



**”De organisatoriske rammer og arbejdsvilkårs betydning
for personalegennemstrømningen,
for nyuddannede socialrådgivere på børn- og ungeområdet”**

MASTER I UDSATTE BØRN OG UNGE, FAGLIG LEDELSE

Masterafhandling
4. semester, juni 2024

Studerende:
Sandra Abild
Susanne Aabroe Jensen

Vejleder:
Betina Vinther

Censor: Knud Aarup

Anslag: 108.795

Abstract

The purpose of this thesis has been to investigate whether there are specific conditions in the working environment and organizational frameworks of social workers that could help explain the high turnover rate, particularly among newly graduated social workers in the child and youth sector.

The continuous turnover among social workers in the child and youth sector is problematic for several reasons. First and foremost, it affects vulnerable families who may not receive the necessary support. Additionally, it is an issue for individual organizations that repeatedly invest resources in training new employees. Finally, it is a socio-economic problem that funds are spent on educating social workers who quickly change careers.

We examined the organizational frameworks and working conditions of social workers through qualitative interviews with a group of newly graduated social workers, team leaders from two different family departments, and by incorporating secondary data from studies by the Danish Association of Social Workers and the Appeals Board.

We analyzed statements from both leaders and employees within a theoretical context to uncover potential underlying causes of employee turnover. It can be concluded that social workers fundamentally experience significant daily pressure. This is due to the high number of cases and tasks, but also because they feel unprepared professionally and personally. There are reports of a work environment characterized by a lack of management and overview, with one informant describing it as chaos. One reason for this may be that most employees are new, making it difficult to draw on colleagues' experience, both professionally and in understanding organizational procedures and customs. Additionally, several social workers express that they find the working conditions, including salary and personnel policies, inadequate.

Regarding the investigation of the management perspective on employee turnover, particularly among newly graduated social workers, the project informants contributed various leadership perspectives. Both leaders expressed that they do not perceive a significantly high turnover among their social workers.

Hence, our most significant finding might be the differing perceptions of the problem and its causes. Social workers see the problem as structural, while leaders have an interpersonal perspective on the causes.

One leader has a highly relationship-oriented approach to employees and leadership in general, stating that employees typically only change jobs for positions outside the authority area. She also mentioned investing considerable effort in recruitment to ensure the right match between the organization and the employee. She has high expectations for her department's employees, both professionally and personally. The leader explains that she is willing to hire young and newly graduated advisors and that, with close management and support in task resolution, they quickly become valuable resources in the department.

The other leader acknowledges ongoing turnover among employees, often due to reasons like maternity leave or the desire for different functions. They are also challenged by their geographical location. Her experience is that social workers do not leave the profession or workplace because of working conditions. However, she has become aware over time that employees are getting younger and that they implicitly expect her as a leader to be closely involved and proactive, unlike before, when contact was more employee-initiated. The leaders are aware of studies regarding social workers in the child and youth sector and acknowledge many of the highlighted issues but do not perceive them as significant problems within their organization.

In summary, there is a correlation between the statements from our informants among the advisors and the studies conducted by the Danish Association of Social Workers among newly graduated social workers. The same factors are highlighted as possible explanations for the high employee turnover. The primary causes are too high caseloads, lack of time, financial pressure, generally poor working environment, and inadequate salary.

To make a change, it may be relevant to address several levels, such as increased attention to professional management, necessary financial resources, and examining whether the education remains relevant to the current societal demands. Additionally, it must be acknowledged that the labor market today is more fluid than historically. There is generally less interest in welfare education, and the younger generation tends to change jobs more frequently.

Indholdsfortegnelse

Abstract.....	2
Indledning	6
<i>Problemfelt.....</i>	<i>7</i>
<i>Problemformulering</i>	<i>8</i>
<i>Afgrænsning.....</i>	<i>8</i>
<i>Begrebsafklaring</i>	<i>9</i>
<i>Socialrådgiverens rolle i en historisk kontekst</i>	<i>10</i>
Introduktion til metode	14
<i>Projektets ramme og formål</i>	<i>14</i>
<i>Analysestrategi og videnskabsteoretisk tilgang</i>	<i>14</i>
<i>Undersøgelsesmetode.....</i>	<i>14</i>
Videns indsamling	15
<i>Præsentation af projektets empiri/informanter</i>	<i>15</i>
<i>Det konkrete møde med informanter</i>	<i>16</i>
<i>Vores informanter</i>	<i>16</i>
<i>Udvælgelsen af informanter</i>	<i>16</i>
Interviewproces.....	17
<i>Interviewguide</i>	<i>17</i>
<i>Semistruktureret enkeltinterview.....</i>	<i>18</i>
<i>Semistruktureret gruppeinterview</i>	<i>18</i>
Databehandling	19
Etiske overvejelser.....	19
<i>Fortrolighed og anonymisering.....</i>	<i>20</i>
<i>Transparens og metodekritik</i>	<i>20</i>
Analyse.....	21
<i>Delanalyse 1: Socialrådgivernes perspektiv på organisatoriske rammer og arbejdsvilkår</i>	<i>21</i>
<i>Ingen oplæring og ingen som kan hjælpe mig</i>	<i>22</i>
<i>Manglende struktur, her hersker kaos</i>	<i>24</i>
<i>Arbejdspres, de røde lamper blinker for sager som skulle være behandlet</i>	<i>26</i>
<i>Bristede forventninger -det er ikke det som jeg er uddannet til.....</i>	<i>28</i>
<i>Dårlig løn -og en kop kaffe som personalegode.....</i>	<i>30</i>
<i>Delkonklusion vedrørende analysedel 1.....</i>	<i>31</i>
<i>Delanalyse 2: Ledernes perspektiv på organisatoriske rammer og arbejdsvilkår</i>	<i>32</i>
<i>De skal blive dygtige socialrådgivere</i>	<i>33</i>
<i>Det handler om det rette match.....</i>	<i>36</i>
<i>Travle socialrådgivere er dyre socialrådgivere</i>	<i>37</i>

<i>Nogle af de allerdygtigste her i huset, de kom som unge</i>	<i>39</i>
<i>Jeg oplever ikke den store personaleflugt</i>	<i>40</i>
<i>Delkonklusion vedrørende analysedel 2.....</i>	<i>41</i>
Konklusion.....	42
Perspektivering	44
Bibliografi	48
Bilagsfortegnelse	50

Indledning

"Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre uden at han holder noget af dets liv i sin hånd. Det kan være meget lidt, en forbigående stemning, en oplagthed, man får til at visne, eller som man vækker, en lede man uddyber eller hæver. Men det kan også være forfærdende meget, så det simpelthen står til den enkelte, om den andens liv lykkes eller ej"
(Løgstrup, 2010)

K.E. Løgstrups (1905-1981) velkendte ord fra den etiske fordring har været genstand for mange fortolkninger og anvendes i mange sammenhænge. Den har også spillet en rolle som inspiration i udarbejdelsen af Dansk Socialrådgiverforenings professionsetiske vejledning. De fire centrale værdier i professionsetikken er: *værdighed, retfærdighed, integritet og ansvar* (DS Professionsetik, 2024).

Vores masterafhandling tager afsæt i egne interesser, erfaringer og mangeårige virke, som socialrådgivere i forskellige områder relateret til børn og unge. Vi har over tid haft mange drøftelser om socialrådgiverfaget, den udvikling som er i gang og hvilke perspektiver som ses for faget i fremtiden. Vores udgangspunkt er, at de allerfleste socialrådgivere er skolet af elementer fra den etiske fordring. Man bliver socialrådgiver af mange årsager. Et fortærsket udtryk at bruge er, "at man gerne vil gøre en forskel", vi tænker alligevel at det meget godt illustrerer de fleste socialrådgiveres ønske. De ønsker at arbejde med borgere i udsatte positioner og bidrage med en socialfaglig indsats som kan afhjælpe de sociale problemer som borgeren står i. I den sammenhæng er det imidlertid paradoksalt at socialrådgiverfaget og særligt kommunernes sagsbehandling på børn- og ungeområdet de senere år, har været i offentlighedens søgelys, grundet mangelfuldhed og mange fejl i den kommunale sagsbehandling. Ankestyrelsens Børnesagsbarometer for 2022/2023, viser at der er problemer med overholdelse af tidsfrister, manglende udarbejdelse af børnefaglige undersøgelser, og manglende børneinddragelse i mere end halvdelen af sagerne (Ankestyrelsen, 2024). Det er kendte problemstillinger som der har været arbejdet med i flere år, uden det store resultat.

Noget af det som igen og igen fremhæves som et problem for Børn- og familieområdet er, at området er præget af stor medarbejderudskiftning. Dette har en stor betydning på mange niveauer. Først og fremmest for de familier som i forvejen er i udsatte positioner og som kan opleve at der løbende kommer nye øjne på deres sag, eller at man aldrig når ned til dem i bunken. Derudover har det en negativ betydning for de samarbejdspartnere som oplever at det er svært at få lavet samarbejde på tværs, og der bliver brugt uforholdsvist mange kræfter

på, at koordinere og følge op. Endelig har det i et bredere perspektiv også en betydning for de berørte arbejdspladser, som løbende må bruge ressourcer på at ansætte og oplære medarbejdere som hurtigt er væk igen, hvilken er både en økonomisk og ressourcemæssig udgift. I det helt store perspektiv, er det tillige et samfundsøkonomisk problem, at der løbende bruges ressourcer på at uddanne socialrådgivere som efter kort tid vælger at skifte branche. I Dansk Socialrådgiverforenings undersøgelse fra 2023 blandt nyuddannede socialrådgivere, giver 30% af de adspurgte udtryk for, at de overvejer helt at forlade socialrådgiverfaget, (Socialrådgiverforening, Rundspørge om introordninger og mentorforløb, 2023).

Vi ønsker med denne masterafhandling at undersøge, hvad er det for udfordringer socialrådgivere på børne- og familieområdet, *der gerne vil gøre en forskel*, møder som forhindre dem i løfte kerneopgaven og ikke mindst hvorfor den udfordring er så uoverstigelig, eller forskellig fra det de nyuddannede socialrådgivere har lært sig på deres uddannelse, at de i stort et omfang vælger at droppe deres fag efter kort tid. Hvem skal varetage de udsattes interesser, hvis socialrådgiverne har lukket døren og er gået?

Problemfelt

Den store udskiftning på børn- og familieområdet og de negative konsekvenser ved det, italesættes for første gang fra politisk side, i aftaleteksten omkring *Børne Først* fra maj 2021, hvor der i aftaleteksten står:

"... For mange børn oplever skift og konflikter mellem de voksne, der skal træffe de store beslutninger i barnets liv. Børn har ret til kontinuitet og færre sagsbehandlerskift. I Barnets Lov skal der derfor være et princip om færrest mulige voksne myndighedspersoner omkring barnet... (Social- og ældreministeriet, 2021)".

Børns ret til kontinuitet og stabilitet i sagsbehandlingen omsættes helt konkret i Barnets Lov, til at, der som udgangspunkt skal deltage to rådgivere i alle de møder hvor der skal træffes væsentlige beslutninger. Det vil sige i forbindelse med børnesamtaler og ved personrettede tilsyn (LBK nr 83 af 25/01/2024 Bekendtgørelse af barnets lov, 2024).

Vi ønsker med herværende projekt at fordybe os i mulige årsager til, hvorfor der er så stor udskiftning, især blandt nyuddannede socialrådgivere på børn- og ungeområdet. Vi ønsker at undersøge, om der er særlige faktorer i den måde arbejdet er organiseret på, som kan have en positiv eller negativ betydning for den enkelte socialrådgivers oplevelse af arbejdsvilkår og dermed påvirke den enkelte socialrådgivers motivation for at blive på området.

Som empirisk grundlag for vores projekt har vi udført semistrukturerede kvalitative interviews med henholdsvis afdelingsledere af to forskellige børn- og familieafdelinger (bilag 1 og 2) og et gruppeinterview med seks socialrådgivere i en børn- og familieafdeling (bilag 3).

Hensigten med interviews har været at belyse de involverede ledere og medarbejderes organisatoriske rammer og arbejdsvilkår, med særligt fokus på de medarbejdere som er forholdsvis nyuddannede eller nyansatte på børn- og ungeområdet.

Vi har valgt både at have et medarbejderperspektiv og et lederperspektiv i vores undersøgelse, da vi er interesseret i at, afdække om der er sammenfald i socialrådgiveres og lederes vurdering af mulige problemstillinger og løsninger. Vi ønsker at kvalificere vores primære empiri med undersøgelser, udarbejdet af Dansk Socialrådgiverforening, Ankestyrelsen, samt øvrig for problemstillingen, relevant litteratur.

Samlet set har vores refleksioner over årsager og konsekvenser af den kontinuerlige udskiftning af socialrådgivere på børn- og ungeområdet, ledt os til følgende problemformulering:

Problemformulering

***Har de organisatoriske rammer og arbejdsvilkår for nyuddannede socialrådgivere betydning for den personalegennemstrømning som ses på børn- og familieområdet?
Ses der forskelle i henholdsvis ledere og socialrådgiveres perspektiver på årsager?***

Afgrænsning

Vores fokus i projektet er socialrådgivere som er nyuddannede, og som er beskæftiget i en myndighedsfunktion på børn- og ungeområdet. Vi har valgt at betragte socialrådgiverne som nyuddannede, når der er tale om op til to års erfaring fra området. I forhold til ledelsesniveau, så er vores fokus på de ledere som har personaleansvar og som ansætter medarbejdere. De er typisk et eller to niveauer over rådgiverne, afhængig af hvordan organisationen er struktureret.

Begrebsafklaring

I det følgende vil vi for forståelsens skyld, definere nogle af de begreber som vi bruger i projektet.

Organisatoriske rammer:

Vi har i projektet valgt at definere de organisatoriske rammer som de rammer som socialrådgiverne er ansat under. For eksempel hvordan organisationen praktisk er organiseret i forhold til kommandoveje, ledelseslag, og sammenhæng med resten af organisationen, samt fysiske rammer.

Arbejdsvilkår:

Socialrådgiverens arbejdsvilkår er i den her sammenhæng de faglige rammer som socialrådgiveren er ansat under, for at kunne løse kerneopgaven. Det kan for eksempel være mulighed for faglig udvikling, sagssparring, supervision, mentorordninger, sagsantal, kompetenceniveau. Men også mulighed for at udføre arbejdet ud fra kompetencer, interesser og værdier.

Børn -og familieafdeling:

De kommunale myndighedsafdelinger som iværksætter støtte til udsatte børn og familier har mange forskellige navne, afhængig af organisation, f.eks. BU afdeling, socialforvaltning, etc. Vi vil i projektet anvende formuleringen børn- og familieafdeling.

Socialrådgivere:

Når vi i projektet omtaler socialrådgivere, henviser vi til de myndighedspersoner som er ansat til afdække, og iværksætte særlig støtte til børn i udsatte positioner.

Barnets Lov:

Barnets lov trådte i kraft 01.01.2024. Særkende ved barnets lov er at den er ny hovedlov som rummer alle regler for støtte til børn i alderen 0-18 (23) år, som rækker ud over almenområdet, (LBK nr 83 af 25/01/2024 Bekendtgørelse af barnets lov, 2024).

Frontmedarbejdere:

Når vi anvender begrebet frontmedarbejdere i forbindelse med Michael Lipskys teori og street-level bureaucracy, henvises til socialrådgivere på myndighedsområdet.

Socialrådgiverens rolle i en historisk kontekst

"Hvis man ikke kender fortiden, forstår man ikke nutiden og egner sig ikke til at forme fremtiden" (Simone Weil, 1909-1943) (nordsprog.dk, 2024)

Vi vil i dette afsnit, med inspiration blandt andet fra Helle Korslykkes kapitel om *socialrådgiverfagets udvikling og opståen* (Nørrelykke, 2016), give et rids af fagets udvikling over tid. Dette har vi valgt da vi har en hypotese om, at der er nogle narrativer og værdier, som i alle årene har været kendetegnende for socialrådgiverfaget, og som stadig har indflydelse på den enkelte socialrådgivers mindset. Det er måske det som kommer i konflikt med den udvikling som der har været i samfundet over tid og til de forventninger som der er til socialrådgiveren anno 2024.

