

# **Krydspres i praksis**

- Et feltstudie af de krydspres som frontmedarbejderne ved en kommunal ungeafdeling oplever i deres praksis og hvordan disse krydspres påvirker medarbejderne og deres praksis.

Kandidatuddannelsen i Socialt Arbejde

Skrevet af Mathilde Hedegaard Kragh (20221770)

Skrevet ved Aalborg Universitet

Vejleder: Tea Torbenfeldt Bengtsson

Antal ECTS: 30

Antal anslag: 128.170

# TAK

En særlig tak skal lyde til afdelingslederen for Unge, Beskæftigelse og Uddannelse, som gjorde det muligt at følge afdelingens medarbejdere under feltarbejdet. Gennem processen har lederen kontinuerligt insisteret på, at det er nødvendigt også at kunne tale om de ting som ikke fungerer. Denne opbakning har været afgørende for, at undersøgelsen kunne gennemføres.

Samtidig skal medarbejderne på afdelingen også have en særlig tak. Tak for at åbne jeres praksis op og give mig et unikt indblik i jeres oplevelser og tanker. Tak for at dele jeres åbenlyse passion og stolthed omkring jeres arbejde, såvel som de elementer af jeres praksis, der kan være svære at navigere i.

Et sidste tak skal lyde til min familie, tidligere kollega Katrine, specialevejleder Tea Torbenfeldt Bengtsson samt alle andre gode mennesker, som har taget sig tid til at give mig råd og støtte med på vejen i udarbejdelsen af specialet.

# Abstract

This thesis aims to examine what types of cross-pressure the street-level bureaucrats at a Youth, Employment and Education department in a municipality in Denmark experience and what effects it has on their everyday practice.

The thesis is based on the method of fieldwork and is therefore a qualitative study. As a part of the fieldwork, other data generating methods such as shadowing, semistructured- and focus group interviews are also used to collect data. The thesis scientific direction is based on Gadamer's philosophical hermeneutics. This scientific direction states that the knowledge and results this thesis provides is produced through interpretations, and can therefore always be challenged through discussion.

The theoretical framework is based on Michael Lipsky's concept of cross-pressure. Furthermore Anders Bøggild Christensens model over typical types of cross-pressure in Denmark is included in the theoretical framework to maximize the understanding of cross-pressure in danish society. The thesis also applies Max Weber's bureaucracy theory and focuses only on the bureaucratic organizational structures in the municipality where the department of Youth, Employment and Education are based.

The thesis concludes that the street-level bureaucrats at the department of Youth, Employment and Education experience different types of cross-pressure in their practice. Some of them are the typical ones according to Lipsky and Christensen, which revolve around factors such as economical structures, expectations from the clients, the social workers' own discretion and laws and politics. Others are more complex and include factors such as interdisciplinary collaboration and cross-pressure between staying loyal to the municipality or supporting the client's view of the problematic treatment other workers in the municipality has given the client. In this cross-pressure the social worker is faced with the options of staying loyal to their workplace or staying true to themselves and their own ethical standards.

# Indholdsfortegnelse

|                                                                       |           |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Kapitel 1: Indledning.....</b>                                     | <b>4</b>  |
| Problemfelt.....                                                      | 5         |
| Problemformulering og arbejdsspørgsmål.....                           | 8         |
| Afgrænsning.....                                                      | 9         |
| Begrebsafklaring.....                                                 | 10        |
| Om kommunen, afdelingens formål og medarbejdernes arbejdsopgaver..... | 12        |
| <b>Kapitel 2: Undersøgelsens metodeafsnit.....</b>                    | <b>14</b> |
| Videnskabsteoretiske overvejelser.....                                | 14        |
| Litteratur- og informationssøgning.....                               | 15        |
| Undersøgelsens informanter.....                                       | 17        |
| Feltarbejde.....                                                      | 18        |
| Oversigt over shadowing.....                                          | 20        |
| Overvejelser omkring gennemførelse af feltarbejde.....                | 21        |
| Semistrukturerede interviews.....                                     | 22        |
| Fokusgruppeinterviews.....                                            | 22        |
| Overvejelser omkring gennemførelse af interviews.....                 | 23        |
| Transskription og kodningsstrategi.....                               | 25        |
| Etiske overvejelser.....                                              | 26        |
| <b>Kapitel 3: Undersøgelsens teoriapparat.....</b>                    | <b>28</b> |
| Lipsky og Christensen om krydspres.....                               | 28        |
| Webers bureaukratiske organisationsstrukturer.....                    | 31        |
| <b>Kapitel 4: Undersøgelsens analyse.....</b>                         | <b>33</b> |
| Opsamling på analysen.....                                            | 60        |
| <b>Kapitel 5: Undersøgelsens konklusion.....</b>                      | <b>63</b> |
| <b>Undersøgelsens litteraturliste.....</b>                            | <b>65</b> |

# Kapitel 1: Indledning

Uanset hvor fantastisk det her job det er, så har det en pris. Det her med at komme på indersiden gør ondt. Det gør ondt at se tingene indefra. Det er meget nemmere at sidde ude på en folkeskole og bitche lidt over det [at de unge ikke får hjælp] og ikke fatte en skid af, hvad der reelt foregår. Men når man så kommer herind [på indersiden af kommunalforvaltningen] og kigger, så synker man lige en klump.

(Bilag 1, s. 28)

Ovenstående citat er udtalt af en medarbejder på afdelingen for Unge, Beskæftigelse og Uddannelse.<sup>1</sup> Denne afdeling var jeg praktikant ved fra september 2023 frem til slutningen af januar 2024. Under praktikperioden overhørte jeg lignende udtalelser og eksemplet ovenfor er dermed langt fra enkeltstående. På baggrund af disse udtalelser opstod ideen til udformningen af specialet. Det var på daværende tidspunkt ikke fastlagt, hvad undersøgelsen skulle omhandle, men gennem praktikperioden blev det tydeligt, at der måtte være nogle grundlæggende problemstillinger i medarbejdernes praksis ud fra deres udtalelser.

I citatet ovenfor henviser medarbejderen til en ‘pris som skal betales’ af medarbejderne, for at arbejde i den kommunale forvaltning. Det kan lyde voldsomt, men denne oplevelse kan forklare, hvorfor frustrationsniveauet hos nogle medarbejdere er meget højt i perioder. Under praktikperioden blev frustrationerne særligt tydelige, når medarbejderne oplevede, at de ikke kunne udføre deres praksis tilfredsstillende. Samtidig kom frustrationerne i andre perioder til at stå i skarp kontrast til den enorme arbejdsglæde og stolthed omkring deres praksis, som medarbejderne også har. På baggrund af dette blev det klart, at det kommunale felt som medarbejderne udfører deres daglige praksis i, rummer stor kompleksitet og paradoksalitet som også påvirker medarbejderne. Det kan både være frustrerende og meningsfuldt at være ansat i den kommunale forvaltning, og nogle gange på samme tid.

---

<sup>1</sup> Afdelingens navn er et pseudonym og dermed fiktivt grundet anonymisering. Overvejelser om anonymisering redegøres for i 2. kapitel af specialet, som er undersøgelsens metodeafsnit.

Kompleksiteten og paradoksaliteten i medarbejdernes praksis ønskede jeg at undersøge mere dybdegående, og derfor blev et feltstudie valgt som den bærende metode i undersøgelsen. Gennem feltarbejdet blev medarbejdernes handlinger og samtaler observeret for at finde frem til, hvad der medvirker til at skabe frustrationer i medarbejdernes praksis. I denne sammenhæng blev det tydeligt, at medarbejderne gennem deres praksis kontinuerligt oplever at stå i forskellige krydspres. Disse krydspres, og konsekvenserne af disse, vil dette speciale forsøge at skabe indblik i.

## Problemfelt

Kære politikere. ... Det er os, der må gå på kompromis med vores faglighed, og det er os, der må gå hjem fra arbejde med ondt i maven, fordi vilkårene for at levere vores bedste ikke har været til stede. ... Vi – medarbejderne – ER velfærden, men hvis vi bukker under for arbejdspresset og de manglende ressourcer, er det slut med det, der har gjort Danmark til noget, vi kan være stolte af: Et ægte velfærdssamfund.

(Lorensen & Christensen, 2023)

Ovenstående citat viser et uddrag af det nødråb, som medarbejdere fra mere end 65 kommuner i september 2023 gik sammen om at skrive til Folketingets politikere. Nødråbet kom på bagkant af regeringens udtalelse om, at “det går hamrende godt” i det danske samfund. Udtalelsen skabte stor forargelse blandt mange velfærdsansatte i kommunerne landet over, da udtalelsen ikke stemmer overens med den virkelighed, som medarbejderne møder i deres praksis (Lorensen & Christensen, 2023). Det er ikke kun her og nu, at velfærden i det danske samfund er presset. Ifølge flere eksperter ser Danmark ind i, hvad der kan udvikle sig til en regulær ‘velfærdskrise’, da flere unge fravælger velfærdsuddannelserne (Frederiksen, 2022; Jyllands-Posten, 2023). Ifølge en undersøgelse fra Danmarks Evalueringsinstitut fravælger de unge velfærdsuddannelserne, da de forventer, at uddannelserne vil medføre dårlige arbejdsvilkår og lave lønninger (Jyllands-Posten, 2023). Fortsætter den nuværende udvikling vil det resultere i, at der i 2030 vil mangle cirka 35.600 velfærdsmedarbejdere i Danmark (Frederiksen, 2022).

