H., & Rosenberg, C. (2021). *Videnskabsteori og socialt arbejde - en grundbog*. Samfundslitteratur.
- Dansk Socialrådgiverforening. (2010). *Uden for nummer*. 2. december 2021.
https://socialraadgiverne.dk/wp-content/uploads/2017/05/21-UdenForNummer.pdf?fbclid=IwAR3mgwChH6DMpAdd8vwA3ledtIEV5gxgxuE8Ma5y_QCRo9ojyHs8XWj72XY
- Finansministeriet. (2018). *Sammen med borgeren - En helhedsorienteret indsats*. 20. december 2021.
https://www.regeringen.dk/media/5839/sammen-med-borgeren--en-helhedsorienteret-indsats_web.pdf
- Goli, M., & Hansen, L. (2016). *Beskæftigelsespolitik og socialt arbejde i teori og praksis*. (2. udgave). Hans Reitzels Forlag.
- Guldager, J. (2015). *Videnskabsteori – En indføring for praktikere*. København. Akademisk Forlag.
- Harder, M., & Appel Nissen, M. (2011). *Helhedssyn i socialt arbejde*. København. Akademisk Forlag.
- Harder, M., & Appel Nissen, M. (2015). *Socialt arbejde i en foranderlig verden*. København. Akademisk Forlag.
- Ibsen, B., & Espersen, H. (2016). Kommunernes samarbejde med civile aktører. Forskelle og ligheder i forventninger, praksis, samarbejdspartnere og oplevet udbytte. *KORA*. 13. december 2021.
<https://www.vive.dk/media/pure/11593/2338837>
- Indenrigs- og Boligministeriet. (2021). *Frikommuneforsøg 1*. 27. oktober 2021.
- Ingemann, J., Kjeldsen, L., Nørup, I., & Rasmussen, S. (2018). *Kvalitative undersøgelser i praksis - Viden om mennesker og samfund*. Samfundslitteratur.
- Jacobsen, M. H., & Pringle, K. (2016). *At forstå det sociale – Sociologi og socialt arbejde*. København. Akademisk Forlag.
- Krogstrup, H. K., & Jensen, J. B. (2017). *New Public Management til New Public Governance*.



Kvale, S., & Brinkmann, S. (2016). *Interview – Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. (3. udgave). København. Hans Reitzels Forlag.

Lester, J., Cho, Y., & Lochmiller, C. (2020). Learning to Do Qualitative Data Analysis: A Starting Point. *Sage Journals*. 1. december 2021.

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1534484320903890?fbclid=IwAR2a7v1jTAabrtI-3cMptyt3nn9caRk35HpwkkjKbrW-p4OpxYA5HrsMfaY>

Lund, K., (2018). Socialrådgiver om handleplaner. *Berlingske*. 16. november 2021. <https://www.berlingske.dk/samfund/socialraadgiver-om-handleplaner-det-kan-vaere-ret-katastrofalt-og-jo-svaerere>

Posborg, R., Nørrelykke, H., & Antczak, H. (2016). *Socialrådgivning og socialt arbejde* (3. udgave). Hans Reitzels Forlag.

Ringø, P. (2016). Anvendt videnskabsteori for socialrådgiverstuderende. I Engen, M., & Østergaard, P. (Red.), Olsen, J. B., Ringø, P., & Nielsen, F. (2016). *Projektskrivning på socialrådgiveruddannelsen ved Aalborg Universitet* (s. 1-10) . Aalborg. Institut for Sociologi og Socialt arbejde, Aalborg Universitet.

Socialstyrelsen. (2020). *ServiceLOVEN*. 29. november 2021. https://socialstyrelsen.dk/projekter-og-initiativer/voksne/udbredelses-og-forankringsprojektet-1/copy_of_udbredelse-af-hjemlosestrategien/lovgivning/serviceLOVEN

Thagaard, T. (2004). *Systematik og indlevelse - En indføring i kvalitativ metode*. København. Akademisk Forlag.

Thagaard, T. (2017). *Systematik og indlevelse – En indføring i kvalitativ metode*. København. Akademisk Forlag.

VIVE. (2021). *Én plan for en sammenhængende indsats sammen med borgeren*. 16. september 2021. <https://www.vive.dk/media/pure/15785/5195064>

Love:

Bekendtgørelse af lov om social service LBK nr. 1287 af 28.08.2020 (ServiceLOVEN)

Lov om en aktiv beskæftigelsesindsats LOV nr 548 af 07.05.2019 (BeskæftigelsesindsatsLOVEN)

Bekendtgørelse af forvaltningsLOVEN LBK nr. 433 af 22.04.2014 (ForvaltningsLOVEN)

Lov om behandling af personoplysninger LOV nr. 429 af 31.05.2000 (Persondataloven)