I løbet af 1800- og 1900-tallet opstod der rundt i Europa tanker om, hvordan man kunne afhjælpe og inspirere fattige og nødlidende familier til en mere anstændig levevis. Udgangspunktet var, at fattigdommen var forårsaget af lediggang, hvilket sandsynligvis var på grund af moralsk forfald og karakterbrist. Fokus var på det enkelte individ. Kuren mod fattigdom, var "opdragelse", for eksempel i form af besøg fra systemet, hvor embedsmænd eller repræsentanter for byrådet aflagde besøg i familierne, for at den vej at anspore til en mere anstændig levevis, (Nørrelykke, 2016).

Sideløbende med dette opstod samtidig en bevægelse, primært i USA, som ønskede at gøre op med tesen om, at fattigdom kun var et problem på individniveau. Settlementbevægelsen arbejdede med lokalsamfundsarbejde (community work), metoden var at skabe bånd mellem borgerne i lokalområdet, sådan de med flest ressourcer kunne hjælpe de med færre. Settlementbevægelsens tilgang var at, der i samfundet var brug for velfærdsforbedringer generelt. Temaer som der skulle arbejdes med var, fattigdom, herunder boligforhold, skolegang, arbejdsmarked, kvinders forhold generelt og en indsats i forhold til børnearbejde, (Nørrelykke, 2016).

I Danmark har man siden slutningen af 1800-tallet haft opmærksomhed på industrialiseringens betydning for borgeren. I takt med at flere flyttede fra land til by, opstod nye behov. Præcis som i udlandet er der også i Danmark mange holdninger til fattigdom og sociale problemstillinger i det hele taget. Tankerne om det moralske forfald er fortsat i spil, samtidig med at flere også gør opmærksom på samfundets betydning. I 1890'erne gennemføres den første sociale reform (Estrup-reformen), og i den forbindelse indføres blandt andet Fattigloven (1891), første sygekasse oprettes i 1891 og de første arbejdsløshedskasser i 1907, (Nørrelykke, 2016).

De første socialskoler i Tyskland og Holland åbner i 1899, i Sverige i 1909 og i Danmark afholdes det første kursus for socialhjælpere i 1915. De første år er socialhjælperne frivillige og de tilknyttede hospitalerne i København, hvor de skal være bindeled mellem læger og patient, i forhold til at skaffe oplysninger om patienternes private forhold, samt hjælpe patienten "tilbage i samfundet" i forbindelse med udskrivning, (Nørrelykke, 2016).

KK Steinckes socialreform i 1933 er startskuddet til den bureaukratisk organiserede forvaltning som vi kender i dag. Med socialreformen som indeholdt en lang række af sociale hjælpeforanstaltninger, opstod behovet for administration, sådan alle fik det som de jf. loven var berettiget til, og så sagerne kunne ekspederes hurtigt og ensartet. En del af de sociale problemer blev "løst", ved at flere fik adgang til ydelser. Samtidig med dette blev det dog tydeligt, at penge alene ikke kunne løse alle problemer, behovet for professionel rådgivning og vejledning blev større, i den stadig mere komplekse verden. Der var brug for nogen som kunne "oversætte", hvilke muligheder den enkelte borger havde, samt også give råd og vejledning omkring konsekvenser ved at modtage ydelser. En af de første foreninger, hvis primære formål var, at yde støtte, råd og vejledning var Mødrehjælpen som blev oprettet i 1934. Den blev etableret med egen lovgivning i 1939 og et af kravene var, at der kun måtte ansættes medarbejdere med en socialhjelperuddannelse, (Nørrelykke, 2016).

I 1937 oprettes Den Sociale Skole i København med inspiration fra lignende uddannelser i udlandet. Uddannelsen varer i 18 måneder og formålet er, "at give kursisterne en almen grunduddannelse, der bygger på et sekulariseret og videnskabeligt grundlag", (Nørrelykke, 2016).

Socialhjælperne etablerede deres egen interesseorganisation i 1938, det var ikke en fagforening, men et forum der kunne danne rammen om faglige diskussioner. I 1940 blev den døbt Dansk Socialrådgiverforening og havde på det tidspunkt 70 medlemmer. I årene efter 2. verdenskrig øgedes velfærdssamfundets muligheder for at yde hjælp. Socialarbejderne og deres fagområde blev udvidet til også at omfatte særforsorg, socialkontorer, børneværn og lignende institutioner. I 1955 har Dansk Socialrådgiverforening mere end 400 medlemmer (Jubilæumsskrift - Dansk Socialrådgiverforening, 2017).

I løbet af 1950'erne og 60'erne gik samfundsudviklingen rigtig stærkt. Nye produkter og markeder kommer til. Kvinderne holdt i stort tal deres indtog på arbejdsmarkedet og globaliseringen tog fart. Alle disse ændringer afspejler sig også i det sociale arbejde. Der opstod nye behov og forventninger til, hvad samfundet var forpligtet til, over for borgeren. Der oprettes pasningstilbud så børn kan blive passet mens forældrene arbejder. Der kommer en revalideringslov, med tanke på, at det må være muligt at omskole borgere, så de fortsat kan være selvforsørgende og lov om børne og ungeforsorg vedtages i 1961. Flere socialarbejdere lader sig inspirere af deres fagfæller fra især USA og England. Nogen har taget uddannelse i udlandet og kommer hjem med ideer og inspiration til deres fagfæller. Socialarbejderne bliver

optaget af at tale om helhedssyn. Man begynder at drøfte fagidentitet, herunder hvad der adskiller socialrådgiveren fra psykologen og juristen. Teorier og metoder fra udlandet bidrager til debatten og fagets udvikling (Nørrelykke, 2016).

Uddannelsen til socialrådgiver bliver i 1955 udvidet fra to år til tre år. Det ekstra år skal bruges på at være i praktik i to gange et halvt år. I 1957 kommer der ligeledes en social skole i Aarhus. Undervisningen på de sociale skoler består af en lang række af fag, for eksempel sygdomslære, hygiejne, politik, samfundsfag, strafferet, civilret, psykologi, maskinskrivning og bogholderi. I 1962 indføres ligeledes et helt nyt fag, nemlig *socialrådgivning*, som skal rumme teorier om socialt arbejde og er en del af det at få en profession, (Jubilæumsskrift - Dansk Socialrådgiverforening, 2017). I takt med professionaliseringen kan man ikke længere kun forlade sig på frivillige, som gratis holder oplæg og foredrag, der bliver behov for faste undervisere og i 1962 er der i alt 4 fastansatte undervisere på skolerne, (Jubilæumsskrift - Dansk Socialrådgiverforening, 2017). I årene fra 1968 til 1971 kommer der nye Sociale Højskoler til i hhv. Odense, Esbjerg, Aalborg og Roskilde.

I forbindelse med første strukturreform i 1970, hvor antallet af kommuner og amter beskæres drastisk, lægges der op til en helt ny og mere decentral organisering. Forvaltninger funktionsopdeles og der skal samarbejdes mellem sektorerne, på en helt anden måde end hidtil. Dette stiller helt andre krav til professionalisering og specialisering i offentligt regi. Samtidig er begyndelsen af 1970'erne præget af kriser, der er økonomisk nedgang, oliekrise, kold krig og store konflikter rundt i verden og lokalt stiger arbejdsløshedstallene. Socialrådgiverne er optaget af det politiske klima i verden. Man går fra et meget individorienteret fokus på problemer, til at være optaget af samfundets betydning. Der arbejdes med, hvordan man på gruppeniveau kan styrke hinanden ved at italesætte undertrykkende samfundsstrukturer. Midt i den stemning vedtages *bistandsloven*. Én samlet lov som skal rumme alle tidligere lovgivninger vedrørende retsbestemte og lovbestemte ydelser. Hensigten med Bistandsloven er at borgeren kun skal henvende sig et sted, for at få den hjælp, råd og vejledning som de har ret til, eller brug for. Det betød at socialrådgiverne holdt deres store indtog i den kommunale sektor. I 1979 er antallet af uddannede socialrådgivere steget til 4000. Der foregår i de år en "faglig kamp" mellem de hidtidige kommunalt ansatte embedsmænd og socialrådgiverne om, hvem der har retten til at servicere de borgere som er brugere af systemet. Er det socialrådgiveren som er ekspert på borgerens behov, eller embedsmanden som er ekspert på at administrere de offentlige systemer (Nørrelykke, 2016).

Gennem 1980'erne og 1990'erne tales der om at der er brug for en modernisering af velfærdsstaten. For mange er afhængig af staten og de universelle ydelser. Fokus skal flyttes fra problemer til ressourcer. De første små skridt henimod en offentlig sektor som skal ledes efter new public management principper, fremfor bureaukratiske organiseringer, er i gang. Der

indføres mål og rammestyringer på tværs af mange offentlige sektorer. Fra politisk side iværksættes flere reformer. Dele af det politiske landkort fremfører, at socialrådgiverne har været aktive aktører omkring at fastholde borgere i hjælpeløshed, for at fremme egne interesser (Nørrelykke, 2016).

I 1998 erstattes Bistandsloven af tre nye love, hhv. serviceloven, aktivloven og retssikkerhedsloven. Fokus i alle 3 lovgivninger er borgerens ret og pligt til aktivt at deltage i egen sag. Socialrådgiverne skal ikke længere være eksperter i borgerens liv, men facilitatorer af processer og brobyggere. Nogle socialrådgivere udfordres af de nye arbejdsopgaver. De skal til at udføre myndighed og skal sanktionere, hvis borgeren ikke udfører sin pligt. Kravet til dokumentation og anvendelse af bestemte metoder er stærkt stigende. For nogen socialrådgivere bliver det opfattet som et indgreb i metodefriheden, for andre en hjælp, at der stilles procedurer, skemaer og it-systemer til rådighed. Tiden op gennem 2000'erne til nu, har på mange måder været en forstærkelse og udvidelse af den udvikling som er set siden 1980'erne. Skiftende regeringer iværksætter nye reformer. Mest indgribende i nyere tid er strukturreformen i 2007, som igen reducerer antallet af kommuner, afskaffer amterne og indfører regioner. Centralisering vs. decentralisering drøftes, afprøves og ændres løbende. Socialrådgiverens arbejde med at udføre de aktuelt vedtagne politikker, har stor offentlig opmærksomhed. Fokus er på individets rettigheder og pligter. De sociale hjælpesystemer skal understøtte, men også kontrollere. Styringsmodeller holder deres indtog i organisationerne, der tales om BUM, visitationsudvalg, kvalitetsmodeller, evidensbaserede programmer, NPM, NPG (Nørrelykke, 2016).

I 2002 forlænges socialrådgiveruddannelsen med seks måneder. Dette for at tilføre uddannelsen en forskningsdimension. At være socialrådgiver bliver nu en professionsbacheloruddannelse og der kan bygges videre på uddannelsen med en universitetsoverbygning (Jubilæumsskrift - Dansk Socialrådgiverforening, 2017).

I 2023 er der cirka 18.000 uddannede socialrådgivere. Diskussionen om socialrådgiveren som generalist vs. specialist, og socialrådgiveren som borgerens advokat vs. systemets forlængede arm, fortsætter ufortrødent med lige dele passion og indignation.

Med dette historiske rids af socialrådgiverfagets udvikling over tid, er vi tilbage i nutiden, hvor Dansk Socialrådgiverforening i deres professionsstrategi har som mission at;

" Socialrådgivere forebygger og løser sociale problemer i en proces med mennesket i centrum. Vi arbejder for social forandring og sætter den socialfaglige dagsorden. Derigennem understøtter vi sammenhængskraften i samfundet" (Socialraadgiverne.dk, 2024).

Introduktion til metode

Vi ønsker i det kommende afsnit at redegøre for projektets ramme, vores undersøgelsesdesign og de metodiske overvejelser vi har gjort i forhold til at indhente og bearbejde vores empiri, med henblik på at kunne besvare problemformuleringen.

Projektets ramme og formål

Projektet udarbejdes som en del af fjerde semester på Aalborg Universitets Master i udsatte børn og unge, faglig ledelse. Temarammen for det afsluttende projekt er; *”socialfaglig ledelse, i et samfund i udvikling”*. Udgangspunktet er en problemstilling fra den studerendes egen praksis eller en forskningsbaseret problemstilling relateret til det sociale arbejde med udsatte børn og unge (AAU, 2024, s. 3). Vores projekt er som nævnt i indledning afstedkommet af vores interesse for socialrådgiverfaget generelt, men især af vores bekymring for, hvorfor der er så stor en personalegennemstrømning på børn- og ungeområdet, da det på mange niveauer har store konsekvenser. Vi har derfor fundet det logisk at spørge dem som det handler om, nemlig de nyuddannede socialrådgivere, samt deres ledere.

Analysestrategi og videnskabsteoretisk tilgang

Vores analysestrategi og videnskabsteoretiske ståsted er rundet af flere forskellige tilgange. I løbet af processen har vi haft mange drøftelser om analysestrategier og har ikke kunne lægge os fast på én retning. I begyndelsen anvendte vi en overvejende abduktiv tilgang, hvilket indebærer en vekselvirkning mellem empiridrevne fortolkninger og begrebsudvikling baseret på teori (Järvinen, 2017). Dette afspejles i vores interviewguide, som er udformet både ud fra vores forforståelser og praksiserfaringer samt det empiriske materiale. Vores tilgang har været præget af en hermeneutisk cirkulær forståelsesramme, hvor viden og forståelse gradvist udvides og uddybes, indtil der til sidst sker en sammensmeltning af horisonter (Järvinen, 2017). Efter vi har bearbejdet vores empiri, og kodet forskellige udsagn i temaer, har vi været mere inspireret af den induktive tilgang. Dette er også baggrunden for, at vi har undladt et egentligt teoriafsnit og i stedet har valgt at ladet vores empiriske fund styre de teoretiske begreber som vi har valgt at analysere empirien ud fra.

Undersøgelsesmetode

Det kvalitative interviews force er, at vi der får mulighed for at gå i dybden med et emne. Der er mulighed for gennem respondenternes ytringer at få deres perspektiv på vores spørgsmål, hvilket kan afstedkomme flere nuancer og der er løbende i interviewet mulighed for at få uddybet svar og eventuelle misforståelser kan imødekommes på stedet, ligesom nye temaer som vi ikke havde tænkt ind, kan dukke op og blive udforsket på stedet. Som det beskrives i bogen *kvalitative undersøgelser i praksis*, er et kvalitativt interview ” en samtale med et

bestemt formål”, med henblik på at indhente informationer vedrørende det problem som vi er optaget af (Ingemann, Kjeldsen, Nørup, & Rasmussen, 2022, s. 152).

Kvalitative interviews kan udformes på mange forskellige måder og med mange forskellige formål. Der kan have karakter af fakta, for eksempel hvordan noget udføres, hvor mange medarbejdere og lignende. Det kan også være den mere filosofiske tilgang, hvor man ønsker et kig ind i den andens *livsverden*, for at afklare hvordan dette og hint opfattes af den anden, hvordan er det opstået og hvorfor er det det som giver mening for den anden, (Ingemann, Kjeldsen, Nørup, & Rasmussen, 2022, s. 218).

Videns indsamling

Vi har i forberedelsen til projektet drøftet hvilke informanter som vi gerne vil interviewe, hvad det er for en type viden vi ønsker at indhente og hvem som skal give os den.