Selvom ovenstående prognose beskæftiger sig med året 2030, får vi allerede nu en forsmag på, hvilke konsekvenser manglen på velfærdsmedarbejdere har for samfundet. På nuværende tidspunkt er der mangel på socialrådgivere i kommunerne, mens der samtidig er der fastholdelsesproblemer. Disse fastholdelsesproblemer opleves særligt slemt på Børne- og Familieområdet og her er de nyuddannede socialrådgivere særligt udsatte. Mange af de nyuddannede socialrådgivere oplever nemlig ikke, at de understøttes nok i mødet med de arbejdsvilkår der eksisterer i kommunerne, når de skal ud og forvalte loven i praksis (Fick, 2024; Østerby & Fick, 2024).

Dansk Socialrådgiverforening har kontinuerligt siden 2007 forsøgt at belyse de problemstillinger, som sagsbehandlere oplever qua deres praksis som frontmedarbejdere i den kommunale forvaltning (Dansk Socialrådgiverforening, 2024). Gennem tiden har deres fagblad 'Socialrådgiveren' bl.a. belyst hvordan kommunens økonomiske strukturer i praksis kan opleves som afgørende for, hvilke indsatser der tilbydes i børnesager (Paulsen, 2008), hvordan standardiserede procedurer besværliggør mødet med borgerne i praksis (Riber, 2012), hvordan arbejdsbetingelserne i kommunerne skaber risiko for forråelse hos medarbejderne (Nielsen, 2020), samt konsekvenserne ved at fjerne sagsbehandlernes egenkompetence og hvordan dette trækker sagsbehandlingen i langdrag (Frederiksen, 2024). Problemerne kan lyde af mange, men dette er blot et lille udpluk af de problemstillinger, som udgivelserne har beskæftiget sig med gennem årene (Socialrådgiveren, 2024).

Hvis der gennem en lang årrække har været kendskab til disse udfordringer indenfor den kommunale forvaltning, hvorfor er de så ikke løst på nuværende tidspunkt? En del af forklaringen bygger muligvis på kommunernes økonomiske midler, eller manglen på samme, der over en lang årrække har medført besparelser på velfærdsområderne (FOA, 2010; Laursen 2024). Ifølge Altinget har omkring en fjerdedel af landets kommuner måtte skære i velfærdsbudgetterne for 2024. Dette sker på trods af, at regeringen har tilført kommunerne 650 millioner kroner ekstra i 2024 (Laursen, 2024). Tilførslen af økonomiske midler kommenterede HK Kommunals formand Lene Roed på tilbage i 2023, hvor hun anerkendte den gode intention men samtidig fastholdt, at der er brug for en:

... Seriøs drøftelse af, hvordan vi på den lange bane kan sikre den finansiering, der skal til, for at vi som samfund kan efterkomme borgernes og patienternes berettigede forventninger til en tidssvarende velfærd. (Laursen, 2023)

En anden del af forklaringen på hvorfor problemstillingerne i den kommunale forvaltning fortsat ikke er løst, kan måske findes i den øgede kompleksitet, der ses indenfor de offentlige institutioner i Danmark. Ifølge forvaltningssociolog Niels Åkerstrøm Andersen, er der gennem de seneste 100 år sket en kompleksitetsstigning i de offentlige institutioner, herunder i den kommunale forvaltning. For at vise stigningen i kompleksiteten henvises til nedenstående oversigt, der belyser de offentlige institutioners ansvarsområder gennem tiden:

- Forvalte og overholde regler (som et bureaukrati)
- Lægge planer for aktivitet ud fra fremtidsprognoser (som en faglig sektorforvaltning)
- Forvalte en given ressource strategisk og selvstændigt med det formål at indfri centralt fastsatte mål (som en selvstændig superviserende organisation under mål-/rammestyring)
- Være innovative, entreprenante og åbent afsøge potentialer og nye muligheder (som en entreprenant organisation ...). (Eistrup, 2021, s. 112)

Andersen argumenterer for, at der er sket en 'lag på lag'-effekt i forhold til, hvad de offentlige forvaltninger skal kunne. Dermed har de forskellige forventninger til, hvad forvaltningen skal kunne gennem tiden ikke erstattet hinanden, men har i stedet medført, at de offentlige forvaltninger nu skal kunne endnu mere (Eistrup, 2021, s. 112-113). Konsekvensen af den øgede kompleksitet i de offentlige forvaltninger er ifølge Andersen, at frontmedarbejderne vil opleve fortsat mere komplekse krydspres i deres praksis i fremtiden (Eistrup, 2021, s. 112-113).

Problemfeltet forsøger at tydeliggøre, at der er brug for handling. Årtier gamle problemstillinger præger fortsat den kommunale forvaltning, dystre fremtidsprognoser og øget kompleksitet presser medarbejdernes praksis her og nu. Der er brug for forandring. Dette speciale ønsker at bidrage til denne forandring ved at hjælpe med at problematisere konsekvenserne af medarbejdernes nuværende arbejdsvilkår. Dette gøres ved at give et indblik i, hvilke krydspres frontmedarbejderne på afdelingen for Unge, Beskæftigelse og Uddannelse oplever i deres praksis, samt hvilke konsekvenser disse krydspres har for medarbejdernes praksis.

Undersøgelsen læner sig op ad Gadamers filosofiske hermeneutik. Derfor skabes specialets viden og resultater gennem fortolkninger af undersøgelsens empiri. På baggrund af dette kan de resultater som undersøgelsen frembringer ikke ses som 'endeligt sande' og vil altid være til diskussion (Juul, 2012, s. 110). Specialet har benyttet den kvalitative metodetilgang, da undersøgelsen ønsker en mere dybdegående viden om medarbejdernes erfaringer og handlinger (Jensen og Kvist, 2019, s. 49). Til at indsamle specialets empiri er et deltidsfeltstudie udvalgt som den bærende metodiske tilgang. Empirien er indsamlet gennem deltagerobservation, shadowing samt semistrukturerede- og fokusgruppeinterviews.

Undersøgelsens teoripparat består af Michael Lipskys begreb om krydspres. I denne sammenhæng inddrages også Anders Bøggild Christensens model over krydspres i danske sammenhænge. Sidst inddrages Max Webers bureaukratiske organisationsteori med fokus på de bureaukratiske organisationsstrukturer, som flere af medarbejderne oplever præger deres praksis.

På baggrund af ovenstående er undersøgelsens problemformulering og arbejdsspørgsmål formuleres således:

## Problemformulering og arbejdsspørgsmål

*Hvilke organisatoriske strukturer i kommunen oplever medarbejderne medfører krydspres i deres praksis og hvilke konsekvenser har disse krydspres for medarbejdernes praksis?*

### Arbejdsspørgsmål

- Hvilke krydspres oplever medarbejderne på afdelingen i deres praksis?
- Hvilke organisatoriske strukturer oplever medarbejderne er med til, at skabe krydspres i deres praksis?
- Hvilke konsekvenser har de oplevede krydspres for medarbejdernes praksis?

## Afgrænsning

Undersøgelsen er afgrænset på flere måder og jeg er bevidst om, at de valg der er truffet løbende også er fravalg af andre vinkler som kunne have været interessante i undersøgelsen af problemstillingen. Først og fremmest er undersøgelsen afgrænset ved, at den er udarbejdet ud fra et problembaseret lærings-perspektiv (PBL), hvorfor undersøgelsen beskæftiger sig med de problematikker medarbejderne oplever i deres praksis frem for de elementer af medarbejdernes praksis, som de oplever, udelukkende fungerer godt (Aalborg Universitet, 2015, s. 4).

Derudover er der lavet en afgrænsning i forhold til de medarbejdere der medvirker i undersøgelsen. Afdelingen der i undersøgelsen kaldes for Unge, Beskæftigelse og Uddannelse består af de 16 medarbejdere der medvirker i undersøgelsen, herunder også afdelingslederen. Afdelingslederen har dog også det overordnede ledelsesmæssige ansvar for kommunens ungdomsskole og den særligt tilrettelagte ungdomsuddannelse (STU), hvorfor han er nærmeste leder for flere medarbejdere end dem, der medvirker i undersøgelsen. I undersøgelsen er det fravalgt, at have medarbejderne fra STU og ungdomsskolen med i undersøgelsen. Dette valg er taget på baggrund af manglende ressourcer til at følge så mange medarbejdere. Valget er også taget ud fra, at disse medarbejdere ikke er en integreret del af afdelingen Unge, Beskæftigelse og Uddannelse. De har ikke daglig gang på afdelingen, hvilket er nødvendigt for, at jeg kunne følge dem på lige vilkår med de andre medarbejdere.

Den sidste refleksion i forhold til afgrænsning handler om det perspektiv, som undersøgelsen frembringer viden omkring. Undersøgelsen belyser udelukkende medarbejdernes perspektiv som frontmedarbejdere, og skaber ikke nogen videre indsigt i de unges oplevelser af mødet og samarbejdet med medarbejderne på afdelingen.