Vi har ønsket at have både et ledelses- og et medarbejderperspektiv, da vi har en antagelse om, at der kan komme forskellige ytringer og holdninger i spil, i forhold til om vi spørger de medarbejdere som har fingrene i praksis, versus de som er med til at udstikke rammerne for praksis. Vi lagde os ret hurtigt fast på, at vi ønskede at interviewe to forskellige afdelingsledere. Dette fordi vi havde en forventning om, at de samme spørgsmål kunne have mange typer af svar, alt efter hvem vi spurgte. Der kan være forskelle, både i forhold til alder og geografi, men også i forhold til den organisation og kultur som vi spørger ind til.

Præsentation af projektets empiri/informanter

Vi har i projektet indhentet empiri i form af kvalitative interviews (bilag 4 til 6). Hensigten med at indhente viden ved hjælp af interviews, frem for f.eks. spørgeskemaer var at vi vurderede, at det var den metode som kunne give os den mest udførlige og nuancerede empiri og dermed hjælpe os til at få besvaret vores problemformulering, (Ingemann, Kjeldsen, Nørup, & Rasmussen, 2022, s. 156). Vores udgangspunkt er at forsøge at opnå indsigt i de overvejelser, eventuelle forklaringer og erfaringer som henholdsvis ledere og nyuddannede socialrådgivere har, i forhold til den store udskiftning som løbende ses blandt socialrådgivere på børn- og ungeområdet. Vi har derudover som sekundær empiri inddraget dokumenter fra Dansk Socialrådgiverforening i form af to undersøgelser af arbejdsforhold, som de har udarbejdet i hhv. 2022 og 2023. En kombination af kvalitative og kvantitative metoder, kan med deres forskellige fokus være med til at kvalificere og skabe viden, som både går i dybden og i bredden (Ingemann, Kjeldsen, Nørup, & Rasmussen, 2022, s. 341-343).

Det konkrete møde med informanter

Vi har valgt at alle vores interviews var fysiske møder. Altså ingen telefoninterviews, chats, teams møder eller lignende. Dette er prioriteret, så det er muligt at observere interviewpersonerne under interviewet, f.eks. den nonverbale kommunikation som også foregår i en samtale, ligesom det er lettere i et fysisk møde at fornemme hvornår informanterne f.eks. har mere på hjerte, eller brug for at få forklaret eller uddybet et spørgsmål, (Ingemann, Kjeldsen, Nørup, & Rasmussen, 2022, s. 158).

Vores informanter

Vi har afholdt individuelle interviews med afdelingsledere af to forskellige børn- og familieafdelinger. Vi har prioriteret for begge informanters vedkommende, at de har været i ledelsesfunktion gennem en del år, sådan det også var muligt at drøfte eventuelle ændringer som de har observeret over tid.

Derudover har vi afholdt et kvalitativt semistruktureret gruppeinterview (Kvale, 2015) med en gruppe, bestående af 6 socialrådgivere fra en børn- og familieafdeling fra en større sjællandsk kommune. Kriteriet for denne gruppe var, at medarbejderne skulle være uddannet og ansat som socialrådgivere inden for de sidste 2 år. Afgrænsningen blev sat ved 2 år, ud fra en antagelse om, at de har været i faget i så lang tid, at de kender deres arbejdsopgaver og felt godt, samtidig med at de fortsat godt kan genkalde sig den oplevelse det var at komme ud i praksis som nyuddannet. En del af de undersøgelser som er offentliggjort vedr. socialrådgivernes arbejdsvilkår, er med reference til udtalelser netop fra socialrådgivere som har været uddannet i under to år.

Udvælgelsen af informanter

I udvælgelsen af informanter har vi trukket på vores netværk, i forhold til at få kontakt med nogle ledere som ønskede at stille op til interviews. I forhold til den første leder som vi kontaktede, er det mange år siden, at der har været en arbejdsmæssig relation, men der er naturligvis et kendskab til hinanden, som både kan være en fordel, men også et opmærksomhedspunkt. Det var let at få skabt kontakten, som var direkte og uden brug af gatekeeper. Vi sendte en mail og præsenterede os og projektet og efterfølgende var der telefonisk kontakt, i forhold til den konkrete aftale om tid og sted. Det lykkedes ad den vej at få aftale med den ene leder. Den anden leder gav ingen respons trods flere forsøg, hvorfor vi endte med at gå med en anden informant end først planlagt.

I forhold til informanterne til gruppeinterview, forsøgte vi at få kontakt med nogle rådgivere i en Facebookgruppe via Dansk Socialrådgiverforening. Vores kriterie var, at de skulle være have været uddannet/beskæftiget på børn- og ungeområdet i under 2 år. Det lykkedes trods flere forsøg ikke, ad den vej at få kontakt til nogen. Vi besluttede derfor at kontakte en af

vores medstuderende, med henblik på, om hun kunne hjælpe os med kontakt til relevante informanter. Vi fik lov at koble os på hendes medarbejdergruppe, som i forvejen havde samtykket til at være informanter til hendes projekt. Da hendes og vores problemfelt har flere snitflader til hinanden, blev den konkrete form, at vi i fællesskab afholdt et samlet interview, hvor vi hver især fik stillet de spørgsmål som vi gerne ville have svar på.

Vi havde i den forbindelse overvejelser om, at det var vigtigt for os, at informanterne stillede op frivilligt. Hvorfor vi overvejede om det kunne en negativ betydning for interviewet, at vi fik lov at "trænge os på", ved hjælp af vores medstuderende. Ud over at være vores studiekollega, har hun også en position i forhold til informanterne, da hun er deres faglige koordinator.

Vi var derfor opmærksomme på, om der blandt informanterne kunne være nogle forbehold, for eksempel om de havde følt sig presset til at lade sig interviewe, eller om de var påpasselige med, hvad de svarede os, for eksempel af frygt for, om vi ville give noget videre, så vi risikerede at stå tilbage med informationer som ikke var anvendelige, (Møller, 2021, s. 98-101).

Vi brugte derfor i briefing en del tid på at gøre rammen klar og skabe et trygt rum. Vi havde sørget for lidt forplejning og brugte noget tid på at præsentere os selv og vores erfaringsgrundlag, samt det projekt vi er i gang med, vi gennemgik samtykkeerklæring og alle underskrev den (bilag 3). Vi italesatte at vi var klar over, at det kunne være lidt specielt at, vi spurgte ind til deres oplevelser omkring arbejdsvilkår, samtidig med at deres koordinator sad med til bords. Vores indtryk er, at alle tog godt imod vores oplæg og deres svar afspejler ikke at der var nogen som holdt på sig, eller ikke fik sagt det som de gerne ville sige. Vi brugte ligeledes lidt tid på debriefing efter interview, så alle fik mulighed for at give en afsluttende bemærkning og sætte et par ord på, i forhold til hvordan det havde været at blive interviewet på den her måde (Møller, 2021, s. 146).

Interviewproces

Interviewguide

Vi har til projektet udarbejdet to forskellige interviewguides (bilag 1 og bilag 2), en til ledere og en til medarbejdere. Vores fokus har været at stille spørgsmål som er så åbne at, de ikke bare kan besvares med ja/nej, men samtidig også så afgrænset og fokuseret at det er muligt, at få svar på de spørgsmål som kan give indsigt i informanternes viden og erfaring om emnet, uden at vi har primet dem i en bestemt retning. Vi har i udarbejdelsen af interviewguiden valgt at opbygge guiden i temaer, startende med vores introduktion til projektet, derefter nogle indledende spørgsmål, hvor informanterne får lov at præsentere sig, inden de egentlige undersøgelsesspørgsmål bliver foldet ud (Kvale, 2015, s. 190).

Spørgsmål i introduktionen var blandt andet; hvor længe de har været uddannet og hvor længe de har været ansat i afdelingen samt deres jobfunktion. Rækkefølgen af spørgsmålene er udarbejdet med det sigte, at de beskrivende spørgsmål kommer før end de spørgsmål hvor der forventes en højere grad af refleksion. Som Kvale og Brinkmann udtrykker det, kan det være godt at stille spørgsmål til *hvordan*, før end *hvorfor*, for at fremkalde de mere spontane beskrivelser (Kvale, 2015, s. 188).

Vores interviewguide har været opbygget med spørgsmål i følgende temaer:

- Briefing
- Informanternes baggrund
- Jobfunktion og arbejdsvilkår
- Perspektiver på nyuddannede medarbejdere
- Perspektiver på betydningen af arbejdsvilkår og faglig udvikling
- Organisatoriske rammer
- Socialrådgiverfaget i fremtiden
- Debriefing

[Semistruktureret enkeltinterview](#)

Enkeltinterviewet er som ordene også siger, et interview med en enkelt person ad gangen, i det her tilfælde 2 forskellige ledere af børne og ungeforvaltninger. Vi har til lejligheden udarbejdet en interviewguide, med en række planlagte spørgsmål. Vi er samtidig åbne over for, at interviewet kan tilpasses i forhold til ordlyd og rækkefølge, hvis der opstår nye vinkler, eller andre spørgsmål som kan være interessante at forfølge. Vi har valgt at vi begge deltager i alle interviews. Det er planlagt at den ene af os, er primær interviewer og den anden har en mere observerende rolle, med mulighed for at kunne stille supplerende og opklarende spørgsmål. Begge interviews med afdelingsledere tager udgangspunkt i den samme interviewguide, dette af hensyn til at bevare en vis stringens i forhold til spørgsmålene, sådan det også bliver muligt at finde eventuelle mønstre på tværs af svarene fra hhv. den ene og den anden informant (Møller, 2021, s. 47).

[Semistruktureret gruppeinterview](#)

Gruppeinterviewet er med et hold nyansatte og nyuddannede socialrådgivere i en børn- og familieafdeling. Hensigten med at afholde interviewet som et gruppeinterview er, at vi gerne vil igangsætte en proces, hvor deltagerne kan diskutere deres tanker om emnet med hinanden, fordi vi har en forventning om, at der på den måde kan komme flere synspunkter i spil og forhåbentlig også en dialog og interaktion mellem gruppens medlemmer. Samtidig har vi også øje for, at det bliver vigtigt med stram styring, hvis vi skal lykkes med at facilitere en

proces, hvor vi kan få synspunkter frem, både fra gruppen, men også fra de enkelte gruppemedlemmer (Ingemann, Kjeldsen, Nørup, & Rasmussen, 2022, s. 157).

Databehandling

Alle vores interviews er optaget på lydfiler og efterfølgende elektronisk transskriberet. Derefter har vi lyttet filerne igennem flere gange, dels for at rette de forståelsesfejl som opstår når det er elektronisk transskription og for at få teksten "ind under huden". Vi har i vores databearbejdning valgt åben kodning. Det vil sige at vi har haft en åben og eksplorativ tilgang til data. Vi har ved gennemlæsning identificeret forskellige temaer, for eksempel sætninger eller uddrag af dialog, som vi vurderer, siger noget om den mening som den enkelte informant lægger ind over de emner som drøftes. Efterfølgende har vi gået citater igennem igen, med henblik på, at se sammenfald i udsagn. Hensigten med kodningen er at få vores data splittet op i mindre enheder, så vi kan se mønstre og mening, inden vi går i gang med det egentlige analysearbejde, (Ingemann, Kjeldsen, Nørup, & Rasmussen, 2022).

Desværre kunne vi i bearbejdningsfasen konstatere, at den ene lydfil var gået i stykker, hvorfor dette interview i stedet er blevet transskriberet som et referat af samtalen. Referatet er efterfølgende blevet gennemgået med informanten telefonisk, for at få valideret at det som er skrevet, også er det som hun har sagt, ligesom det har givet mulighed for, at hun kunne uddybe nogle af udsagnene.

Etiske overvejelser

Vi har i projektgruppen haft flere drøftelser om, hvordan vi vil gribe projektarbejdet an, herunder hvad vi skal undersøge og ikke mindst hvem og hvor. Vi har begge arbejdet en del år på myndighedsområdet i forskellige Børn- og familieafdelinger og har derfor både et kendskab til, hvordan nogle afdelinger er organiseret, samt kendskab til nogle af de medarbejdere som er beskæftiget der.

Vi er begge passionerede omkring vores fag og socialpolitik i det hele taget, samt den udvikling som børne- og ungeområdet er undergået, hvorfor vi er nødt til at have en opmærksomhed på, at vi ikke kommer til at være for forudfattet og indforståede i vores meninger. Et af vores opmærksomhedspunkter i interviewsituationen er at, vi skal være forskere, vi vil bestræbe os på, ikke at være ledende i vores spørgsmål, ligesom vi generelt skal have en opmærksomhed på den priming som vi kan komme til at lægge ind over vores forskningsresultater (Kvale, 2015, s. 230).

Vi har i vores nuværende stillinger som henholdsvis selvstændig konsulent på Børn- og ungeområdet og tilsynskonsulent i socialtilsynet, samarbejde med mange forskellige kommuner og deres socialrådgivere. Vi har derfor forsøgt at undgå de kommuner hvor vi ved, at vi har samarbejdsrelationer, både af hensyn til vores informanter og af hensyn til os selv. Vi

er opmærksom på om der kan komme til at opstå en uhensigtsmæssig magtrelation, hvis vi interviewer nogle af de samarbejdspartnere som vi også har en professionel relation til. Det kan både have en betydning for fremtidigt samarbejde, men også en negativ betydning for undersøgelsesresultaterne, hvis informanterne ikke synes at de er frie til at sige det som de ønsker (Møller, 2021, s. 139-)

Helt konkret i forhold til interview med den ene af de ledere som er informanter i projektet, valgte vi at, det var den ene af os som havde ansvaret for interviewet. Dette på grund af, at den anden af os, tidligere har været medarbejder i kommunen og har et indgående kendskab både til organisation og den konkrete leder. I det andet lederinterview endte det med, at det kun var den ene af os som deltog.

Fortrolighed og anonymisering

Til brug ved alle interviews har vi udarbejdet en samtykkeblanket, hvor vi har fået samtykke til at optage samtalen, samt anvende data i vores projekt. Der er taget udgangspunkt i standartblanket for AAU, (bilag 3) og alle informanter er informeret om, at de vil optræde i anonymiseret form i projektet. I projektet vil de blive omtalt som hhv. L1 og L2, samt socialrådgiver, eller SR1, SR2, osv. Det har været vigtigt for os, at vores informanter kunne være helt sikre på, at det som de ytrer, er i et fortroligt rum.

Transparens og metodekritik

Når man taler om kvalitet i forskning, er det ofte med udgangspunkt i, om man kan stole på den viden som er frembragt. Når der tales om traditionel kvantitativ forskning, tales der om validitet (gyldighed) og reliabilitet (pålidelighed). Man kan ikke på samme måde som i kvantitativ forskning efterprøve resultater og konklusioner i kvalitative undersøgelser. Det kan i stedet være relevant at tale om transparens. Kan forskeren dokumentere alle de skridt som er gået i forbindelse med dataindsamling og databearbejdning, sådan det bliver muligt for udenforstående at få indsigt i, hvorvidt undersøgelsen er gennemført på hensigtsmæssig vis. Er der med en vis sandsynlighed er belæg for de fortolkninger og konklusioner der er truffet (Møller, 2021). Dette er hvad vi med projektets metodeafsnit har forsøgt at godtgøre.

I forlængelse af afsnittet om transparens kan det problematiseres, at vi "kun" har afholdt tre interviews med henblik på at svare på vores problemformulering. Dette er de valg som vi har truffet, blandt andet på grund af projektets tids -og pladmæssige ramme. Vi er bevidst om at, der er 98 forskellige måder at organisere sig på, og vi har prioriteret at kigge ind i tre organisationer, vel vidende at det kan se helt anderledes ud andre steder.

De samme overvejelser har vi haft, i forhold til den medarbejdergruppe som vi har valgt at interviewe. Vi er klar over, at vi får lov til at kigge ind i et afgrænset hjørne af praksis og

dermed kan vi få deres viden og deres perspektiver på praksis, men det er ikke nødvendigvis repræsentativt for resten af feltet. Vi har ikke nødvendigvis fået al den viden, som kan udledes af emnet, altså nået mætningspunktet for, hvornår der kan uddrives mere viden om emnet (Ingemann, Kjeldsen, Nørup, & Rasmussen, 2022, s. 175). Vi tænker dog fortsat, at vi har afdækket nogle tendenser, også selv det ikke nødvendigvis er direkte overførbart til resten af feltet, (Ingemann, Kjeldsen, Nørup, & Rasmussen, 2022, s. 64).

Ligeså har vi haft nogle refleksioner om, hvad det gør ved kvaliteten af vores undersøgelse, at for eksempel vores interviews er foretaget i forskellige organisatoriske kontekster, samt at interviews har været hhv. enkeltinterviews og gruppe interviews. Vi kan ikke sige, at det ikke har haft en betydning, men samtidig heller ikke at det har. Vi har fået noget empiri, som vi har haft mulighed for at, spille op af eksisterende materiale på området og draget nogle sammenligninger og konklusioner ud fra det.

Kildekritik:

Vi har i projektet haft en bevidsthed om, at vi mange steder henviser til undersøgelser udarbejdet af Dansk Socialrådgiverforening. Dette giver mening i forhold til, at det er dem som besidder en stor viden om fagfeltet. Samtidig er vi opmærksomme på, at det ikke er neutrale dokumenter, forstået på den måde, at det er dokumenter som er skrevet i en politisk kontekst og som skal påvirke og være med til at sætte dagsordner.

Anvendelse af citater

Vi har undervejs i analysen valgt en let redigering af nogle af citaterne. Hensigten har været at tydeliggøre det som informanterne udtrykker, samtidig med, at det fortsat er deres ord og holdninger som fremhæves. Det har f.eks. været at fjerne gentagelser, ordstillinger, fyldord og lignende, som kan virke meningsforstyrrende på skrift.

Analyse

Projektets omdrejningspunkt er at undersøge de organisatoriske rammer og arbejdsvilkårs betydning for den personalegennemstrømning som ses blandt nyuddannede socialrådgivere på børn- og familieområdet. Samt hvilke perspektiver henholdsvis ledere og medarbejdere har på årsagerne hertil. I den forbindelse har vi valgt at opdele analysen i to dele. Vi vil først belyse hvilke problemstillinger der ses på medarbejderniveau, som kan være med til at give nogle mulige forklaringer, det vil sige de nyuddannede socialrådgiveres vinkel på problemet. Dernæst vil vi belyse samme problemstilling ud fra et ledelsesperspektiv.

Delanalyse 1: Socialrådgivernes perspektiv på organisatoriske rammer og arbejdsvilkår

For forståelsens skyld vil vi gerne indlede med at give en kort karakteristik af de seks socialrådgivere, som har leveret det empiriske materiale til undersøgelsen, samt hvilke tematikker som står frem efter kodning af materialet.

De seks socialrådgivere har været ansat i afdelingen i gennemsnit i 5.6 måned, den længste har været ansat i 11 måneder, senest ankomne har været ansat i 1 måned. For fem ud af seks medarbejdere, er der tale om deres første ansættelse, efter at de er blevet uddannet. Fem af medarbejderne er uddannet socialrådgivere, den sidste har en kandidatuddannelse i pædagogisk psykologi. Alle seks informanter er unge kvinder.

De overordnede tematikker som står frem i udsagnene fra socialrådgiverne har vi valgt at opdele i følgende overskrifter;

- *Ingen oplæring og ingen som kan hjælpe mig*
- *Manglende struktur, her hersker kaos*
- *Arbejdspres, de røde lamper blinker for sager som skulle være behandlet*
- *Bristede forventninger -det er ikke det som jeg er uddannet til*
- *Dårlig løn og en kop kaffe som personalegode*

Ingen oplæring og ingen som kan hjælpe mig

Noget af det som står tydeligt frem i medarbejdernes udsagn er, at de ikke synes de har fået den oplæring som de har brug for, i forhold til at kunne bestride deres job. Det bliver udtrykt på flere forskellige måder. Grundlæggende udtrykkes der en frustration over, at de mangler viden og at de ikke oplever at der er nogen som tager ansvar for det, eller nogen som kan give dem det. Det kan for eksempel være i forhold til introduktion til arbejdet og til systemerne. De fortæller samstemmende om, at der er mentorordninger, men at mentorerne ofte er kollegaer som også kun har været ansat i meget kort tid, så de mangler også et grundlæggende kendskab. Ligeså oplever de, at såvel mentorer som andre nøglepersoner har så travlt, at de værger sig ved at spørge dem til hjælp. Oplevelsen af, ikke at være klædt på til opgaven som socialrådgiver, afspejles ligeledes i undersøgelsen fra Dansk Socialrådgiverforening, hvor 54.3% af de adspurgte giver udtryk for, kun delvis eller slet ikke føler sig fagligt i stand til at varetage jobbet, (Socialrådgiverforening, Rundspørge om introordninger og mentorforløb, 2023).

Som SR 1 og SR 2 udtrykker det:

"... Der er for mig en ekstrem stor diskrepans i forhold til, hvad det er vi er blevet undervist i, altså fra skolen, og hvad det er vi reelt skal sidde og lave til hverdag... Jeg kunne rigtig godt tænke mig en form for struktur i forhold til oplæring. Det var lidt kaotisk, da jeg startede... (Bilag 5, s. 10).

... jeg kunne godt have brugt lidt mere oplæring, f.eks. i Dubu... Jeg havde jo ikke arbejdet med det tidligere, måske jeg lige havde brug for sådan lidt mere med, hvordan finder jeg rundt (i systemerne). Så i starten sad jeg jo sådan lidt og tænkte, okay, og hvad skal jeg så gøre herfra? Og det brugte jeg rigtig, rigtig meget tid på i starten. Sagerne havde jeg fået, så de lå jo også bare der, og så skete der jo også en masse med dem (sagerne), og jeg kunne ikke rigtig komme videre, fordi jeg var jo nødt til at lære systemet først..." (bilag 5, s. 17).

Denne oplevelse hos rådgiverne i forhold til, ikke at kunne i gang med de arbejdsopgaver som de er blevet ansat til, fordi de ikke har fået den nødvendige oplæring, er ikke nogen ny problemstilling. Kommunernes Landsforening og Dansk Socialrådgiverforening udarbejdede tilbage i 2015 materialer til projekt "Nøglen til en god start", som skulle inspirere arbejdsgiverne til at prioritere oplæring af nyansatte medarbejdere, (Dansk Socialrådgiverforening, 2023), da der sås en tydelig tendens til, at især nyuddannede medarbejdere fik en særlig svær start på området. Denne udvikling er ikke vendt og ved seneste rundspørge gav 30% af de nyuddannede rådgivere udtryk for, at de helt overvejer at forlade socialrådgiverfaget (Socialrådgiverforening, Rundspørge om introordninger og mentorforløb, 2023).

Jean Lave og Etienne Wenger beskriver læring som relationen mellem aktørerne og de sociale kontekster som den finder sted i. Læring finder sted i sociale praksisfællesskaber, f.eks. arbejdspladsen. Det er en praktisk og dynamisk proces som finder sted blandt deltagerne og ikke en individuel præstation. Deltagelsesgraden afhænger af deltagerens erfaring, måske bedst udtrykt med følgende citat: "*En persons intentioner om at lære inddrages -og meningen med læring defineres -i løbet af den proces hvor han/hun bliver en fuldgældig deltager i en sociokulturel praksis*" (Lave, 2003, s. 31). Hvis vi skal anskue socialrådgivernes udsagn i et læringsperspektiv, så har de en iboende oplevelse af, at de uanset oplæringsprogrammer, mentoring og lignende, er alene med deres opgaver. De har taget en uddannelse som har givet dem nogle teoretiske perspektiver på arbejdet med borgere i udsatte positioner, men deres forudsætninger for, at løse opgaven i praksis er begrænset. Det vil sige, at de oplever en legitim perifer deltagelse (Lave, 2003). De er blevet ansat og på den måde blevet en del af et praksisfællesskab, men vejen henimod at være fuldgældige medlemmer forstyrres af, at de ikke har nogen erfarne kollegaer, som kan bidrage til deres videre udvikling ind i fællesskabet. Det vil sige, at der ikke er nogen mere erfarne kollegaer, som kan bidrage med erfaringer, hvad enten der tales den konkrete opgaveløsning, men heller ikke i forhold til, at bidrage med indsigt i arbejdspladsens kultur og kutymmer, og give en relationel kobling til sine kollegaer. Som en af rådgiverne udtrykker det;

"Altså den som har været her længst, har været her i 11 måneder og så har vi været her i 2,3,4 måneder... Så har man da også bare sat et team op, til at fejle fra starten af. Fordi vi alle sammen bare render rundt og ikke aner, hvad der foregår... Ingen ved hvem man kan spørge, fordi alle er nye. Der måtte da godt have været en tanke om, at erfaring gør en forskel (bilag 5, s. 21).

At gå på arbejde med en oplevelse af, ikke at være fagligt i stand til at løse kerneopgaven og uden udsigt til, at det bliver bedre, kan for den enkelte medarbejder blive ekstremt demotiverende. Hvilket også flere af de rådgivere som vi taler med, giver udtryk for.

Manglende struktur, her hersker kaos

Et andet tema som flere af rådgiverne giver udtryk for, og som formentlig også kan koble sig på oplevelsen af, ikke at være fagligt klædt på til jobbet, er temaet omkring struktur. Der er nogle forventninger til arbejdspladsen, som ikke er opfyldt. To af rådgiverne forsøger her at forklare den oplevelse de har haft, af deres begyndelse på deres nye job. De fortæller at de har fået en introduktion til huset, både i jobsamtalen, men også i de første dage på jobbet, som de efterfølgende ikke synes står mål med det, som de i praksis oplever;

*"... Altså jobbet bliver solgt på, at det er meget organiseret. Der er teams, og teamleder, og koordinatore. Så er der den her afdeling, og så er der alle de her fine mødelokaler. Og det er fucking kaos... det synes jeg rigtig faktisk godt, at man måtte have sagt lidt om. Arbejdsmiljøet er kaos. Altså, der bliver lavet om i ting hele tiden, uden folk rigtig, ved noget... Der er hele tiden ting, hvor det går fra at være hektisk, til at være kaotisk i stedet for. Hektisk kan jeg arbejde med. **Kaos, det gider jeg ikke**" (Bilag 5, s. 32).*

"... Altså der hvor jeg har talt med andre, der har været her i længere tid, så er svaret nærmest, at man vænner sig bare til det. Det synes jeg bare er en rigtig ærgerlig indstilling. Lederne undrer sig over, hvorfor folk er her i to-tre måneder, og så siger de op. Nej, men så kom ud fra din kasse og kig på, hvad der foregår..." (bilag 5, s. 33).

Der er i samtalen med rådgiverne en grundlæggende fornemmelse af forladthed, eller at være fremmedgjort. Som en af rådgiverne beskriver det; *"Det er lidt som om, at man må bare lade ting flyve rundt om en, og så må man prøve at fokusere på noget af sit eget her, mens ting flyver bare sådan lidt rundt om en"* (Bilag 5, s. 32).

Der tales meget om den udvikling der er i samfundet generelt. Noget af det som går igen, er at alting går meget stærkt, og at det kan være rigtig svært for den enkelte at følge med. Hartmut Rosa er tysk sociolog og han er en af dem som teoretisk har forsøgt at redegøre for, hvad det stadig højere tempo -accelerationen- i samfundet har af konsekvenser. Hartmut Rosas teori skelner mellem tre forskellige typer af acceleration. De får hver især betydning for det moderne menneske og opfattelsen af at være til stede i en verden som hele tiden er i forandring og som hele tiden er i acceleration, hvilket kan føre til, en stigende fornemmelse af fremmedgjorthed (Rosa, 2014). De tre typer af acceleration som der skelnes imellem er;

- Teknologisk acceleration
- Acceleration af social forandring
- Acceleration af livets tempo

Hvis vi kigger på rådgiverne udsagn i lyset af Hartmut Rosas accelerationsteori, så kan man sige at medarbejderne er ramt på tre niveauer. De oplever teknologisk acceleration. De får løbende nye opgaver og bliver introduceret til nye systemer og regler, uden at de helt forstår formål og sammenhæng. Udkommet bliver, som en af dem siger "fucking kaos", hun oplever at ting løbende laves om, samtidig med, at hun oplever, at ingen rigtig ved hvorfor. Samtidig opleves der også en social acceleration. Hun får til jobsamtalen indtryk af, at arbejdspladsen er "meget organiseret". Den erfarede oplevelse er dog, at der løbende ændres i organisationsstrukturer og arbejdsopgaver, hvorfor der ikke er sammenhæng i det som hun troede og det som i praksis sker. Dette kan i sidste ende føre til acceleration af livets tempo (Rosa, 2014). Medarbejderne kommer til at bruge mange ressourcer på at tilpasse sig organisationens løbende ændringer, samtidig med at de oplever store krav, i forhold til at skulle nå deres arbejdsopgaver, så de i sidste ende risikerer at blive stressede og udbrændte, med mindre de inden da er søgt bort, eller er blevet sygemeldt. Som en af rådgiverne fortæller;

"... Jeg ved ikke om jeg har lyst til at blive i det her. Jeg har to måneder tilbage af min prøveperiode. Men lige nu, der ved jeg ikke rigtig ... oppe i mit team, der har vi lige nu tre opsigelser, og tre langtidssygemeldte, og der er daglige sygemeldinger... Jeg kan i hvert fald godt mærke, hvor pressede folk er... Det er lang tid folk er syge. Vi havde en hun sagde op, fordi der ikke var nok oplæring... Der var mange af de her ting her, hvor man tænker, det kunne man godt have undgået" (Bilag 5, s.53).

I Hartmut Rosas teori om acceleration er modbegrebet resonans. Altså der hvor medarbejderne føler sig i sync, hvor deres opgaver er afpasset tiden, de har til at udføre dem og hvor opgaverne er forståelige og meningsfyldte. De oplevelser som rådgiverne giver udtryk for i interviewet, vidner om at der ikke er nogen form for resonans. Medarbejderne føler sig i

mere eller mindre grad fremmedgjort i forhold til deres arbejdsfunktioner, hvilket kan være en forklaring på, hvorfor personaleomsætningen er så høj.

Arbejdspres, de røde lamper blinker for sager som skulle være behandlet

I en rundspørge fra Dansk Socialrådgiverforening blandt 565 medarbejdere på Børn- og ungeområdet i april 2023 (Rundspørge børneområdet, DS, 2023), fremhæves det at der generelt opleves et voldsomt stort arbejdspress. 89.9% af de adspurgte oplever at de har et højt eller meget højt arbejdspress. Kun 9.7% anfører at de har et passende sagspress. De adspurgte konstaterer tillige, at det høje sagspress betyder at det går ud over kvaliteten af deres arbejde, ligesom det er den primære årsag til, at medarbejdere bliver sygemeldt, eller søger bort fra området.

Det samme indtryk gør sig gældende blandt vores informanter, som samstemmende beskriver, at de er nyuddannede og nyansatte, og de har oplevelsen af, at de derfor er tildelt færre sager, men at de ikke på nogen måde er i stand til at nå det som forventes. De oplever at de samtidig med, at de skal lære at navigere rundt i systemerne på arbejdspladsen, så hænger sagerne i systemet og venter på at blive ekspederet, som en fortæller; *"jeg har en sag som blinker rødt og jeg kan se den er overskredet med 500 dage, men ikke hvorfor"*.