# Begrebsafklaring

I undersøgelsen inddrages og henvises løbende til forskellige begreber. Nogle af disse begreber er essentielle at forstå, for at kunne læse specialet. Derfor redegør dette afsnit for disse begreber, samt hvordan begreberne bruges og defineres i undersøgelsen.

## **Praksis**

Når begrebet praksis benyttes i undersøgelsen henvises til medarbejdernes fremgangsmåde i deres arbejde og dermed de handlinger, som de foretager i deres hverdag (red. deres daglige praksis) (Dohn, 2007, s. 196-197). Samtidig skal praksis også forstås som det, der reelt sker i medarbejdernes hverdag. Deres praksis kan derfor også anskues som modsætningen til de ting der normativt 'bør ske' qua fx lovgivning eller teori.

## **Kommunen som organisation**

Undersøgelsens forståelse af kommunen som en organisation lægger sig op ad Jacobsen og Thorsvik definition af begrebet organisation, som " ... Et socialt system som er bevidst konstrueret med det formål at løse særlige opgaver og realisere bestemte mål." (Jacobsen & Thorsvik, 2008, s. 13).

## **Afdelingens medarbejdere som frontmedarbejdere**

Specialets forståelse af begrebet frontmedarbejder lægger sig op ad Lipsky og Christensens definitioner, hvor frontmedarbejdere er offentligt ansatte der står i frontlinjen, hvor møderne med borgerne sker. Samtidig udbyder frontmedarbejderne en service der kan give borgere adgang til ydelser og services (Lipsky, 2010, s. 3; Christensen, 2021, s. 14). På engelsk kaldes de for 'street-level bureaucrats', men i dansk kontekst omtales de ofte som frontmedarbejdere og dette er også tilfældet i denne undersøgelse.

## **Tværfagligt samarbejde**

Ifølge sociolog Morten Ejrnæs er der ikke et teoretisk grundlag for at skelne mellem begreberne tværfagligt og tværprofessionelt samarbejde (Ejrnæs, 2017, s. 20). Derfor skelner denne undersøgelse ikke mellem de to begreber, men i undersøgelsen benyttes begrebet tværfagligt samarbejde. Definitionen af begrebet tværfagligt samarbejde læner sig op ad Ejrnæs definition som værende " ... Et middel til at etablere samarbejde mellem

professionelle og instanser, der normalt udgør selvstændige enheder med særskilte opgaver.” (Ejrnæs, 2017, s. 26). Dermed skal begrebet forstås som enhver form for planlagt samarbejde i form af eksempelvis informationsudveksling og koordinering, der involverer praktikere eller ledere med forskellige professioner og dermed også forskellig faglighed (Ejrnæs, 2017, s. 26).

### **Den særligt tilrettelagte ungdomsuddannelse (STU)**

STU er en særligt tilrettelagt ungdomsuddannelse for unge med særlige behov. Om STU skriver Børne- og Undervisningsministeriet på deres hjemmeside, at:

Stu er målrettet unge under 25 år, der ikke kan gennemføre en anden ungdomsuddannelse selv om den unge modtager specialundervisning eller anden specialpædagogisk bistand. Unge, der er i målgruppen for stu, har et retskrav på at få tilbudt uddannelsen. (Børne- og Undervisningsministeriet, 2023b)

### **Forberedende grunduddannelse (FGU)**

Børne- og Undervisningsministeriet skriver på deres hjemmeside, at FGU er et tilbud til unge under 25 år, som:

... Ikke har gennemført eller er i gang med en ungdomsuddannelse, og som heller ikke er i beskæftigelse. FGU har plads til unges forskellige individuelle kompetencer og har til formål at give eleverne viden, kundskaber, færdigheder, afklaring og motivation til at gennemføre en ungdomsuddannelse eller alternativt at opnå ufaglært beskæftigelse. (Børne- og Undervisningsministeriet, 2024).

### **Myndighedssagsbehandler/Sagsbehandler**

Undersøgelsens definition af begrebet myndighedssagsbehandler lægger sig op ad Social- og Boligstyrelsens definition som er, en “Person, der repræsenterer en forvaltningsmyndighed, og som varetager en myndighedssag.” (Social- og Boligstyrelsen, 2015). I undersøgelsen bruges begreberne myndighedssagsbehandler og sagsbehandler synonymt, da de

sagsbehandlere der henvises til i undersøgelsen også fungerer som myndighedssagsbehandlere.

## Om afdelingen Unge, Beskæftigelse og Uddannelses formål og medarbejdernes arbejdsopgaver

Dette afsnit redegør kort og overordnet for Unge, Beskæftigelse og Uddannelses formål samt medarbejdernes arbejdsopgaver. Navnet Unge, Beskæftigelse og Uddannelse er et pseudonym og altså ikke afdelingens rigtige navn. Overvejelser omkring anonymisering redegøres for i undersøgelsens metodeafsnit. Grundet anonymisering er det ikke muligt at henvise direkte til kommunens egne opgavebeskrivelser og derfor inddrages alternative kilder til at beskrive de funktioner medarbejderne har, i det omfang det er muligt.

Afdelingen hører under fagcentret Børn, Unge og Familier og samarbejder med unge i alderen 13-25 år. Formålet med samarbejdet er at understøtte de unge således, at de kommer i beskæftigelse eller gennemfører en ungdomsuddannelse. Afdelingen arbejder tværfagligt og tværsektorielt og har en lang række af samarbejdspartnere. På kommunens hjemmeside fremhæves samarbejdspartnere som grundskolerne, STU, FGU, familieafdelingen, voksenområdet og jobcentret.<sup>2</sup> Afdelingen består af kommunens SSP-medarbejdere, uddannelsesvejledere, KUI-kontaktpersoner, en udviklingskonsulent, en administrativ sagsbehandler samt afdelingslederen.

SSP er en forkortelse for Skole, Socialforvaltning og Politi og er et kriminalpræventivt samarbejde mellem kommunens skolevæsen, kommunens sociale forvaltning og politiet. For kommunens SSP-medarbejdere er det centralt at afdække årsagerne til, at børn og unge mistrives med det formål at forebygge og bearbejde disse årsager (Det Kriminalpræventive Råd, 2024).

Kommunens uddannelsesvejledere vejleder de ældste elever i grundskolen, samt unge op til 25 år. Dermed vejleder de alle grundskoleelever fra 7. klasse til og med 10. klasse og yder

---

<sup>2</sup> Det er ikke muligt at henvise til kommunens hjemmeside grundet anonymisering. På opfordring kan kildehenvisning til kommunens hjemmeside sendes til vejleder og censor.

også specialvejledning til de unge, der har brug for det. I denne sammenhæng laver de også målgruppevurderinger på unge med henblik på både FGU og STU forløb (Børne- og Undervisningsministeriet, 2023a).

KUI-kontaktpersonerne kan hjælpe med individuel støtte, vejledning, samtaler samt koordinering af indsatser. Derudover har de også mulighed for at følge den unge i overgangen mellem skole, uddannelse og job. Dermed er det ofte KUI-kontaktpersonerne der står for at følge og koordinere de unges indsatser tværfagligt således, at de unge oplever sammenhæng og kontinuitet i deres indsatser (Styrelsen for Undervisning og Kvalitet, 2019, s. 4, 10).

## Kapitel 2: Undersøgelsens metodeafsnit

I dette kapitel belyses først opgavens videnskabsteoretiske afsæt, som tager afsæt i Gadammers filosofiske hermeneutik. Herefter redegøres for undersøgelsens litteratur- og informationssøgning samt nogle af de kilder, der har haft særlig betydning for undersøgelsen. Dernæst redegøres kort for undersøgelsens informanter og overvejelser omkring disse. Herefter præsenteres undersøgelsens metode til indsamling af empiri, som er feltarbejde. I feltarbejdet er andre datagenereringsmetoder også inddraget, herunder deltagerobservation, shadowing, semistrukturerede- samt fokusgruppeinterviews. Sidst i kapitlet redegøres for måden interviewene er transskriberet på samt undersøgelsens etiske overvejelser.

### Videnskabsteoretiske overvejelser

Undersøgelsens videnskabsteoretiske ståsted tager afsæt i Gadammers filosofiske hermeneutik. Inden for denne videnskabsteoretiske retning er det epistemologiske udgangspunkt, at viden må opnås gennem fortolkninger af den sociale verden. Da viden opnås gennem fortolkninger, vil den viden der produceres altid være usikker (Juul, 2012, s. 110). Med afsæt i dette må den viden og de resultater som denne undersøgelse frembringer, anskues som et resultat af de fortolkninger der er lavet i udarbejdelsen af undersøgelsen. Dermed kan undersøgelsens resultater ikke ses som endeligt sande, og de vil altid være til diskussion (Juul, 2012, s. 110).

Den filosofiske hermeneutiske ontologi opfatter den sociale virkelighed som grundlæggende forskellig fra naturvidenskaben. Ifølge Gadamer kan mennesker ikke sætte sig ud over den verden som vi befinder os i, da vi er født ind i en verden af betydninger, som vi ikke selv er herre over (Juul, 2012, s. 110, 122). Derfor vil forforståelser og fordomme altid være til stede, uanset hvor meget man forsøger at undgå det. Derfor skal fordomme og forforståelser ikke anskues som fejlkilder, men i stedet som en vigtig kilde til erkendelse (Juul, 2012, s. 128).