Ledelsens styringsredskab er oversigter over, hvor sagerne er henne i sagsflowet, for eksempel hvor mange dage en børnefaglig undersøgelse er overskredet. Det betyder at rådgivernes oplevelse er, at den ledelsesmæssige interesse er på, den kvantitative præstation, mere end den kvalitative indsats. Som en af rådgiverne udtrykker det;

"... Jeg startede jo med 20 sager, og det kan man bare ikke håndtere, hvis man ikke får en ordentlig oplæring. Og især ikke, hvis man er nyuddannet som mig..." (Bilag 5, s. 11).

"... Personligt, efter at have været her en måned, det er ikke det (faglighed), jeg tænker på endnu. Jeg tænker på, hvordan overlever jeg her først. Lige nu, så handler det langt mere om at slukke ildebrænde, end det handler om at sikre små børneliv..." (Bilag 5, s.44).

Samstemmende for de udsagn vi har fået omkring arbejdspress er det, at rådgiverne godt kender den forventning som der er til dem. Samtidig giver de udtryk for, at det er en umulig opgave, hvor de skal navigere i nogle systemer som de ikke kender, levere kvalitet til nogle borgere og forsøge at leve op til ledelsens forventninger.

Hvis vi kigger på strukturerne i socialrådgivernes organisationen, så vil vi ud fra det hørte antage, at den er indrettet som en typisk bureaukratisk organisation (Jacobsen, 2014). Der er en hierarkisk opbygning, tydelige ledelseslag og den enkeltes kompetenceområder, er defineret via kompetenceplaner. Det som også kendetegner den form for klassisk

maskinbureaukrati, er en tendens til overdreven regelstyring, mangel på fleksibilitet, og kommunikationsproblemer. Det kan ligeledes være med til at forstærke socialrådgivernes oplevelse af manglende meningsskabelse, hvilket igen påvirker tilfredsheden med jobbet og kan være med til at øge medarbejderomsætningen.

Nogen af de udfordringer som socialrådgiverne beskriver, rammer også lige ned i Michael Lipskys teori om street-level bureaucracy i socialt arbejde (Christensen, 2021). Lipskys' teori om frontmedarbejderen, introduceres første gang i begyndelsen af 1980'erne og er løbende blevet opdateret og fremstår fortsat som et godt bud på en forståelsesramme, i forhold til den kompleksitet som der er, ved at være medarbejder i en politisk ledet organisation. Street-level perspektivet har fokus på frontmedarbejderens møde med borgeren og den kontrakt som opstår omkring levering af en social ydelse.

Lipskys tilgang i det sociale arbejde er, at frontlinjen er politisk og medarbejderen udfører med sine handlinger et stykke politisk arbejde. Både i forhold til at levere den ydelse, som politisk er blevet besluttet som værende inden for rammen, men også i forhold til at udøve sit eget personlige skøn og handlinger, som bliver definerende for, hvordan politikken faktisk er (Christensen, 2021).

Den frontlinje som medarbejderen står midt i, er karakteriseret ved, at der altid er et krydspres mellem systemets ressourcer og borgerens forventninger, hvilket betyder at der opstår en række organisatoriske mekanismer og individuelle copingstrategier, for at modstå presset. Det som ses blandt vores informanter er, at de løbende oplever et krydspres. De forsøger at navigere i de mange modsatrettede forventninger som der er til dem. Det er forventninger fra borgere, fra ledelsen og fra dem selv, samtidig med at de også skal have et blik for hvilke ressourcer som de har til rådighed, hvad enten det er økonomiske eller tid. Det betyder at medarbejderne, såvel som organisation tillægger sig en række af copingstrategier. Det kan for eksempel være prioritering, hvor de borgere som falder uden for rammen, kommer bagerst i køen, til fordel for de borgere som umiddelbart har en let løselig sag. Det kan f.eks. være at den sag hvor raten for succes er højest behandles først. For at bruge Lipskys begreb, så foregår der en creaming.

Krydspreset i sig selv kan ligeledes blive en copingstrategi, flere af informanterne giver udtryk for, at en af årsagerne til det høje arbejdspress er, at de udover at de skal arbejde med det antal sager som de skal, så oplever de også at de tit bliver sat bagud, fordi de venter på andre i systemet. De har ingen egen kompetence, hvorfor de bruger tid på at afvente at andre tager stilling til deres faglige skøn, ligesom de bruger meget tid på at oplyse deres sager. Det betyder så omvendt for organisationen en rationering. Det er måske ikke tilsigtet, men uanset så betyder den længere behandlingstid for borgeren, at ressourcerne bliver i organisationen. Lipsky beskriver det som en arbejdsorienteret afværgemekanisme (Christensen, 2021).

Som rådgiver udtrykker det:

"Jeg kan sidde og vente 10 dage før, at der er nogen, der ser min mail, læser min mail. For så at vende tilbage. Så går der 10 dage før, at jeg kan svare på forældrene. Og i de 10 dage kan der være sket noget andet på sagen, og så bliver det glemt. Så lige pludselig, så hober ens arbejde sig bare op" (bilag 5, s. 40).

Disse oplevelser er til at øge presset på rådgiverne, hvilket igen betyder at de kan komme i overvejelser om, hvorvidt det er det rette job for dem.

Bristede forventninger -det er ikke det som jeg er uddannet til

Et af vores spørgsmål til informanterne var, om de synes jobbet som socialrådgiver levede op til deres forventninger. Altså de tanker som de havde gjort sig, efter at de havde været til jobsamtale og inden de stod klar til at træde inden for døren til første arbejdsdag. Vi konstaterede at det for fem ud af seks adspurgte blev et meget utvetydigt nej. Et nej som blev uddybet på flere forskellige måder. For eksempel udtaler en af rådgiverne; "

"Det første jeg tænkte på, det var at min forventning, da jeg startede og faktisk også gennem studiet, det var, at det ville være hårdt at træde ind i så sårbare menneskers liv... Det jeg er blevet overrasket over er, hvor nemt det ligesom blev. Altså hvor nemt det er i modsætning til arbejdspresset... Så jeg synes ikke, at det er hårdt at sidde med familier på den her måde. Men jeg synes, det er rigtig svært med det arbejdspress vi har" (bilag 5, s.35).

Endnu en gang kan vi konstatere at det er arbejdspresset som kommer til at fylde for den enkelte rådgiver, mere end det er det følelsesmæssige pres, ved at arbejde med familier i udsatte positioner. En anden socialrådgiver udtaler omkring sine forventninger, at;

"Nogle af de overvejelser, jeg selv går med, det er om jeg har lyst til at være sekretær for en mor, eller om jeg har lyst til at være socialrådgiver for et barn? Her bliver jeg sekretær for en familie, det har ikke rigtig noget med barnet at gøre. Altså de overvejelser, jeg gør mig lige nu, er om jeg skal blive. Det var ikke det, jeg blev uddannet til. Jeg blev uddannet til at kigge på barnet først. Jeg blev uddannet til at kigge på et barn og på deres behov, i stedet for at sidde og snakke med en mor og en far. Jeg blev uddannet til at kigge på et barn som en helhed, som et menneske, og ikke kun som en handicap kompenserende ydelse til mor og far. Det er det, jeg går med nu. Det ved jeg ikke, om jeg har lyst til at blive i det her, hvor jeg har to måneder i min prøveperiode. Men jeg ved det, ikke..." (Bilag 5, s. 52).

Det må siges at være et meget tydeligt udtryk for, at hun er havnet i nogle omstændigheder som på ingen måder indfrier de forventninger og ønsker som hun havde til, at være socialrådgiver i en Børn- og familieafdeling. Hvis vi skuer tilbage til den historiske gennemgang af socialrådgiverfaget, er det en nærliggende tanke, at den her socialrådgiver har en forventning om, at hende opgave er at *"løse sociale problemer med individet i centrum"*, hvilket jf. Dansk Socialrådgiverforening er socialrådgivernes "mission". Men i praksis er hendes opgaver så langt fra det som hun opfatter som kerneopgaven, så det giver ikke mening for hende. Hendes oplevelse er, at hun er blevet uddannet til at kigge på barnet, og til at kigge på en sag i et helhedsperspektiv, hvorfor det for hende på ingen måde giver mening at midlet til det, bliver at være den som sørger for udbetaling af ydelser til familien.

Det ligger lige for at sige, at så har hun nok valgt forkert og at hun har misforstået sin opgave. En anden måde at anskue det på kan være en nysgerrighed på, om den måde man i dag uddanner socialrådgivere, har bevæget sig for langt væk fra den praksis som de skal ud at agere i. Dette postulat kan understøttes i det notat som i april 2024 er sendt til Folketinget omkring anbefalinger til fremtidens socialrådgiveruddannelse hvor en af udtalelserne er;

" Socialrådgivernes arbejde ændrer sig løbende, og bl.a. har en række reformer påvirket kompetencekravene til socialrådgiverne igennem de seneste 10 år. Det gælder for eksempel krav til, at socialrådgiverne træder tydeligere frem, når de varetager myndighedsrollen med dens skøn og vurderinger, større fokus på helhedsorienteret socialt arbejde, samarbejde og frisættelse, samt krav til brug af ny teknologi. Derfor kræver det en vurdering af om uddannelsens formål passer til den aktuelle udvikling" (Folketinget, 2024).

Som vi også kan se i den historiske gennemgang, har der løbende været tilpasninger i uddannelsens struktur og indhold. Socialrådgiverne har siden første strukturreform fået en helt anden position på arbejdsmarkedet og især gennem de sidste 20 år fået nye arbejdsopgaver, hvor særligt forvaltningsarbejdet og myndighedsudøvelsen har fået en fremtrædende position. Ligesom der de seneste år er indført styringsredskaber og teknologier, i et omfang som kalder på nogle andre kompetencer end hidtil.

Markedsføringen af uddannelsen har måske ikke fulgt med udviklingen, hvilket kan være med til at forklare, at gabet mellem forventninger og den praktiske hverdag er blevet større. Tankevækkende er det, at rundspørge fra Dansk Socialrådgiverforening viser at kun 6.8% er helt enig i, at uddannelsen ruste socialrådgiveren til jobbet. 25.7% er uenig eller helt uenig i, at uddannelsen ruste socialrådgiveren til jobbet (Rundspørge børneområdet, DS, 2023).

At der er forskel på det man forestiller sig at man uddannes til og det som man i praksis arbejder med, illustreres måske meget godt med næste citat;

"... Det er rigtig let at få et job på børneområdet. Det er det bare. Det er ikke fordi, jeg ikke synes, at det er vigtigt arbejde. Det vil jeg gerne lige slå fast. Men jeg tror at det er en af grundene til, at det er sådan en ond cirkel, at der er så meget udskiftning på børneområdet. Det er rigtig, rigtig let at få et job på børneområdet. Det betyder, at det er rigtig, rigtig let at få noget myndighedserfaring, og så kan man gå ud bagefter og gøre de ting, man rigtig gerne vil..." (Bilag 5, s. 53).

Ovenstående kan godt give et indtryk af, at der er et narrativ omkring, at for at få "det rigtige socialrådgiverjob", så skal man aftjene sin værnepligt med forvaltningsarbejde først, inden døren åbner sig for det som man gerne vil. Der kan naturligvis ikke generaliseres på baggrund af disse få udtalelser, men interessant er det, at der tilsyneladende er sket et skred, så et job i børn- og familieafdelingen er et springbræt til noget andet og mere ønskværdigt, hvilket også kan være med til at forklare den høje medarbejderomsætning.

Dårlig løn -og en kop kaffe som personalegode

Danmarks evalueringsinstitut (EVA) har udarbejdet en forløbsundersøgelse blandt alle studerende som er blevet optaget, eller har overvejet optagelse på et studie inden for de fire største velfærdsprofessionerne i 2021 og 2022 (Danmarks Evalueringsinstitut, 2023). En af konklusionerne der er, at 26% af dem som overvejede at søge ind på uddannelsen, vurderer at lønnen er for dårlig og 31% anfører at arbejdsvilkårene er for dårlige. Tallene er stort set enslydende for dem som overvejer at søge ind og for dem som gjorde det. Så selvom man har haft tankerne, har ønsket om at blive socialrådgiver alligevel vægtet mest. Men det har en betydning og det bliver for nogen måske mere konkret, når først man er færdiguddannet og kommer i arbejde. Flere af rådgiverne vi har talt med, bringer uopfordret spørgsmålet op omkring løn og personalegoder.

F.eks. siger SR 1;

"... Altså jeg tror også noget, der ikke er blevet nævnt, det er jo også klart lønnen. Jeg ved godt, der er mange, der ikke har lyst til at tale så meget om den, fordi vi skal jo gerne arbejde på det her område, fordi vi gerne vil gøre noget for udsatte børn og udsatte familier. Men løn har 100% også noget at sige i det. Generelt er vores område, besparet rigtig meget. Vi er også meget ramt af besparelser og det kan mærkes..." (bilag 5, s. 55).

En anden socialrådgiver supplerer dialogen, hun siger;

"... når man starter, så får man jo en fin mail, hvor der står personalegoder, og så står der, der er gratis kaffe i automaten, og der er nogle gange frugt. Vi har ingen kantine, men her er da

en brødrister og en mikroovn. Nogle sagde her forleden dag, at julegaverne også er sparet væk her. Der var jeg bare sådan, det er jo ikke fordi, man har brug for den flaske vin, eller hvad man nu får, men det er egentlig bare, at man får noget anerkendelse. Et signal om, at du bliver værdsat, og der er et eller andet at glæde sig til. Om det er en lille kurv, eller om det er en brødkniv, det er ikke så meget, hvad man får, men et klap på skulderen sidst på året...” (Bilag 5, s. 55).

Ud over at løn er en faktor så inddrager SR 2 at personalegoder, eller mangel på også har en betydning. For eksempel det at få en julegave af arbejdspladsen ville være et udtryk for anerkendelse, ligesom det at være ansat et sted hvor der er nogle goder ville have en positiv betydning. Hvis man tager udgangspunkt i Helle Hegns motivationsteori, så kan man tolke det i retning af, at da medarbejderne har svært ved at få deres indre motivationsbehov opfyldt, for eksempel at overskue deres arbejdsopgaver, eller at få følelsen af, at de er med til at gøre en forskel, som er en af årsagerne for jobbet, så sker der en demotivation og regressionsfrustration. Det kan betyde at de i stedet for, får en overoptagethed af ydre motivationsfaktorer, i form af konkrete materielle goder, som f.eks. mere i løn, den gode julegave eller andre mere synlige beviser for anerkendelse af deres motivation, (Hein, 2013).

[Delkonklusion vedrørende analysedel 1](#)

Sammenfattende kan det konkluderes efter at have analyseret socialrådgivernes udsagn, at der grundlæggende er tale om en gruppe af socialrådgivere som har en presset hverdag. Mange af de elementer omkring arbejdsforhold og organisering som fremhæves i de to rapporter fra Dansk Socialrådgiverforening, er de samme elementer som gruppen vi har interviewet, giver udtryk for. Det vil blandt andet sige:

- manglende oplæring
- manglende tydelighed omkring forventninger
- organisatoriske rammer som ikke understøtter arbejdet
- højt arbejdspress

Det som trådte frem i arbejdet med vores empiri, og som ikke kan aflæses i en kvantitativ rapport er, at der ud over de ret tydelige og konkrete udsagn omkring forholdene på arbejdspladsen, så er der også ”indre mekanismer”, som kan komme i spil. Måske bedst forklaret ved, at der i den enkelte rådgiver, kan være nogle individuelle psykologiske mekanismer som aktiveres, afhængig af hvilke erfaringer som er lagret og som er medbestemmende for, hvilke responser den enkelte har i en konkret situation.

Det kan f.eks. være forhold omkring motivation, bliver den enkelte medarbejder så optaget af det arbejde hun udfører, så det bliver en motivation i sig selv, eller får arbejdsvilkårene og de organisatoriske rammer så meget tyngde, så det til sidst kun er de ydre motivationsfaktorer som holder en i gang. Det kan også være følelsen af at mangle mening i arbejdet. Som en af rådgiverne udtrykker det, *"så er hun slet ikke der, hvor hun har fokus på kerneopgaven, da alt handler om overlevelse"* (bilag 5, s. 44). Hun, lige som flere af de andre i gruppen, giver på forskellig vis udtryk for, at der er mange omstændigheder omkring jobbet, som ikke giver mening, hvilket kan være med til at skubbe til følelsen af meningsløshed, eller forladthed. Flere rådgivere giver tillige udtryk for, at de mærker det krydspres som der er i, i forhold til forventninger fra borgeren, fra organisationen og fra dem selv. Dette kan ligeså være med til at skubbe til følelsen af utilstrækkelighed. Sammenfattende tillader vi os at konkludere, at de organisatoriske rammer og arbejdsvilkår har en væsentlig betydning for den personalegennemstrømning som ses blandt de nyuddannede medarbejdere på børn- og ungeområdet i den konkrete afdeling.

Delanalyse 2: Ledernes perspektiv på organisatoriske rammer og arbejdsvilkår

Analysen indledes med en kort beskrivelse af uddannelsesbaggrund og ledelseserfaring, for de respektive ledere, som vi har interviewet. De mest fremtrædende tematikker som har vist sig igennem vores interviews og kodning af empiri, underbygges med teoretiske perspektiver.

Leder 1, (fremover benævnt L1), er uddannet socialpædagog og har efteruddannelse, i form af en 3årig lederuddannelse, en 4årig psykotераpeutisk uddannelse og flere andre længerevarende efteruddannelser. L1 har været ansat som teamleder i nuværende kommune siden 2009. Hun har ledelsen af 23 myndighedsrådgivere.

Leder 2, (fremover benævnt L2), er uddannet socialrådgiver og har været ansat i nuværende kommune siden 2010, først som faglig koordinator, og siden 2021 har hun været teamleder. Hun har ledelsen af 20 myndighedsrådgivere.

De mest fremtrædende temaer, som står frem i ledernes udsagn, har vi valgt at kategorisere som:

- *De skal blive dygtige socialrådgivere*
- *Det handler om det rette match*
- *travle socialrådgivere er dyre socialrådgivere*
- *Nogle af de allerdygtigste her i huset, de er kommet som unge*
- *Her er ingen personaleflugt*

Hensigten med, at indhente empirisk materiale fra to ledelsesrepræsentanter var at undersøge, hvilke faktorer som de finder vigtige i forhold til deres ledelsesmæssige og faglige understøttelse af socialrådgiverne. Samt om de gør sig nogle særlige overvejelser i forhold til deres ledelsesrolle og de arbejdsvilkår som de tilbyder nyuddannede medarbejdere, med henblik på at minimere personalegennemstrømningen.

De skal blive dygtige socialrådgivere

Begge ledere beskriver en ledelsestilgang, hvor de har blik for, at både det faglige og det personlige spiller en væsentlig rolle i deres daglige ledelse, i forhold til at understøtte deres medarbejdere. Der er dog stor forskel på, hvordan de tilgår ledelsesopgaven.

L1 beskriver en ledelsesmæssig tilgang som kan beskrives som relationelt orienteret. Det vil sige, at hun har en forventning om, at medarbejderne er villige til at give ud af sig selv på det personlige plan, så hun med kendskab til deres psykologiske profil, er i stand til at understøtte dem i deres faglige arbejde. Hun beskriver at hun meget gerne ansætter nyuddannede og unge socialrådgivere. Samtidig med det lægger hun ikke skjul på, at hun har store forventninger til dem som bliver ansat. Hun har en forventning til, at de ønsker at arbejde med sig selv, og at de er villige til at sætte deres personlige og faglige egenskaber i spil. Som hun udtrykker det;

"... Jeg vil lære dem at kende. Det er ligesom en del af kontrakten når man ansættes her... Nogen vil også sige, at jeg går over grænsen. ... Men jeg skal jo blive glade for dem og de skal blive dygtige socialrådgivere... Jeg interesserer mig også ret meget for deres liv, fordi der er rigtig meget læring i det. Nogle gange er der noget som der skal ryddes op i, for at de kan udfolde deres faglige liv..." (bilag 4, s. 8).

"...de skal have lyst til at være voksne... at arbejde her, er en meget meget alvorlig situation, som vi skal være meget ydmyge overfor... Så vi skal ha' lyst til at være voksne, men ikke skrappe, ... være voksne og være tydelige (bilag 4, s. 13)"

L1 uddyber sine udsagn med, at det er væsentligt at man er interesseret i at ville udvikle sig, både personligt og fagligt, når man er ansat i hendes afdeling. Det er en nødvendighed, og hun beskriver ligeledes at, der igennem årene har været rådgivere som der er sagt farvel til, da de ikke har haft interesse, eller evner til at indgå i sådan en form for arbejdsrelation, som hun selv beskriver som værende "anderledes" end den nok er i andre organisationer.

”Når man i professionssociologien interesserer sig for den fagprofessionelle dømmekraft som en refleksiv, diagnostisk praksis, er det for at understrege en forforståelse af det fagprofessionelle skøn, som en vurdering, der ikke kan reduceres til en eksplicit regel, men heller ikke kan baseres på den fagprofessionelles subjektive viden alene” (Østergaard, 2021).

Michael Lipsky (Christensen, 2021) taler om frontlinjemedarbejderens roller, vilkår og skønsbeføjelser. Hvordan kommer den fagprofessionelle dømmekraft og den refleksive praksis til udtryk, som Østergaard kalder det, og hvad er de skøn som foretages ”rundet af”? Skønsbeføjelser er meget individuelle, alt efter hvilken organisation man er ansat i og ikke mindst hvilken leder man har. Det som er fælles er, at den daglige praksis og de beslutninger som træffes, er dem som borgeren reelt kommer til at blive påvirket af.

Ovenstående citat fra bogen Faglighed og Styring underbygger L1's beskrivelser af arbejdet, som socialrådgiver på børn og ungeområdet. L1 tilkendegiver at de faglige processer ikke alene kan udgøre det arbejde, som der i hendes optik skal være til stede, for at være en dygtig socialrådgiver. Der er nødt til også at foregå en personlig udvikling og stillingtagen til handlingerne som socialrådgiver, hvilket er det hun med sin relationsorienterede tilgang ønsker at understøtte.

”... Der er dem du kan forme hvis man kan sige det sådan, og ja, som også gerne vil det. Og som er nysgerrig på at lære sig selv noget mere at kende og som er nysgerrig, hvis jeg f.eks. siger noget... ”Jeg drøfter nogle gange med mine medarbejdere, hvad er det for nogle kompetencer de gerne vil have... Hvad er det for en faglig identitet de skal i byen med... Så siger de, at det kan de ikke lige svare på ... og så beder jeg dem sætte sig ned og blive siddende indtil de kan svare på det... Det kan være... hvad er du for en kvinde. Hvad vil du gerne måles på... Hvordan vil du gerne se dig selv, hvordan vil du gerne have andre skal opleve dig... (Bilag 4, s.11).

Hart og Hvilshøj (Holm, 2014) beskriver at forandringer i sociale systemer sker igennem integrationsprocesser. Sker der tilpas nok forstyrrelser i organisationen, foregår der ofte en dynamisk proces mod mere åbne og rummelige tilstande end tidligere. For at disse integrationsprocesser kan finde sted, skal der være en leder som oplever sig forbundet med sine medarbejdere og organisationen. Der skal være en gensidig tillid til stede, som gør sig gældende for både leder og medarbejdere, da der uden en sådan tillid ikke kan finde ændringer sted. Dette kan overføres til den ledelsestilgang som L1 tager i anvendelse, hvor gensidigt kendskab og tillid gør sig gældende, hvilket er en meget bevidst ledelsestilgang som L1 anvender.

L2 fremstår med en mindre inddragende og personrettet ledelsesstil end L1, om end hun både benævner og anvender den personlige del i hendes ledelse. For eksempel beskriver hun at have ændret sin ledelsestilgang over tid. Blandt andet har hun erfaret, at hun skal være langt mere opsøgende på rådgiverne, hvor hun tidligere var mere afventende på om de kom til hende. Hun beskriver at have gjort sig den erfaring, at det er væsentligt at hun i højere grad kommer rundt til medarbejderne, da de ellers sidder og "putter sig". Hun forklarer det med, at rådgiverne er blevet yngre og har færre erfaringer at trække på, hvorfor det er blevet vigtigere at hun er proaktiv i kontakten.

"... Jeg har tidligere nok mere taget det som en selvfølge at de kom til mig, hvis der var noget, hvor jeg i dag har gjort mig den erfaring af jeg skal opsøge dem, da der ellers går for lang tiden, inden de henvender sig..." (bilag 6, s. 2).

L2 har en ide om at det øgede behov for at hun praktiserer synlig ledelse, hænger sammen med, at medarbejderne i dag er yngre og dermed har brug for en tættere kontakt med hende som leder, for at hun kan understøtte dem i opgaven. L2 fortsætter med at beskrive at;

"... med den nuværende udvikling tænker jeg at grundvilkåret med de meget unge socialrådgivere, som kræver en anden oplæring, også menneskeligt, er kommet for at blive... det vil være en ledelsestilgang som jeg fortsat skal være opmærksom på, og hvor det personlige og modenhedsmæssige, spiller en større rolle. Der er klart brug for en anden og tættere opfølgning, og en anden måde at være leder på, i dag end tidligere..." (bilag 6, s. 3).

Henry Mintzberg opererer med ti forskellige lederroller, som han har operationaliseret ned til tre overordnede kategorier. Forståelsen er, at ledere ad hoc har brug for at kunne navigere i alle roller. Vægtningen af de forskellige roller bliver afhængig af kontekst, (Jacobsen, 2014). Kategorierne er;

Interpersonelle roller

- Frontfigur (Lederen fungerer som en symbolsk figur for organisationen)
- Anfører (Lederen motiverer og leder medarbejdere)
- Forbindelsesled (Lederen opretholder netværk og eks. kontakter)

Informationsroller

- Monitor (Lederen indsamler og analyserer informationer fra omverdenen)
- Formidler (Formidler distribuerer og formidler informationer)
- Talsmand (Lederen kommunikerer og formidler informationer internt)

Beslutningsroller

- Entrepreneur
- Krisehåndterer
- Ressourcefordeler
- Forhandler

Ud fra Mintzbergs model om lederroller, (Jacobsen, 2014) fremstår L1 som en meget tydelig anfører. Hendes tilgang og retning har en stor påvirkning af kulturen og den faglige tilgang i afdelingen. L2 har via sin ledelsesfunktion ligeledes en rolle som anfører, men med en anden vægtning af det relationelle element end hos L1. Hendes fokus er på fag-faglig ledelse, hvilket også giver et andet perspektiv på medarbejderne. L2 har ikke en forventning om, at medarbejderne skal indgå i en tæt relation med hende som leder, for at de kan udføre deres funktion som socialrådgivere. Mintzbergs lederroller og "arketype"-beskrivelser kan ikke definere rent hvilke ledelsestyper der på individniveau er i anvendelse, men kan være med til at illustrere kompleksiteten i lederens rolle.

Det handler om det rette match

Begge ledere beskriver at have en systematisk tilgang til hvordan nye medarbejdere, herunder også de nyuddannede introduceres, og kommer til at indgå i afdelingen. Der beskrives mentor og makkerordning, samt et særligt fokus på de nyuddannede og ikke kun de nyansatte. De kan derfor ikke genkende, som der blandt andet er fremhævet i Dansk Socialrådgiverforenings undersøgelse, at 33.5% af de adspurgte ikke får nogen introduktion til deres nye job, (Socialrådgiverforening, Rundspørge om introordninger og mentorforløb, 2023)

Som L1 udtaler;

"Vi har introprogrammer, men vi går op i det rette match. Det er ikke bare den som har tid. Ligesom vi matcher sager, så matcher vi også mentorer. Det er med det rette match ting kan ske. Så er det ikke så vigtigt om man er ung eller gammel". (bilag 4, s.12).

L2 udtaler;

Ja vi har et fastlagt skema til alle nyansatte medarbejdere, hvor de tilknyttes en makker, i 2 måneder, efter opstarten. Det er frivilligt at være makker, så de byder selv ind med hvem der har lyst og overskud, når der er nye medarbejdere. Jeg har endnu ikke oplevet at der ikke er nogen som har meldt sig som makker. Der er fastlagte 1:1 samtaler, med makkeren, faste møder med koordinator og mig, det fungerer" (Bilag 6, s. 3).

Ud fra informanternes oplysninger, er indtrykket at det at modtage nye medarbejdere og at introducere dem til de konkrete opgaver og de organisatoriske rammer, er en dedikeret opgave som favnes. L1 taler om, at det for hende er vigtigt med det rette match mellem mentor og mentee. L2 giver udtryk for, at der altid er medarbejdere som melder sig til mentorrollen. Hvis vi bliver i Lave og Wengers termer omkring situeret læring, lyder det til, at begge organisationer arbejder struktureret på, at deres nyansatte medarbejdere skal have en god introduktion, hvor de ved hjælp af mentorer eller makkere, har mulighed for at bevæge sig fra at være legitime perifere deltagere, til ved hjælp af læring i praksis, at blive fuldgyldige medlemmer af praksisfællesskabet, (Lave, 2003).

Travle socialrådgivere er dyre socialrådgivere

Socialrådgivere skal mestre en høj grad af kompleksitet i deres arbejde og er dagligt i et krydspres af modsatrettede interesser mellem de behov som ytres fra borgere, økonomiske rammer, ledelse og et politisk styret system. Samme krydspres mærkes på ledelsesniveau, i forhold til at implementere organisationens overordnede strategier, overholdelse af budgetter og servicemål, samtidig med, at de skal have fokus på kerneopgaven, som for vores to ledelsesinformanter er at understøtte socialrådgiverne fagligt og relationelt. Det vil sige at der kontinuerligt er et pres oppefra og nedefra.

"Man har i denne forbindelse ligefrem talt om et krydspres, der rettes mod medarbejderledere gennem to modsatrettede vidensregimer", (Kildedal, 2013).

Dilemmaer som kan eksemplificeres ved medarbejdernes forventninger på den ene side, hvor der forventes klare svar på den faglige del, men hvor lederen på den anden side også gerne vil skabe et læringsrum, som opfordrer til egen refleksion og "gåen på opdagelse selv". Begge vores ledere beskriver en ledelsestilgang, med et dobbelt perspektiv på, deres ledelsesrolle, hvor både det faglige og det personlige perspektiv spiller en væsentlig rolle, og som de vekslende anvender i deres daglige ledelse. Der ses dog en væsentlig større bevidst anvendelse af den relationelle ledelsestilgang hos L1. L1 som beskriver at hun gerne vil "forme rådgiverne", og derfor helst vil have de unge rådgivere ansat, da de er mest "formbare". Begge ledere giver ligeledes udtryk for, at der løbende er pres på socialrådgiverne, at de har (for) travlt. Det er noget som de er meget opmærksomme på, da det går ud over det faglige arbejde. Som L2 udtrykker det:

"I mit team har de pt. ca. 25 sager, hvilket kan svinge lidt i antallet. Vi har lige haft en periode hvor vi har ligget højere, men vi er ved at komme ned i mindre omfattende sagsantal nu. Det gør en klar forskel om rådgiverne har 25 eller 30 sager. 25 sager så kan de langt bedre nå deres arbejde, nærmer vi os de 30 sager kan det mærkes at presset øges. Jeg kan mærke at de løber stærkere og at der ikke er det samme overskud, som der gerne skulle være, (bilag 6, s. 5).

L1 udtrykker noget lignende og sætter lidt flere ord på, hvorfor det er vigtigt ikke at have for mange sager:

"Altså, travle socialrådgivere er dyre socialrådgivere. Jeg vil ha' at der er tid til at vi overvejer vores beslutninger -men selvfølgelig har vi også for travlt nogen gange. Vi har lige nu for mange sager, fordi vi venter på en opnormering – så går de fra 38 sager til 32 sager- og det er stadig mange" (Bilag 4, s. 21).