Forforståelser er ikke statiske, men tager udgangspunkt i menneskets tidligere erfaringer og kan derfor også ændres, når der opstår nye erfaringer. Dette er også udgangspunktet i den hermeneutiske cirkel, hvor viden skabes gennem en cirkulær proces af revurdering af egne forforståelser. Herefter kan nye forforståelser kontinuerligt opstå. Sådan fortsætter cirklen af

læring og forståelse (Juul, 2012, s. 110-111). På baggrund af dette er det også centralt, at forskeren bringer sine forforståelser og fordomme i spil og er modtagelig for nye erfaringer. Det kræver at forskeren er bevidst om sine fordomme og forforståelser og kan udtrykke, hvad de indebærer og hvordan de er blevet udfordret gennem undersøgelsen (Juul, 2012, s. 129).

En stor del af mine forforståelser stammer fra praktikperioden på afdelingen Unge, Beskæftigelse og Uddannelse inden feltarbejdets start. I denne periode fulgte jeg KUI-kontaktpersonernes praksis på opfordring fra afdelingens leder. På baggrund af den indsigt jeg opnåede af KUI-kontaktpersonernes praksis, opbyggede jeg forskellige forforståelser. En bærende forforståelse for udarbejdelsen af dette speciale var, at de fleste medarbejdere på afdelingen måtte opleve samme frustrationsniveau som KUI-kontaktpersonerne gør i deres praksis. Det var denne forforståelse, der gjorde at undersøgelsen blev udformet og tilrettelagt i netop afdelingen Unge, Beskæftigelse og Uddannelse.

Jeg har sidenhen gennem feltarbejdet erfaret, at selvom alle medarbejderne oplever frustrationer i deres arbejde, virker KUI-kontaktpersoner til at være absolut mest frustrerede og pressede i deres daglige praksis. På baggrund af dette var det relevant at genoverveje, hvorvidt det problem jeg observerede i praktikperioden havde samme grad af alvor som først antaget. Her blev mine forforståelser dermed udfordret hvilket medførte, at de forforståelser og fortolkninger der var opstået i praktikperioden måtte revurderes under feltarbejdsstudiet.

## Litteratur- og informationssøgning

Gennem litteratur- og informationssøgning sikres det, at undersøgelsen baseres på det mest relevante kildegrundlag (Andersen et. al., 2019, s. 62). Derfor har litteratur- og informationssøgning været et væsentligt element gennem hele undersøgelsen. I litteratursøgningen er databaser som Google, AUB og Google Scholar benyttet. Den gennemgående søgestrategi har været kædesøgning og systematisk emnesøgning. Dermed er både henvisninger samt konkrete søgeord brugt for at finde relevante kilder til undersøgelsen (Andersen et. al., 2019, s. 71). Eksempler på søgeord er bl.a. street level bureaucracy, cross-pressure, krydspres, økonomi i kommunerne og trivsel i kommunerne.

I starten af undersøgelsen har litteratursøgningen bidraget til en grundlæggende baggrundsviden om problemfeltet. Her har udvalgte kilder bidraget til et indblik i den kompleksitet som den kommunale forvaltning besidder, herunder hvordan det kan opleves for medarbejderne at færdes i det kommunale felt med de til tider paradoksale krav, der stilles til medarbejderne. Disse kilder består bl.a. af Dorthe Caswells rapport om 'Handlemuligheder i socialt arbejde - et casestudie om kommunal frontlinjepraksis på beskæftigelsesområdet' (Caswell, 2005), Anders Bøggild Christensens bog 'Socialrådgiveren i Frontlinjen - En introduktion til street-level bureaucracy i socialt arbejde' (Christensen, 2021), samt Dansk Socialrådgiverforenings udgivelse om 'Socialrådgivernes fortællinger fra hverdagen' (Dansk Socialrådgiver Forening, 2020).

En stor del af de fremhævede kilder er skrevet med afsæt i sagsbehandlerfunktionen. Selvom informanterne i undersøgelsen ikke er sagsbehandlere, argumenterer jeg for, at undersøgelsens informanter påvirkes af mange af de samme organisatoriske strukturer og oplever mange af de samme følelsesmæssige reaktioner på kompleksiteten i den kommunale forvaltning. Dette understøtter litteratursøgningen også, da medarbejdernes oplevelser og følelsesmæssige reaktioner afspejles i ovenstående litteratur.

I foråret 2023 afleverede jeg en rapport ved AAU hvor KUI-kontaktpersonerne medvirkede som informanter. Rapporten er ikke offentligt tilgængelig grundet de valg, der blev truffet om anonymisering i udarbejdelsen af rapporten.<sup>3</sup> Citater og viden fra denne rapport er valgt inddraget i specialet for at understøtte undersøgelsens pointer. Dette skaber en relativt direkte påvirkning af undersøgelsen. Derfor redegøres kort for, hvad rapporten har undersøgt og hvordan dette er undersøgt. Rapporten fokuserede på de styrker og begrænsninger, som medarbejderne oplever ved at arbejde i kommunen. Empirien blev indsamlet gennem et fokusgruppeinterview hvor alle fire KUI-kontaktpersoner medvirkede. Under interviewet blev det tydeligt, at medarbejderne ikke var optaget af styrkerne ved den kommunale forvaltning. Derfor blev undersøgelsen i høj grad en beskrivelse af de begrænsninger, som medarbejderne oplever ved kommunens organisatoriske strukturer og det tværfaglige samarbejde (Kragh, 2023).

---

<sup>3</sup> På opfordring kan rapporterne fremsendes til vejleder og censor.

Eftersom undersøgelsen læner sig op ad Gadamers filosofiske hermeneutik er en fare ved at benytte citater og viden fra tidligere undersøgelser med samme medarbejdere, at medarbejderne siden disse blev udarbejdet kan have opnået nye erkendelser ift. de holdninger de havde i foråret 2023 (Juul, 2012, s. 110-111). Med dette in mente har jeg kun inddraget citater og viden, der gennem medarbejdernes udtalelser i de nyeste interviews og i feltnoterne afspejler, at medarbejderne fortsat har disse forståelser af problemstillingen.

## Undersøgelsens informanter

Informanterne i undersøgelsen består af medarbejderne på afdelingen Unge, Beskæftigelse og Uddannelse. I alt indgår 16 medarbejdere i undersøgelsen, herunder også afdelingslederen. Nedenfor er indsat et skema, der har til formål at skabe overblik over, hvilket team de enkelte medarbejdere tilhører.

| <b>Uddannelsesvejledere</b> | <b>KUI-kontaktpersoner</b> | <b>SSP</b> | <b>Administration</b>                        |
|-----------------------------|----------------------------|------------|----------------------------------------------|
| Carsten                     | Irene                      | Lisa       | Anders (leder)                               |
| Sofie                       | Dennis                     | Simone     | Lotte<br>(udviklingskonsulent)               |
| Jens                        | Mikkel                     | Mickey     | Kristian<br>(administrativ<br>sagsbehandler) |
| Torben                      | Henrik                     |            |                                              |
| Majbritt                    |                            |            |                                              |
| Alberte                     |                            |            |                                              |

Alle medarbejdere har indgået aktivt i undersøgelsen, da alle medarbejdere under perioden hvor feltarbejdet er blevet udført, i større eller mindre omfang har befundet sig på afdelingen. Der er dog to medarbejdere, der har haft betydeligt mindre indflydelse på undersøgelsens resultater end de andre medarbejdere. Disse to medarbejdere er SSP-medarbejderen Mickey samt den administrative sagsbehandler Kristian. Mickey havde ikke tid til at stille op til interview i perioden hvor interviewene blev indsamlet, mens undertegnede blev syg da medarbejderen Kristian skulle interviewes. At de ikke har haft samme muligheder for at dele

deres tanker og oplevelser er et tab for undersøgelsen, da hver enkelt medarbejders oplevelser er værdifulde for undersøgelsen. Det ikke udelukkes, at deres manglende input og muligheder for at dele deres tanker og oplevelser på lige fod med de andre medarbejdere har påvirket undersøgelsen. Derfor er det også prioriteret, at være transparent omkring dette, for at kvalificere undersøgelsens resultater.

En sidste overvejelse omkring valget af informanter består i, at en af KUI-kontaktpersonerne er et nærtstående familiemedlem. Grundet den familiære relation har jeg forsøgt at tage ekstra forbehold således, at relationen ikke skulle påvirke undersøgelsen. Dette er bl.a. gjort ved at undlade at diskutere specialet med hende således, at hun ikke har haft nogen anden viden om specialet end de andre informanter. Jeg er bevidst om at det ikke kan udelukkes, at relationen har påvirket undersøgelsen fx ved, at hun har forsøgt at tilpasse sine svar eller holdninger, for at hjælpe den vinkel som hun tænkte at specialet skulle omhandle. Dette er dog ikke min vurdering, eftersom KUI-kontaktpersonernes erfaringer og syn på mange af deres oplevelser i deres praksis er meget ens. Skulle det være tilfældet, at informanten har tilpasset holdningerne, har det ud fra de andre KUI-kontaktpersonernes udtalelser, ikke trukket undersøgelsen i en anden retning uagtet.

## Feltarbejde

Undersøgelsens metode består af et kvalitativt deltidsfeltarbejde. Et deltidsfeltarbejde er karakteriseret ved, at man er i felten på forskellige tidspunkter, men ikke opholder sig i felten permanent under feltarbejdet (Mørck, 2019, s. 179). Feltarbejdet strakte sig over 16 dage og timerne per dag var varierende, men i alt blev omkring 110 timer brugt på afdelingen i perioden (Bilag 7).

Undersøgelsens empiri er bl.a. produceret gennem deltagerobservation, hvor jeg har fulgt medarbejderne i deres praksis og deltaget i nogle af de kontekster, som de normalt færdes i. I perioden observerede jeg medarbejdernes interaktion og har kontinuerligt spurgt nysgerrigt ind til deres samtaler, for at opnå mest mulig indsigt i deres oplevelser, overvejelser og handlinger (Mørck, 2019, s. 180). Dette er gjort ved at følge medarbejderne rundt til fx møder og generelt har jeg forsøgt at sidde med dem på deres kontorer i det omfang, som det var muligt. Efter aftale med afdelingslederen deltog jeg også i teammøder og sparringsmøder hos

henholdsvis KUI-kontaktpersonerne samt uddannelsesvejlederne. Derudover deltog jeg i personalemøderne på afdelingen. Jeg deltog ikke i SSP-teammøderne, da der i perioden hvor feltarbejdet blev udført, blev arbejdet med interne problemstillinger ift. medarbejderne i teamet.

Feltnoterne blev løbende noteret ned i en sort notesbog, som jeg havde med rundt alle steder under feltarbejdet. Dette var medarbejderne på forhånd blevet informeret om via mail, da jeg vurderede, at det var bedre at italesætte feltnoterne inden feltstudiet gik i gang. Feltnoterne fra notesbogen skrev jeg ind i et word dokument samme aften som noterne var taget, med kun få undtagelser. Denne strategi blev valgt for at sikre, at mest mulig af den information og de handlinger der var sket i rummet blev husket (Kristensen, 2019, s. 201-202).

Som en del af feltarbejdet lavede jeg også shadowing på enkelte medarbejdere. Shadowing bruges som en sekundær metode i feltarbejdet og skal sammen med resten af de metodiske værktøjer hjælpe med at belyse undersøgelsens problemstilling. Ofte indebærer shadowing, at man følger et individ over en længere periode (Kristensen, 2019, s. 193). Dette er dog ikke tilfældet i denne undersøgelse. Hvor deltagerobservationen typisk har foregået på kommunen, hvor flere medarbejdere ofte har været til stede, har jeg gennem shadowing fulgt enkelte medarbejdere én dag. Ved shadowing følger man informanterne uden stop indtil de slutter deres arbejdsdag og derfor fulgte jeg dem både under møder og gennem opsøgende arbejde, samt i bilen til og fra møder/opgaver og i deres pauser fx på gåture, eller under frokost mm. (Kristensen, 2019, s. 193).

Under shadowing var der ofte mere tid til at spørge dybdegående ind til medarbejderne og få dem til at reflektere over deres praksis. Selvom de udvalgte medarbejdere kun blev fulgt gennem én arbejdsdag, bidragede metoden til at skabe en dybere forståelse for medarbejdernes praksis. Metoden var særligt effektiv ved de medarbejdere, hvor mit indblik i deres praksis var meget begrænset. Dette var aktuelt hos både uddannelsesvejlederne og SSP-medarbejderne. Af samme årsag er tre ud af de fire medarbejdere der er blevet udført shadowing på, fra disse to teams. Jeg fravalgte at udføre shadowing på KUI-kontaktpersonerne grundet et relativt stort kendskab til deres praksis fra praktikperioden, hvor jeg fulgte deres praksis i knap 1,5 måned.

## Oversigt over shadowing

| Medarbejder                    | Hvad har medarbejderen lavet i tidsrummet?                                                                                                                                                                       | Dato      | Til og fra |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|
| Uddannelsesvejleder<br>Alberte | <ul style="list-style-type: none"><li>- Teammøde</li><li>- Møder internt i teamet</li><li>- Netværksmøde m. skole, ressource-pædagog, PPR og forælder.</li></ul>                                                 | 6. marts  | 09-15      |
| SSP-medarbejder<br>Simone      | <ul style="list-style-type: none"><li>- Arbejde på kontoret</li><li>- Opsøgende arbejde på unge i de store byer i kommunen</li><li>- Besøgt hot-spots for unge i byerne</li></ul>                                | 12. marts | 16-22      |
| Udviklingskonsulent<br>Lotte   | <ul style="list-style-type: none"><li>- Udviklingsmøde</li><li>- Forberedelse til møde</li><li>- Gåtur (pause)</li><li>- Tværfagligt udviklingsmøde med ledere</li><li>- Opsamling på møde og feedback</li></ul> | 14. marts | 09-15:30   |
| Uddannelsesvejleder<br>Jens    | <ul style="list-style-type: none"><li>- Arbejde på kontoret</li><li>- Møde med sagsbehandler og ung</li><li>- Møde med unge og forældre</li></ul>                                                                | 19 marts  | 12-16      |

Som en del af feltarbejdet er en anden typisk datagenereringsmetode benyttet, nemlig at lave mere formelle interviews med deltagerne (Mørck, 2019, s. 180). Metoderne og overvejelserne omkring interviewene redegøres for længere nede i metodeafsnittet. At lave deltagerobservation inden interviewene var et bevidst valg, da det gav mulighed for at få en fornemmelse af, hvad der optog medarbejderne inden interviewguiderne blev udformet. Dermed har empirien indsamlet gennem deltagerobservationen og shadowing været med til at præge, hvordan spørgsmålene i interviewguiden blev udformet.

## Overvejelser omkring gennemførelse af feltarbejde

At jeg tidligere har været en integreret del af afdelingen i praktikperioden og kun var væk fra afdelingen i en måned fra praktikken sluttede til at feltarbejdet startede, har jeg oplevet som en fordel i indsamlingen af empirien. Det betød, at jeg hurtigt blev en naturlig del af afdelingen igen samtidig med, at jeg havde kendskab til medarbejderne og omvendt. Derfor virkede det ikke underligt eller kunstigt, når jeg deltog i møder som jeg tidligere har deltaget i under praktikperioden som fx personalemøder og KUI-kontaktpersonernes teammøder.

Under feltarbejdet fik det større betydning end først antaget, at jeg ikke har samme kendskab til alle teams. I praktikperioden havde jeg fulgt KUI-kontaktpersonerne i næsten 1,5 måned i forbindelse med en opgave, der skulle løses for afdelingslederen. Derfor opbyggede jeg i perioden et stort kendskab til teamet og deres praksis. Det samme gør sig gældende i forhold til afdelingens udviklingskonsulent, som jeg var praktikant ved og delte kontor med i praktikperioden. Som beskrevet længere oppe i metodeafsnittet var mit kendskab til særligt SSP-medarbejderne og uddannelsesvejlederne begrænset da feltarbejdet begyndte.

Som konsekvens af dette kunne jeg mærke en tydelig forskel, da jeg deltog i uddannelsesvejledernes team- og sparringsmøder versus KUI-kontaktpersonernes teammøder, hvor jeg tidligere har deltaget ugentligt. Det dårlige kendskab til uddannelsesvejlederne og deres praksis, kom til udtryk i en manglende naturlighed ift. min tilstedeværelse i rummet ved deres teammøder. De var i høj grad opmærksomme på min tilstedeværelse, da jeg ikke tidligere har deltaget i deres møder. Dette blev eksempelvis tydeligt, da jeg på et tidspunkt blev bedt om at forlade rummet i slutningen af et sparringsmøde. De ønskede at drøfte noget, som de ikke vurderede, at jeg skulle høre. Dette har jeg ikke oplevet var aktuelt sammen med KUI-kontaktpersonerne og udviklingskonsulenten. Det blev dermed tydeligt, at det i nogle sammenhænge havde en betydning, hvor godt kendskabet til medarbejderne var ift. hvor stort indblik man kunne få i medarbejdernes praksis.

Overordnet har feltarbejdet været en god metode til indsamlingen af undersøgelsens empiri, da medarbejderne i høj grad har ageret naturligt i den forstand, at de oftest har opført sig som jeg har oplevet dem opføre sig i praktikperioden. De metodiske valg der er truffet i undersøgelsen oplever jeg har suppleret hinanden godt. Feltobservationerne har fanget

medarbejderne i deres naturlige miljø og har hjulpet med at beskrive deres handlinger og overvejelser mere overordnet. Shadowing har medført et mere dybdegående indblik i enkelte medarbejders praksis, mens interviewene har belyst medarbejdernes overvejelser og tanker knyttet konkret til undersøgelsens problemstilling.

## Semistruktureret interview

Fire ud af de seks interviews er gennemført med den semistrukturerede interviewmetode. Denne metode er valgt på baggrund af den fleksibilitet der er i udførelsen af interviewet, da det er muligt for facilitatoren at tilføje, ændre eller fjerne spørgsmål alt efter hvad der er meningsfuldt for interviewet (Poulsen, 2019, s. 98). Dermed giver interviewmetoden mulighed for at opnå en nuanceret og dybdegående indsigt i medarbejderens oplevelser og tanker. Samtidig bidrager den også med fleksibiliteten til at følge samtalens naturlige flow under interviewet (Poulsen, 2019, s. 97).