I udsagnene er der en erkendelse af, at der er en ramme for hvor mange sager man kan nå. Det er blandt andet ud fra en erfaring om, at hvis man har for travlt så risikerer man at træffe dårlige beslutninger, som i sidste ende bliver for dyre. Der skal være tid til at reflektere over sine beslutninger. L2 konstaterer også, at hun kan mærke at det går ud over overskuddet blandt socialrådgiverne, når der er for travlt.

Der skelnes ikke imellem om det er nyuddannede eller mere erfarne medarbejdere. Der er en implicit forventning om, at der løftes i flok, og at man uanset anciennitet og erfaring kan løfte en sagsstamme. Som L2 udtrykker det;

" Som udgangspunkt starter man op med en hel sagsstamme, men der kan godt have været 'taget sager ud' hvis vi har vurderet at det er nok lige voldsomt nok for en nyuddannet at starte op med, men som udgangs starter de med en hel sagsstamme. Det kommer også an på hvordan den samlede belastnings på teamet er om vi har muligheden for at rykke rundt på noget" (bilag 6, s. 4).

Så selvom der er anbefalinger om, at nyuddannede socialrådgivere starter op med færre sager i en periode på op til 6 måneder, (Dansk Socialrådgiverforening, 2023). Kan det konstateres at det ikke er tilfældet. Årsagen til dette, skal sandsynligvis findes i, at der er de normeringer som der er, så hvis nogle medarbejdere skal have færre sager, skal andre samtidig løfte flere.

Nogle af de allerdygtigste her i huset, de kom som unge

Det fremgår af Dansk Socialrådgiverforenings "Rundspørge om introordninger og mentorforløb" (Socialrådgiverforening, Rundspørge om introordninger og mentorforløb, 2023) at 39,8 % af socialrådgiverne, som har besvaret undersøgelsen, er mellem 23-26 år gamle.

Vi har i vores interviews spurgt ind til medarbejdernes alderssammensætning og eventuelle betydning for det faglige ledelsesarbejde, da det ofte fremhæves at socialrådgiverne er meget unge, hvilket der nogle gange kan være en implicit forståelse af er negativt.

L1 udtrykker det sådan;

" Det er så nemt at sige... de der unge kvinder og sådan... Nogle af de allerdygtigste her i huset, de er kommet unge. De har haft potentiale til at ændre sig, de har turde lære af andre og blive rørt ved, de er blevet formet til at stille sig til rådighed... og være nysgerrig på andre menneskers liv, uden at være fordømmende" (Bilag 4, s. 11).

L2 kan godt genkende billedet af, at nogle medarbejdere er meget unge. Hun udtrykker det sådan;

" Det er ofte nyuddannede som vi ansætter, da vores rekrutteringsgrundlag er udfordret. Teamet jubler de gange hvor jeg har ansat en mere erfaren rådgiver, og ikke endnu en ny kollega, som skal læres op. Det er ikke fordi de ikke tager godt imod alle nye, for det gør de, men det er bare yderligere belastning for teamet, når der skal oplæres en helt ny rådgiver" (bilag 6, s. 3).

"Det er en udfordring rådgiverne er så unge når de kommer ud fra skolerne, da de ikke har ret meget livserfaring og der skal ikke meget til at vælte dem. Problemet synes jeg er tiltagende, da vi også oplever flere og flere som læser en kandidat, umiddelbart efter grunduddannelsen, og så er der gået 2 år mere, hvor de kun har gået i skole" (bilag 6, s. 3).

"... Der kan dog også være fordele ved de mere nyuddannede, da de ikke er så påvirket af vaner og plejer, fra andre arbejdspladser, så det er ofte lettere at integrere dem i vores måde at arbejde på og den kultur som vi har her på stedet..." (bilag 6, s. 3).

Kommunernes Landsforening har i samarbejde med Dansk Socialrådgiverforening udarbejdet et inspirationsmateriale til introduktions- og mentorordninger, "nøglen til en god start". I den forbindelse har de dedikeret et afsnit til, hvordan man bedst får integreret sine nyuddannede medarbejdere, henset til, at de kommer med andre forventninger og erfaringer til jobbet, end tidligere generationer måske havde, (Socialrådgiverforening, De nye generationers læring).

Som det beskrives i materialet;

"Generationen af nye unge socialrådgivere har særlige forudsætninger, som man bør tage afsæt i, hvis arbejdspladsen ønsker at fastholde dem. I artiklen 'Meningsfuldhed og udvikling er nøglen til fastholdelse' beskrives den unge generation som meget udviklingsorienterede og ambitiøse, men også bange for at begå fejl og som er i tvivl om opgaverne er udført godt nok. Derfor bør man tilrettelægge introduktions- og mentorordninger på en måde, så den nye socialrådgiver får en grundig oplæring, og dermed bliver en kompetent fagprofessionel kollega, der også motiveres til at blive på arbejdspladsen i længere tid", (Socialrådgiverforening, De nye generationers læring).

Den generationelle forskel på nye medarbejdere i forhold til tidligere, berøres perifert af L1, som beskriver at hun godt kan mærke et skred i forhold til, rådgivernes forventninger til sig selv. Hvilket for hende er med til at underbygge, at hun skal være meget tæt på- og med sine medarbejdere.

"Der er for nogen den her perfektionskultur, hvor det simpelthen ikke er godt nok, hvis det er til et 10 tal, det er det der med, aldrig helt at være tilfreds med sig selv. Eller aldrig helt at være tilfreds med produktet... Hvis man bliver så optaget af sig selv. Så er det så meget svært at finde overskud til at have blik for den anden... og det man skal flytte derovre... Hvis alt skal være om mig først, inden jeg overhovedet kan sætte mig til stede. Altså det går jo ikke..." (bilag 4, s. 4).

Jeg oplever ikke den store personaleflugt

Undersøgelser viser som tidligere nævnt, at op til 30% helt overvejer at forlade faget, samtidig med at op til 25% af medarbejderne inden for Børn- og ungeområdet skifter job i løbet af et år. Der er ikke nogen af de to ledere som kender det konkrete antal medarbejdere, som igennem de sidste år har søgt væk fra afdelingen, men de giver udtryk for, at det ikke er et billede de kan genkende. L1 beskriver at det er meget få gange, igennem alle årene som leder, at medarbejdere er søgt væk fra hendes afdeling, for at få job i myndighed et andet sted. Som hun fortæller;

"Jeg oplever ikke den personalegennemstrømning som I og statistikkerne siger. Selvfølgelig har vi folk der siger op, men så er det typisk fordi de kommer til andre typer stillinger, væk fra myndighed. Familieretshus, tilsyn og sådan. Det er sjældent at de søger til en myndighedsstilling i en tilsvarende kommune. Jeg oplever ikke den store personaleflugt. Sidst vi havde jobsamtaler, var der 56 ansøgere, så vi har heller ikke rekrutteringsproblemer" (Bilag 4, s. 12).

L2 finder heller ikke genkendelighed i de tal som foreligger i undersøgelserne. Hendes oplevelse er, at største faktor i forhold til udskiftning er, at der mange unge kvinder ansat, hvorfor der løbende er stillinger som er ubesatte på grund af barsel. Hun forklarer;

"Jeg er virkelig så træt af at læse alle de negative fortællinger om socialrådgiverne, og hele faget. Det skader rigtig meget og motiverer ikke medarbejderne, når de hele tiden skal høre om hvor dårlige de er og når de udskammes offentligt. Det er i forvejen svært at få nok ansøgere til uddannelsen, og det bliver ikke bedre med retorikken omkring faget, når det altid er det negative som fremhæves. "Vi har altid været udfordret på vores rekruttering i vores kommune, da vi geografisk er placeret som vi er, så ja det kan være vanskeligt at få et større ansøgerfelt, når vi slår de ledige stillinger op" (bilag 6, s. 6).

Delkonklusion vedrørende analysedel 2

I forbindelse med vores undersøgelse af de organisatoriske rammer og arbejdsvilkår betydning for den personalegennemstrømning som ses blandt nyuddannede socialrådgivere på børn- og familieområdet, har vi inddraget empirisk materiale, i form af interviews med to ledere, for at belyse ovenstående. Teoretisk har vi inddraget forskellige perspektiver, til at forklare og understøtte ledernes udsagn. Derudover har vi inddraget, og sammenholdt med undersøgelser, primært udarbejdet af Dansk Socialrådgiverforening. Vi kan konkludere at:

- Lederne beskriver, at de ikke oplever at have nogen væsentlig personalegennemstrømning. De er bekendt med undersøgelserne fra Dansk Socialrådgiverforening, og glæder sig over, at det ikke er et problem hos dem.
- Begge ledere beskriver at der løbende er en opmærksomhed på, at der skal være sammenhæng mellem sags tal, belastningsgrad og antallet af socialrådgivere
- Begge ledere er opmærksom på, at der er et særligt ansvar over for unge og nyuddannede rådgivere, men oplyser at deres organisation fint kan rumme det.
- L1 beskriver at hun meget gerne ansætter unge og nyuddannede, da hendes erfaring er at det handler om rette match til organisationen. De unge socialrådgivere er nemme at lære op og "forme" så de passer ind i organisationen.
- L1 har en forventning om at medarbejderne skal være villige til at "dele ud af sig selv", da selvindsigt er en forudsætning for faglig udvikling.

- L2 konstaterer at det kan være belastende for teamet, i de perioder hvor mange er nyuddannede og unge, da der så ikke er så meget erfaring til stede.
- Begge ledere giver udtryk for, at de har et omfattende og understøttende opstartsprogram i forhold til nye medarbejdere.

Det som træder særligt frem i arbejdet med vores empiri er, at især den ene leder har en udtalt personlig ledelsestilgang. En tilgang som formentlig er inspireret af, at hun er uddannet psykoterapeut. Hun er fagligt optaget af, hvordan hun kan bringe sine psykologiske indsigter og kompetencer i spil, i forhold til sin rolle som leder.

Ligeledes er der en tydelig diskrepans, mellem Dansk Socialrådgiverforenings undersøgelser, og de forhold som lederne beskriver, gør sig gældende for deres afdeling. De fremhæver en lav personalegennemstrømning og omfattende mentorprogrammer og faglig sparring efter behov.

Konklusion

Formålet med afhandlingen har været at undersøge, om der er særlige forhold i socialrådgivernes arbejdsvilkår og organisatoriske rammer, som kan være med til at årsagsforklare den store personaleudskiftning som der er, blandt især nyuddannede socialrådgivere på børn- og ungeområdet.

Dette har vi undersøgt ved hjælp af kvalitative interviews med henholdsvis en gruppe af nyuddannede socialrådgivere, teamledere af to forskellige familieafdelinger, samt inddragelse af sekundær empiri i form af undersøgelser blandt andet fra Dansk Socialrådgiverforening.

Vi har belyst udsagn fra hhv. ledere og medarbejdere i en teoretisk kontekst, for på den måde at kunne afdække mulige dybereliggende årsager til medarbejderudskiftningen.

Det som kan udledes er, at socialrådgiverne jf. dem selv, grundlæggende oplever et stort pres i hverdagen. Dette i form af mange sager og mange arbejdsopgaver, men også i forhold til at de oplever at de fagligt og personligt ikke er klædt på til opgaven. Der fortælles om et arbejdsmiljø og organisationer, som er præget af manglende styring og overblik. En af informanterne kalder det kaos. En af årsagerne til dette, kan være at de fleste medarbejdere er nyansatte, så det er svært at trække på kollegaernes erfaring, både fagligt men også i forhold til at der generelt mangler indsigt i sagsgange og kutymer i organisation. Endelig giver flere socialrådgivere udtryk for, at de tænker vilkårene, herunder løn og personaleforhold er for dårlige. Det kan konkluderes at der er sammenfald mellem de udtalelser som vores informanter blandt rådgiverne giver og undersøgelser udarbejdet af Dansk

Socialrådgiverforening. Det er de samme faktorer som fremhæves, som mulige forklaringer på den store personalegennemstrømning. De primære årsager er, for høje sagsmængder, manglende tid, presset økonomi, generelt dårlige arbejdsmiljø og for dårlig løn, (Socialrådgiverforening, Rundspørge børneområdet, 2023).

I forhold til undersøgelse af ledelsesperspektivet på medarbejderudskiftning, blandt særligt de nyuddannede socialrådgivere, har informanterne i projektet bidraget med forskellige perspektiver på ledelse. Begge ledere giver udtryk for, at de ikke oplever en høj udskiftning blandt deres socialrådgivere. De kender godt undersøgelserne vedrørende socialrådgiverne på Børn- og ungeområdet og anerkender mange af de ting som problematiseres, men oplever ikke at det er et problem i deres organisation.

Den ene leder har en meget relationsorienteret tilgang til medarbejderne og ledelse i det hele taget. Hun giver udtryk for, at medarbejdere stort kun skifter job, hvis det er for en anden stilling uden for myndighedsområdet. Hun fortæller samtidig at hun bruger mange kræfter i rekrutteringssituationen, i forhold til at lave det rette match mellem organisation og medarbejder. Hun har store forventninger til, hvad medarbejdere i hendes afdeling skal kunne, fagligt og personligt. Lederen forklarer at hun gerne ansætter unge og nyuddannede rådgivere og at hun oplever at de med tæt ledelse og støtte i opgaveløsningen, hurtigt bliver en ressource i afdelingen.

Den anden leder giver udtryk for, at der løbende er udskiftning blandt medarbejderne, men ofte begrundet f.eks. i barsel eller ønsker om andre funktioner. De er blandt andet udfordret på deres geografiske beliggenhed. Hendes oplevelse er ikke, at socialrådgiverne forlader faget eller arbejdspladsen på grund af arbejdsvilkår. Hun er dog over tid blevet bevidst om, at medarbejderne er blevet yngre, når de uddannes. Hendes oplevelse er, at de har en implicit forventning om, at hun som leder er tæt på dem og at hun skal være opsøgende på dem, i modsætning til tidligere, hvor kontakten mere var fra medarbejder til leder. Hun oplever at den yngre generation af socialrådgivere generelt kan fremstå mere sårbare og mindre livserfarne, hvilket hun vurderer er en af årsagerne til, at de ønsker at ledelsen er tættere på.

Sammenfattende kan vi konstatere at der er en signifikant forskel på det som ledere og socialrådgivere udtaler, i forhold til organisering og arbejdsvilkår. Noget af forskellen kan være et udtryk for, at de kommer fra forskellige organisationer. Andet kan være et udtryk for de forskellige perspektiver som der er i at være hhv. leder og medarbejder.

Det pirrer naturligvis vores nysgerrighed, når vi får så modsatrettede oplysninger. Hvilken betydning har så de forskellige udsagn.

I et medarbejderperspektiv bliver der klart givet udtryk for, at der er en række af strukturelle problemer med tilrettelæggelsen af arbejdet som socialrådgiver og måden man som arbejdsplads evner at favne nyuddannede medarbejdere.

I et ledelsesperspektiv peger udsagnene mere i retning af, at det overordnet set er et intrapsykologisk problem, hvis man ikke trives i jobbet, og noget som den enkelte medarbejder skal arbejde med, da arbejdsvilkår og organisatoriske rammer som udgangspunkt er, som de skal være.

Som udenforstående betragter er det næsten en gordisk knude. Hvis ikke den negative spiral bliver bremsset, vil Børn- og familieafdelingerne være uden udsigt til at få bremsset det kontinuerlige gennemtræk af medarbejdere. Hvilket også vil betyde, at de børn og familier som er i udsatte positioner, kan se ind i en fremtid hvor de som er ansat til at hjælpe, er mere optaget af egne forhold, end af kerneopgaven.