Det semistrukturerede interview blev brugt til at interviewe de medarbejdere, som ikke kunne interviewes i deres team. De medarbejdere der blev foretaget semistrukturerede interviews med, var udviklingskonsulenten Lotte, afdelingslederen Anders samt de to SSP-medarbejdere Lisa og Simone. De to SSP medarbejdere er valgt interviewet hver for sig grundet interne problemer i teamet. På baggrund af dette vurderede jeg, at det ville skabe de bedste forudsætninger for indsamlingen af empirien, at interviewe medarbejderne separat. Lederen blev også interviewet alene, da det blev vurderet værdifuldt for undersøgelsen, at høre hans input uden omtanke for, at hans medarbejdere befandt sig i rummet. Derudover sikrede dette også, at han kunne snakke frit uden afbrydelser fra andre medarbejdere, der eventuelt ville høre uddybende svar på hans udtalelser. Lotte blev interviewet alene, da hun er den eneste udviklingskonsulent på afdelingen og derfor ikke hører under et officielt team.

## Fokusgruppeinterviews

De to sidste interviews er indsamlet gennem fokusgruppeinterviews. Fokusgruppeinterviewet er kendetegnet ved, at flere informanter interviewes sammen som en gruppe (Damgaard,

2019, s. 132). Interviewet var på forhånd valgt udført interaktivt hvilket betyder, at facilitatoren kan ændre i allerede eksisterende spørgsmål eller tilføje nye afhængigt af, hvad der er meningsfuldt i det enkelte interview (Damgaard, 2019, s. 131). Den interaktive tilgang medfører en fleksibilitet, jeg vurderede ville give de bedste forudsætninger for at indsamle mest mulig relevant empiri, da samtalen kan være mere naturlig. Den interaktive tilgang blev brugt i praksis flere gange, hvor nogle spørgsmål fra interviewguiden blev udeladt undervejs i interviewet, mens andre naturligt opstod i samtalen.

Fokusgruppeinterviewet blev valgt til indsamling af empiri, da det giver mulighed for, at interviewe medarbejderne i deres teams. Ved at interviewe medarbejderne i deres teams opstod der mulighed for, at faglige diskussioner kunne opstå undervejs i interviewene. Derudover gav det også medarbejderne mulighed for, at reagere umiddelbart på hinandens input. Dette medførte, at der naturligt opstod samtaler om emner der ikke stod i interviewguiden, da medarbejderne ofte reagerede umiddelbart på hinandens udtalelser ved at forklare om de tanker, der opstod på baggrund af de andres udtalelser.

## Overvejelser omkring gennemførsel af interviews

Interviewene blev gennemført i kommunens lokaler. Dette var et bevidst valg, da lokalerne er velkendte og kunne medvirke til, at medarbejderne følte sig trygge og på hjemmebane. Til alle interviews var en interviewguide udformet. I alle interviewene blev der afvejet fra interviewguiden alt efter, hvad der var meningsfuldt under interviewet. Der var dog nogle gennemgående spørgsmål som alle medarbejdere som udgangspunkt blev spurgt ind til. For at se disse henvises til bilag 8, hvor alle interviewguides fremgår. Formålet med at have nogle faste spørgsmål er at sikre, at det er muligt at sammenligne informanternes svar og dermed udlede, hvor medarbejderne har samme oplevelser og tanker og hvor de adskiller sig fra hinanden. Alle interviews varede mellem 40-80 minutter. Nedenfor er indsat en oversigt over de indsamlede interviews med informationer om hhv. interviewmetode, informanter, dato, interviewets varighed samt antal medarbejdere til stede under interviewet.

| <b>Interviewmetode</b>     | <b>Informanter</b>    | <b>Dato</b> | <b>Tid</b>  | <b>Medarbejdere til stede</b> |
|----------------------------|-----------------------|-------------|-------------|-------------------------------|
| Fokusgruppeinterview       | KUI-kontaktpersonerne | 02/04-2024  | Ca. 80 min. | 4                             |
| Fokusgruppeinterview       | Uddannelsesvejlederne | 03/04-2024  | Ca. 70 min. | 5                             |
| Semistruktureret interview | Udviklingskonsulent   | 03/04-2024  | Ca. 55 min. | 1                             |
| Semistruktureret interview | SSP-medarbejder 1     | 08/04-2024  | Ca. 80 min. | 1                             |
| Semistruktureret interview | SSP-medarbejder 2     | 11/04-2024  | Ca. 40 min. | 1                             |
| Semistruktureret interview | Leder                 | 15/04-2024  | Ca. 70 min. | 1                             |

Inden interviewene startede, blev alle informanter oplyst om, at lyden i rummet ville blive optaget. Lyden blev optaget således, at interviewene senere kunne transskriberes. Til at optage interviewene blev både computer såvel som på diktafon benyttet for at sikre, at der var en backup af interviewene, hvis det ene apparat skulle stoppe med at optage. Inden interviewene blev en samtykkeerklæring gennemgået mundtligt og herefter underskrevet af informanterne. I samtykkeerklæringen fremgik blandt andet, at medarbejderne ville optræde anonymt i undersøgelsen og at kommunen også blev anonymiseret. Derudover blev det oplyst, at medarbejderne kan trække deres samtykke tilbage, hvis de ikke længere ønsker at medvirke i undersøgelsen.

Under gennemførelsen af interviewene oplevede jeg i enkelte interviews, at min facilitatorrolle blev udfordret grundet min tidligere rolle som praktikant på afdelingen. Særligt i interviewene med afdelingslederen, SSP-medarbejder 1 og KUI-kontaktpersonerne blev min position udfordret. I interviewet med lederen blev den rolle som han har haft som min leder i fem måneder tydelig, da han ubevidst forsøgte at sætte dagsordenen for

interviewet. Dette gjorde det svært at holde fast i interviewguiden og undersøgelsens problemstilling. I interviewet med KUI-kontaktpersonerne og SSP-medarbejder 1 gjorde det kendskab, de har til mig og omvendt, at vores positioner i rummet blev meget 'lige'. Dette medførte, at det blev svært at styre samtalerne og sikre, at problemstillingen kontinuerligt var i fokus flere gange under interviewene. På baggrund af dette er der i nogle af interviewene opstået længere passager, hvor medarbejderne har talt ud af tangenter om emner, det ikke har relevans for undersøgelsens problemstilling.

## Transskription og kodningsstrategi

Undersøgelsens empiri er transskriberet overvejende ordret og kun lyde som blev gentaget ofte som fx 'øhm', lange jokes uden betydning for problemstillingen og ufærdige sætninger uden betydning for empirien er udeladt. Disse valg er taget for at sikre læsevenligheden af transskriptionen. Empirien er valgt transskriberet overvejende ordret i stedet for i korrekt skriftsprog, da overgangen fra talesprog til skriftsprog ofte indebærer, at samtalen mister nuancer som tegn på forvirring, eftertænksomhed, latter eller tvivl (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 243-247).

For at beholde flere nuancer i transskriptionen gøres læseren undervejs opmærksom på, når der opstår nonverbal kommunikation, der kan have betydning for det, som der bliver sagt fx fagter, eftertænksomhed eller lange pauser mm. Den nonverbale kommunikation er markeret med to stjerne symboler '\*\*'. Eksempler på dette er fx \*griner\* eller \*ryster på hovedet\*. For at gøre opmærksom på at medarbejderne holder længere pauser eller pludseligt skifter emne mens sætningen er i gang, bruges "..." direkte efter det sidste ord de siger, inden sætningsskiftet eller pausen. Der er intet mellemrum mellem det sidste ord og de tre prikker i tilfælde af pauser og emneskift fx "Og så... Ja, nu tabte jeg så lige tråden... Nå jo, så sagde jeg, at ..." eller "Han sagde dengang, at... Eller nej, lad os starte et andet sted ...".

Efter transskriberingen af interviewene blev der foretaget en kodning af interviewene for at skabe struktur og overblik i empirien. Gennem kodning blev det nemmere at sammenligne indholdet af interviewene på tværs af de seks interviews (Poulsen, 2019, s. 112).

I kodningen blev både begrebsdrevne og datadrevne anvendt. De begrebsdrevne koder var fastlagt på forhånd og tog udgangspunkt i nogle forforståelser og vinkler jeg vurderede ville være interessante for undersøgelsen, selvom den var eksplorativt funderet og ikke på daværende tidspunkt havde en skarp vinkel. Denne type kodning er mere deduktiv, da den blev udformet på baggrund af allerede eksisterende viden om medarbejdernes interesser og oplevelser (Poulsen, 2019, s. 112). Efter empirien var transskriberet, blev den gennemlæst og også kodet efter datadrevne koder. Herigennem blev fællestræk der optog informanterne fastlagt. Denne type kodning er mere induktiv, da kodningen opstår og udledes på baggrund af empirien (Poulsen, 2019, s. 112).

I skemaet nedenfor fremgår de begrebsdrevne- samt nogle af de datadrevne koder, der er kodet efter i undersøgelsen.

| Begrebsdrevne koder | Datadrevne koder        |
|---------------------|-------------------------|
| Motivation          | Tværfagligt samarbejde  |
| Frustration         | Organisationsstrukturer |
|                     | Krydspres               |

## Etiske overvejelser

I kraft af min rolle som tidligere praktikant på afdelingen har de etiske overvejelser fyldt på en anden måde, end de har gjort i tidligere undersøgelser. Et etisk dilemma i forbindelse med undersøgelsen har været dilemmaet mellem fuld gennemsigtighed af den empiri der er indsamlet, samtidig med at bevare et hensyn til medarbejdernes følelser og måde at se sig selv og deres praksis på. Dette dilemma har været særligt aktuelt i denne undersøgelse, da jeg under feltarbejdet har overværet både samtaler og handlinger som jeg forventer, at medarbejderne ikke nødvendigvis er stolte af eller kan genkende som værende deres egen måde at handle på. Ifølge Uddannelses- og Forskningsministeriet indebærer god forskningsetik, at empirien vises med fuld gennemsigtighed og derfor er dette også valgt prioriteret over medarbejdernes følelser i dette dilemma (Uddannelses- og forskningsministeriet, 2014, s. 6).

En anden etisk overvejelse har været at sikre medarbejdernes anonymitet bedst muligt. De valg der er foretaget i undersøgelsen for at sikre medarbejdernes eksterne anonymisering, består i ikke at oplyse andet om kommunen, end at den er lokaliseret i Danmark. Derudover har medarbejderne fået pseudonymer således, at deres rigtige navne ikke fremgår af specialet (Bengtsson & Mølholt, 2020, s. 195). Dermed er de navne, der fremgår i specialet fiktive. Også KUI-kontaktpersonernes rigtige titel er valgt anonymiseret, da den er lokalt skabt. Derfor ville det være muligt at finde frem til den udvalgte kommune på Google via en søgning på deres rigtige titel.

Lokal anonymisering kan være svær at sikre i praksis, og det har også været tilfældet i denne undersøgelse (Bengtsson & Mølholt, 2020, s. 200). Der er flere faktorer der kan gøre den lokale anonymisering usikker. At jeg har opholdt mig på kommunen har medført, at der løbende er blevet spurgt ind til, hvad jeg laver på afdelingen for Unge, Beskæftigelse og Uddannelse af medarbejdere fra andre afdelinger i kommunen. Derfor ved nogle medarbejdere fra andre afdelinger, at specialet er skrevet med udgangspunkt i oplevelserne fra medarbejderne i Unge, Beskæftigelse og Uddannelse, hvilket forringer den interne anonymisering. Derudover kan medarbejderne fra afdelingen uden ond vilje løbende være kommet til at forringe den interne anonymisering af afdelingen ved fx at fortælle andre ansatte eller venner og bekendte, at der skrives et speciale med udgangspunkt i deres afdeling. Dette er nogle omstændigheder, som jeg ikke har kunnet kontrollere (Bengtsson & Mølholt, 2020, s. 200-201).

I forhold til den interne anonymisering har der også været overvejelser omkring, at medarbejderne på afdelingen vil kunne genkende sig selv eller hinanden ud fra udtalelserne i undersøgelsen. Det bliver svært at sikre den interne anonymisering, da medarbejderne i udpræget grad kender til hinandens holdninger og ofte deler deres oplevelser med hinanden. Derfor vil nogle af de eksempler, der fremhæves gennem analysen være genkendelige for andre medarbejdere på afdelingen. Alligevel er der taget nogle beslutninger med det formål at forsøge at sikre den interne anonymisering. Eksempelvis har alle medarbejderne fået fiktive navne. Derudover er der også byttet rundt på tilfældige medarbejders køn. Derfor kan man ikke gå ud fra, at medarbejderen Alberte faktisk er en kvindelig medarbejder på afdelingen. Hun kan også være en mand.

## Kapitel 3: Undersøgelsens teoriapparat

Undersøgelsens teoriapparat består af Michael Lipskys begreb om krydspres. I denne sammenhæng inddrages også en model af Anders Bøggild Christensen, som med udgangspunkt i danske forhold har beskrevet de krydspres, som frontmedarbejdere i Danmark ofte oplever indenfor den kommunale forvaltning. Begrebet krydspres vil sammen med de bureaukratiske organisationsstrukturer til at belyse, hvilke krydspres medarbejderne oplever i deres praksis samt hvilke konsekvenser disse har for medarbejdernes praksis.

### Lipsky og Christensen om krydspres

I undersøgelsen benyttes Michael Lipskys begreb om krydspres. Krydspres indgår som et centralt begreb i Lipskys teori om street-level bureaucracy. For at forstå den teoretiske ramme om begrebet, redegøres derfor kort og overordnet for dele af Lipskys teori om street-level bureaucracy. I 1980 udgav Lipsky bogen 'Street-Level Bureaucracy', som behandler frontmedarbejderens position og betydning i implementeringen af politik i praksis. Begrebet street-level bureaucracy dækker ifølge Lipsky over de organisationer, der udbyder offentlig service til samfundets borgere. Lipsky definere street-level bureaucracy således: *"These are the schools, police and welfare departments, lower courts, legal services offices, and other agencies of benefits or the allocation of public sanctions."* (Lipsky, 2010, s. xi).

I begrebet street-level bureaucracy repræsenterer 'street-level' de offentlige organisationers tætte arbejde med samfundets borgere, samt den afstand der er til det politiske niveau, hvor beslutningerne træffes. 'Bureaucracy'-delen henviser til, at organisationerne har en vis autoritet qua de regler og organisationsstrukturer, som de forvalter efter (Lipsky, 2010, s. xii). Et helt centralt begreb i Lipskys teori er begrebet 'street-level bureaucrats'. Begrebet dækker over de offentligt ansatte medarbejdere, som har den direkte borgerkontakt og samtidig forvalter politik ud fra skøn i deres arbejde (Lipsky, 2010, s. 3). Som eksempler på street-level bureaucrats fremhæver Lipsky professioner som skolelærere, politibetjente, socialrådgivere og andre offentligt ansatte der udbyder en service, der kan give borgere adgang til ydelser (Lipsky, 2010, s. 3).

I dansk kontekst kaldes street-level bureaucrats ofte for frontmedarbejdere og omtales som dette, da de står i frontlinjen hvor møderne med borgerne sker (Christensen, 2021, s. 14). Derfor bruges begrebet frontmedarbejdere også i dette speciale. Ifølge Lipsky har frontmedarbejderne en særlig betydning i implementeringen af politik, da deres handlinger i praksis udgør den service og de ydelser, som borgeren reelt oplever. Dermed har frontmedarbejdernes fortolkning af politikken en direkte indflydelse på, hvordan denne politik udmøntes i praksis. På baggrund af dette argumenterer Lipsky for, at statens politik først bliver virkelig i mødet med borgerne, hvorfor frontmedarbejderne bliver medskabere af politikken (Lipsky, 2010, s. 3, 24).

Ifølge Lipsky arbejder frontmedarbejderne ud fra skøn, når de udfører og uddeler de sociale ydelser. Begrebet 'skøn' er også helt centralt i street-level bureaucracy teorien og også yderst relevant for denne undersøgelse, da krydspres ofte opstår i de situationer, hvor medarbejderne skal skønne, hvad der er bedst i borgernes sager. Skønnet udformes på baggrund af frontmedarbejderens professionelle ekspertise. Derfor kan medarbejderne også opleve det som paradoksalt at efterleve politiske bestemmelser eller nye lovgivninger, hvis disse ikke er forenelige med deres egne professionelle vurderinger. Frontmedarbejderne skal udføre deres arbejde i overensstemmelse med loven, men de skal samtidig forholde sig til deres faglige integritet, de administrative- samt de organisatoriske hensyn. Disse modsatrettede interesser og arbejdsbetingelser kan medføre, at medarbejderen oplever krydspres (Lipsky, 2010, s. 80-83).

Ifølge Lipsky opstår krydspres blandt frontmedarbejdere ofte på baggrund af begrænsede ressourcer og borgernes omfattende forventninger til service. Dermed overstiger efterspørgslen på service det udbud, som frontmedarbejderne kan tilbyde borgerne (Christensen, 2021, s. 18). Anders Bøggild Christensen argumenterer imidlertid for, at de krydspres, som frontmedarbejderne møder i danske sammenhænge, er mere komplekse end det klassiske krydspres, som Lipsky præsenterer. Christensen har i sin bog "Socialrådgiveren i Frontlinjen - en introduktion til street-level bureaucracy i socialt arbejde" forsøgt at belyse en række krydspres, som socialrådgivere kan opleve i deres praksis. Selvom Christensens bog er skrevet med udgangspunkt i socialrådgivernes funktion, argumenterer jeg for, at meget af den viden der præsenteres i bogen kan overføres til frontmedarbejdere i danske sammenhænge mere generelt. Dette argument baseres på, at der er flere fællestræk i forhold

til arbejdsfunktion, arbejdsbetingelser og arbejdsmiljø mellem medarbejderne i undersøgelsen og socialrådgiverfunktionen.

Christensen præsenterer en model over de krydspres frontmedarbejdere kan opleve i deres praksis i danske sammenhænge og figuren fungerer i denne undersøgelse, som en udvidelse af Lipskys begreb om krydspres (Christensen, 2021, s. 59-60, 64).