Perspektivering

I forbindelse med arbejdet med denne masterafhandling, er vi blevet optaget af flere ting. Vi er måske ikke så overrasket over konklusionerne på vores spørgsmål til medarbejderne. Vi har til gengæld fået et mere nuanceret indblik i de bagvedliggende årsager til, hvorfor udskiftningen blandt nyuddannede medarbejdere er så stor. Det vi har konstateret, og som også er afdækket i diverse undersøgelser, er at nogle Børn- og familieafdelinger har svært ved at tilbyde de organisatoriske rammer og arbejdsvilkår, der gør at socialrådgiverne får lyst til at blive. Det som bliver fremhævet af vores informanter er, at de er blevet socialrådgivere, fordi de ønsker "at gøre en forskel", men at hverdagen ofte overhaler de gode intentioner.

Fagpolitisk har Dansk Socialrådgiverforening været ude og markere deres anbefalinger, i forhold til hvad deres medlemmer har brug for. Det handler blandt andet om, at socialområdet er under pres økonomisk, og gennem mange år er blevet underprioriteret. På baggrund af flere af deres arbejdsvilkårsundersøgelser, har de i forbindelse med aftalen om Børnene Først, givet følgende anbefalinger, som kan være til at understøtte den faglige udvikling på området, og imødekomme medlemmernes ønsker om, bedre arbejdsforhold til gavn for såvel medarbejdere som børn og familier i udsatte positioner:

- Investering i en børn- og familierådgiveruddannelse
- Et lovbestemt loft over sagsantal
- Lovbestemt introduktions- og mentorforløb
- Styrkelse af socialrådgiveruddannelsen
- Investeringer i det specialiserede socialområde

Dette er et perspektiv på mulige løsninger i forhold til socialrådgivernes arbejdsvilkår.

Et andet perspektiv ses i Velfærdsrådets rapport fra april 2023, "Velfærd, der holder", (Dansk Erhverv, 2023). Deres udgangspunkt er, at vi ser ind i et generelt problem på alle velfærdsprofessionerne og at udviklingen i samfundet gør, at vi ikke længere kan bruge de hidtidige strategier. Som det beskrives:

" Velfærdssamfundet har længe opereret ud fra en "one size fits all"-tankegang, men samfundet er blevet så meget mere komplekst i både sin egen indre struktur og i udbuddet af services... Vi har brug for et velfærdssamfund, der er parat til fremtiden. Både offentlige og ikke-offentlige aktører må løfte sammen, for at det kan lykkes. Vi kan ikke blive ved med at gøre mere af det samme og forvente at få noget nyt", (Dansk Erhverv, 2023).

Velfærdsrådet har tre fokusområder, hvoraf det ene er "medarbejderne inden for velfærdsområdet". Visionen for medarbejderne i velfærdssektorerne beskrives således;

" I 2030 har de fagprofessionelle i velfærden større faglig stolthed, arbejdsglæde og trivsel. De nyder faglig respekt og tillid fra omverdenen, og har plads til at udøve endnu mere medmenneskelighed og faglig omsorg gennem øget medbestemmelse, kvalitet i uddannelserne, bedre ledelse og tilstrækkeligt med kollegaer", (Dansk Erhverv, 2023).

Velfærdsrådet peger på, at udviklingen i samfundet er blevet så kompleks at man ikke længere kan bruge de sædvanlige styringsmekanismer. Den klassiske organisationsstruktur med dens siloer skal brydes ned og det skal være muligt at lave helhedsorienterede indsatser på tværs af professioner. Der skal være færre dokumentationskrav og faglig ledelse skal i højsædet. Samtidig peger rapporten på, at der bliver færre hænder til opgaverne i fremtiden, hvorfor det er nødvendigt at der tages nogle drøftelser omkring serviceniveauer og forventninger til, hvad der skal løses og af hvem. Der er brug for en drøftelse af, hvordan civilsamfundet kan bringes i spil i opgaveløsningen. Endelig er der en række anbefalinger til, hvordan velfærdsprofessionerne bør opdateres i takt med samfundets udvikling og ikke mindst til de forventninger medarbejderne har, i forhold til sammenhæng mellem arbejdsliv og privatliv, (Dansk Erhverv, 2023). Ovenstående, er ikke en udtømmende redegørelse af Velfærdsrådets anbefalinger.

Skal vi komme med vores beskedne bidrag til, hvad der kan være med til at udvikle området i en mere positiv retning, og måske være med til at reducere medarbejderomsætningen, så er der nogle temaer vi i arbejdet med vores projekt er blevet særligt optaget af. Det er blandt andet;

- Faglig ledelse og styring
- Mentoring, den moderne mesterlære
- Uddannelse

Faglig ledelse og styring:

Et gennemgående tema i socialrådgivernes udsagn, er oplevelsen af at stå alene med et stort ansvar over for familiernes trivsel, samt at de ikke føler sig fagligt klædt på til opgaverne. Der tales meget lidt om kerneopgaven. Flere rådgivere udtaler på forskellig vis, at, *"faglig udvikling og kerneopgaven har et meget lille fokus, det handler om ren overlevelse"*.

Noget andet vi i projektet blev optaget af, var blandt andet L1's fortælling om, hvordan hun rekrutterer og matcher medarbejdere. Hendes udgangspunkt er, at hvis de menneskelige egenskaber er til stede, samt grunduddannelsen som socialrådgiver, så er basis i orden. Det kommer dermed til at handle om, hvordan man som organisation påtager sig arbejdet med at udvikle, efteruddanne og klæde medarbejderen på, til at håndtere de komplekse arbejdsopgaver som er en del af en børn- og familieafdeling.

Der er for os at se ingen tvivl om, at nyuddannede socialrådgivere har brug for, at der er nogle synlige organisatoriske rammer og en tilgængelig faglig ledelse som kan være med til at hjælpe medarbejderne med at prioritere deres opgaver, understøtte udviklingen af rådgivernes faglige identitet og sætte en tydelig retning for organisationens mål og italesætte de forventninger som de har til medarbejderne.

Mentoring- den moderne mesterlære

Vi må konstatere som også sagt højt af L 2, at det stiller en anden form for krav til ledelse, når de nyuddannede rådgivere er meget unge. Reformen af uddannelsessektoren har gjort, at flere går i gang med en videregående uddannelse umiddelbart efter deres ungdomsuddannelse. Tidligere var det ofte sådan at man brugte nogle år på arbejdsmarkedet for at "samle point", hvilket gjorde at man havde fået noget erfaring med arbejdsmarked og måske også en anden indsigt i samfundsforhold og vilkår. Det som for en del opleves i dag er, at man ud over at være nyuddannet socialrådgiver, meget vel også kan være i gang med sit første job. Så det er ikke bare en introduktion til jobbet som socialrådgiver, men i det hele taget en introduktion til arbejdsmarkedet, med alt hvad det indebærer. Alle vores informanter giver udtryk for, at de har brug for noget mere og andet end det som deres mentorer kan tilbyde. De kunne f.eks. godt tænke sig, at der i starten var nogen "ved siden af dem", så opgaven og prioriteringerne ikke blev så uoverskuelige. Det er derfor nærliggende at tænke mentoring ind som et fast element i nyansattes arbejdsvilkår. Eller måske at gå skridtet videre og tale om egentlig mesterlære. Altså at nyuddannede medarbejdere, som en del af deres første job, deltager i et praksisforløb på den konkrete arbejdsplads, inden de får deres endelige "svendebrev".

Uddannelse:

Endelig finder vi det helt relevant at sætte spot på socialrådgivernes uddannelse. At arbejde i et spændingsfelt af politik, økonomi, faglighed og et samfund i acceleration, stiller store krav til den enkeltes kompetencer. Indeholder uddannelsen de elementer og den kvalitet som efterspørges. Vi er blevet optaget af, hvad en socialrådgiveruddannelse 2.0 bør indeholde. Vi kan ikke bare læne os tilbage og synes at alting var bedre i gamle dage. Der er brug for at se på, hvordan socialrådgiverfaget igen kan komme til at handle om, at hjælpe borgere i udsatte positioner og ikke om, at det er svært at være socialrådgiver. Måske er der brug for mere praktik som en del af uddannelsen, så der ikke opleves så intens et praksischok som det ofte er tilfældet i dag. Derudover kunne en mulighed være, at der er pligt (og ret) til, at deltage i et konkret uddannelsesforløb, når man kommer ud i sit første job. Der har som en del af aftalen om "Børnene Først", været talt om at, socialrådgivere på Børn- og familieområdet skal have en børnerådgiveruddannelse, inden de kan praktisere på området, det kunne løfte noget. Endelig er der ad hoc røster om, at socialrådgiverfaget bør have autorisation. Dette er ofte nævnt i en negativ kontekst, som et "så kan I lære det", men måske det var et tiltag, som kunne være en hjælp på vejen, til at få redefineret området og genskabt den faglige stolthed. Dels at man er autoriseret, men også at man holdes ansvarlig for det arbejde som man udfører, præcis som lægen, advokaten, sygeplejersken og andre, som med sin autorisation forpligter sig til at udføre fagligt forsvarligt arbejde.

Vi tror på det! Naturligvis er det muligt med de rette styringsredskaber, faglig ledelse og uddannelse, at få reduceret medarbejderflowet på Børn- og familieområdet.

Bibliografi

- (2023). Hentet fra Danmarks Evalueringsinstitut:
<https://eva.dk/Media/638403004211789241/Valg%20og%20fravalg%20af%20uddannelserne%20til%20l%C3%A6rer,%20p%C3%A6dagog,%20sygeplejersk.pdf>
- (26. 04 2024). Hentet fra Dansk Socialrådgiverforening:
<https://socialraadgiverne.dk/faggruppe/studerende/hvor-arbejder-socialraadgivere/>
- Ankestyrelsen. (28. 04 2024). *Børnesagsbarometret*. Hentet fra
<file:///C:/Users/Dr26648/Downloads/B%C3%B8rnesagsbarometret%202023.pdf>
- Børns, V. (2022). *Bedre børneinddragelse i sagsbehandlingen - barnets perspektiv*. Hentet fra
<https://bornsvilkar.dk/bedre-boerneinddragelse/sagsbehandlingen/barnets-perspektiv/>.
- Christensen, A. B. (2021). *Socialrådgiveren i Frontlinjen*. København: Hans Reitzels forlag.
- Dansk Erhverv*. (04 2023). Hentet fra Velfærd, der holder:
<https://www.danskerhverv.dk/siteassets/mediafolder/dokumenter/17-diverse/velfardsradets-rapport-april-2023.pdf>
- Dansk Socialrådgiverforening*. (05. 09 2023). Hentet fra <https://socialraadgiverne.dk/faglig-artikel/kun-hver-tredje-nyuddannede-socialraadgiver-faar-en-god-start/#:~:text=Mangelfuld%20opl%C3%A6ring,tid%2C%20end%20Dansk%20Socialr%C3%A5dgiverforening%20anbefaler.>
- DS Professionsetik*. (28. 04 2024). Hentet fra <https://socialraadgiverne.dk/fag-og-debat/faglige-fokusomraader/professionsetik/ds-professionsetik/>: <https://socialraadgiverne.dk/fag-og-debat/faglige-fokusomraader/professionsetik/ds-professionsetik/>
- Duedahl, P., & Jacobsen, M. H. (2010). *Introduktion til dokumentanalyse, Metodeserie for social og sundhedsvidenskaberne, bind 2*. Odense M.: Syddansk Universitetsforlag.
- Foketinget*. (04 2024). Hentet fra
<https://www.ft.dk/samling/20231/almDEL/UFU/bilag/63/2855317/index.htm>
- Hein, H. H. (2013). *Primadonnaledelse, når arbejdet er et kald*. København: Gyldendal Business.
- Holm, S. (2014). *Det personlige lederskab i et udviklingspsykologisk perspektiv*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Ingemann, J. H., Kjledsen, L., Nørup, I., & Rasmussen, S. (2022). *Kvalitative undersøgelser i praksis*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Jacobsen, D. I. (2014). *Hvordan organisationer fungerer*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Jubilæumsskrift - Dansk Socialrådgiverforening*. (06 2017). Hentet fra Jubilæumsskrift:
<https://socialraadgiverne.dk/wp-content/uploads/2017/06/Jubilaemsskrift-DenSocialeHoejskole1937-1962.pdf>
- Järvinen, M. o.-M. (2017). *Kvalitativ Analyse - syv traditioner*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kildedal, K. m. (2013). *Socialfaglig Ledelse, Børn og ungeområdet*. Frederiksberg C.: Samfundslitteratur.

- Kristensen, C. J., & Hussain, M. A. (2019). *Metoder i samfundsvidenskaberne* (2 udg.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Kvale, S. &. (2015). *Interview*. København: Hans Reitzels forlag.
- Lave, J. &. (2003). *Situeret læring*. København: Hans Reitzels forlag.
- Løgstrup, K. (2010). *Den etiske fordring*. Klim.
- Møller, A. M. (2021). *Forskningsinterview -en praktisk og metodisk introduktion*. København: Jurist og økonomforbundets Forlag.
- nordsprog.dk. (27. april 2024). Hentet fra <https://nordsprog.dk>: https://nordsprog.dk/kilde/Simone_Weil
- Nørrelykke, H. (2016). Hvordan kan socialrådgiverfaget forstås i et professionsperspektiv. I R. H. Posborg, *Socialrådgivning og socialt arbejde*. København: Hans Reitzels forlag.
- Rosa, H. (2014). *Fremmedgørelse og acceleration*. København: Hans Reitzels forlag.
- Social- og ældreministeriet. (28. 04 2024). Hentet fra Aftaletekst Børnene Først maj 2021: Social & ældreministeriet
- Socialrådgiverforening, D. (04 2023). *Rundspørge børneområdet*. Hentet fra socialraadgiverne.dk: <https://socialraadgiverne.dk/wp-content/uploads/2023/04/Rundspoerge-boerneomraadet-2023.pdf>
- Socialrådgiverforening, D. (2023). *Rundspørge om introordninger og mentorforløb*. Dansk Socialrådgiverforening.
- Socialrådgiverforening, D. (u.d.). *De nye generationers læring*. Hentet fra <https://socialraadgiverne.dk/job-og-karriere/introduktions-og-mentorordninger/de-nye-generationers-laering-2/>
- Socialraadgiverne.dk*. (27. april 2024). Hentet fra Professionsstrategi: <https://socialraadgiverne.dk/fag-og-debat/faglige-fokusomraader/professionsstrategi/>
- Socialstyrelsen. (2022). *Styrk Kvaliteten i sagsbehandlingen*. Hentet fra <https://socialstyrelsen.dk/tvaergaende-omrader/sagsbehandling-born-og-unge/om-sagsbehandling-born-og-unge/task-force>
- Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2020). Kvalitet i kvalitative studier. I L. Tanggaard, & S. Brinkmann, *Kvalitative metoder, en grundbog* (2 udg., s. 657-670). København: Hans Reitzels Forlag.
- Østergaard, M. A. (2021). *Faglighed og styring, fagprofessionel dømmekraft på socialområdet*. København V: DJØF Forlag.
- AAU. (februar 2024). *Semesterbeskrivelse og lektionsplan, 4. semester - forår 2024*. Hentet fra https://www.moodle.aau.dk/pluginfile.php/3164760/mod_resource/content/2/Semesterbeskrivelse%20MBU-udd.%204.%20semester%20F2024.pdf.

Bilagsfortegnelse

- Bilag 1: Interviewguide – ledere
- Bilag 2: Interviewguide – socialrådgivergruppe
- Bilag 3: Samtykkeerklæringer m. underskrift
- Bilag 4: Interview, leder 1 - autotransskribering
- Bilag 5: Interview, socialrådgivergruppe – autotransskribering
- Bilag 6: Interview, leder 2 – referat
- Bilag 7: Kodning interview – socialrådgivergruppe
- Bilag 8: Kodning interview – Leder 1
- Bilag 9: Kodning interview – Leder 2