Model 1: Socialrådgiveren i krydspres - en overordnet rammeforståelse (Christensen, 2021, s. 64).

Frontmedarbejdernes handlinger har afsat i en række lovgivninger, der stiller krav til forvaltningen såvel som til borgerens rettigheder. Helt centralt i street-level bureaucracy teorien er, at politik skal implementeres. Ifølge Christensen er dette særligt relevant i dansk kontekst, da det sociale arbejde i Danmark i høj grad handler om en offentlig anerkendelse af sociale problemer. Her er frontmedarbejdernes rolle at levere service til borgere som har en række rettigheder i forhold til indsatsen (Christensen, 2021, s. 64-65). I kraft af det kommunale selvstyre i Danmark fastlægger kommunerne i stor udstrækning selv, hvordan indsatserne skal tilrettelægges i kommunerne. Dette fastlægges ud fra de lovgivningsmæssige rammer, den økonomiske ramme samt den interne organisering og arbejdsdeling (Christensen, 2021, s. 65). Det er ydermere disse faktorer, der bestemmer, hvilken kvalitet af indsats, som ønskes i kommunerne.

Ligesom Lipsky fremhæver Christensen også borgerens forventninger og krav til mødet med frontmedarbejderne og kommunen. Christensen fremhæver dog i denne sammenhæng, at der i forbindelse med borgernes indsatser ofte skal inddrages forskellige samarbejdspartnere. I samarbejderne stilles også en række krav og forventninger til frontmedarbejderne, som sammenholdt med de andre faktorer, kan være svære at efterleve i praksis (Christensen, 2021, s. 66). Den sidste faktor, som Christensen fremhæver som væsentlig i skabelsen af krydspres i danske sammenhænge, er 'professionen'. Her bliver det tydeligt, at hans model er udarbejdet med afsæt i socialrådgiverfunktionen, da denne faktor beskæftiger sig med det etiske ansvar som socialrådgiverne har, qua deres profession. I redegørelsen for betydningen af professionen henviser Christensen til Socialrådgiverforeningens etikgrundlag, der beskæftiger sig med værdier som “ ... *Individets værdighed, social retfærdighed, professionel integritet og medmenneskeligt ansvar.* ” (Christensen, 2021, s. 66). Dermed bliver socialrådgivernes profession og det etiske ansvar der følger med denne, endnu en faktor der skal tages hensyn til i medarbejdernes praksis og som kan bidrage til oplevelsen af krydspres.

## Webers bureaukratiske organisationsstrukturer

I en organisation er organisationsstrukturerne vigtige, da de i høj grad er med til at sætte rammerne for medarbejdernes arbejdsområder og arbejdsvilkår (Jacobsen og Thorsvik, 2008, s. 59-60). Gennem empirien blev det tydeligt, at medarbejderne er optaget af de strukturer, de møder i deres praksis, som besværliggør deres arbejde. Når medarbejderne beskriver disse strukturer, beskriver de samtidig flere af de træk, der karakteriserer de bureaukratiske organisationsstrukturer. På baggrund af dette, er de bureaukratiske organisationsstrukturer valgt inddraget i undersøgelsen som en teoretisk ramme for de oplevelser, som medarbejderne har af kommunens strukturer.

Weber definerede den idealtypiske bureaukratimodel på baggrund af følgende præmisser:

1. En klar horisontal arbejdsdeling og specialisering i det Weber kalder for “kompetenceområder”.
2. Udstrakt brug af regler der angiver hvad der skal gøres i forskellige tilfælde.
3. Krav til skriftlig sagsbehandling der skal give muligheder for kontrol.

4. Et hierarki hvor det er klart defineret hvem der er overordnet og underordnet inden for de forskellige kompetenceområder.
5. Ansættelse på kontrakt ud fra de faglige kvalifikationer.
6. Stillinger udgør en karrieremulighed idet det er muligt at avancere fra lavere til højere positioner i hierarkiet.
7. Den enkelte bliver lønnet med en fast gage og har ingen ejendomsret over organisationens ressourcer. (Jacobsen & Thorsvik, 2008, s. 86)

Som det fremgår af præmisserne ovenfor er brugen af regler og faste arbejdsområder nogle af de vigtigste kendetegn ved bureaukratiet (Jacobsen og Thorsvik, 2008, s. 183). Dette medfører blandt andet, at der hyppigt opstår en standardisering af de rutiner og procedure, som medarbejderne udfører i deres praksis. Gennem klare regler og procedurer forsøger man at regulere medarbejdernes tænkning og minimere deres muligheder for at udøve skøn. Ligeledes forsøger man at minimere og kontrollere personlige følelser og holdninger således, at de ikke påvirker de beslutninger som medarbejderne træffer (Jacobsen og Thorsvik, 2008, s. 72). Jacobsen og Thorsvik har udformet nedenstående skema der giver et overblik over, hvad der kendetegner de bureaukratiske organisationsstrukturer:

| <b>Bureaukratisk organisationsstruktur</b>                             |
|------------------------------------------------------------------------|
| Hierarkisk struktur for autoritet, kontrol og kommunikation.           |
| Klar arbejdsdeling og specialisering.                                  |
| Klar specificering af den enkeltes rolle vha. regler og procedurer     |
| Kommunikationen er primært vertikal, mellem overordnet og underordnet. |

Skema 1: Bureaukratisk organisationsstruktur (Jacobsen og Thorsvik, 2008, s. 183).

Fordelene ved den bureaukratiske organisationstype er blandt andet, at den har lavere omkostninger, effektiv opgaveudførelse samt arbejder ud fra en klar placering af ansvaret hos den enkelte medarbejder. Der er samtidig nogle typiske problemstillinger forbundet med denne organisationstype som består i, at medarbejderne kan opleve deres praksis præges af rigide rammer, fleksibilitetsproblemer og trivselsproblemer på baggrund af bl.a. upersonlige regler samt moralske konflikter (Jacobsen og Thorsvik, 2008, s. 72).

## Kapitel 4: Undersøgelsens analyse

Undersøgelsens analyseafsnit består af en lang analyse, som er delt op i fem mindre dele, der hver især beskæftiger sig med forskellige typer af krydspres, som medarbejderne oplever i deres praksis. Gennem analysen vil undersøgelsens arbejdsspørgsmål belyses. Disse består i:

- *Hvilke krydspres oplever medarbejderne på afdelingen i deres praksis?*
- *Hvilke organisatoriske strukturer oplever medarbejderne er med til, at skabe krydspres i deres praksis?*
- *Hvilke konsekvenser har de oplevede krydspres for medarbejdernes praksis?*

### Hvilke krydspres oplever medarbejderne i deres praksis og hvilke konsekvenser har disse for medarbejdernes praksis?

Ifølge flere af afdelingens medarbejdere er krydspres et vilkår i deres praksis (Bilag 2, s. 5; Bilag 5, s. 9; Bilag 1, s. 14-15). Dermed er krydspreset ikke blot noget man kan observere på afdelingen, men også noget som medarbejderne i høj grad er bevidste om, at de kontinuerligt befinder sig i. Ifølge Lipsky opstår krydspres ofte på baggrund af begrænsede ressourcer til at udføre det sociale arbejde, mens borgernes forventninger til service er omfattende (Lipsky, 2010, s. 82). Dette er også tilfældet på denne afdeling. Samtidig er de krydspres som medarbejderne på afdelingen oplever i nogle tilfælde mere komplekse, ligesom Christensens model om krydspres i danske sammenhænge redegør for (Christensen, 2021, s. 64).

Som redegjort for i undersøgelsens teoriafsnit er det helt centralt i oplevelsen af krydspres, at medarbejderne befinder sig mellem modsatrettede interesser og arbejdsbetingelser (Lipsky, 2010, s. 82; Christensen, 2021, s. 64). På baggrund af dette bliver det relevant at skabe et indblik i hvordan medarbejderne oplever kommunens organisationsstrukturer, da strukturerne er med til at sætte rammerne for medarbejdernes arbejdsområder og arbejdsbetingelser (Jacobsen og Thorsvik, 2008, s. 59-60). Organisationsstrukturen bliver dermed vigtig for

undersøgelsen, da den både kan hjælpe eller begrænse medarbejderne i deres praksis. Med afsæt i dette vil denne analysedel eksemplificere nogle af de krydspres som medarbejderne på afdelingen for Unge, Beskæftigelse og Uddannelse oplever, således at det er muligt at opnå et indblik i, hvordan de påvirker medarbejderne og deres praksis.

## Kommunal langsommelighed, faste regler samt standardiserede indsatser versus faglige vurderinger

Kommunernes muligheder for at behandle sager og tilbyde services er i høj grad bundet op på lovgivning samt bestemte regler og procedurer (Christensen, 2021, s. 64-65). Ifølge Weber medfører bureaukratiske organisationsstrukturer administrativ effektivitet grundet de klare regler og procedurer, der kendetegner denne organisationstype (Jacobsen og Thorsvik, 2008, s. 72). Dette er dog ikke, hvad medarbejderne oplever i deres praksis. På tværs af interviewene beskrives kommunen og det system som borgerne træder ind i, når de har brug for hjælp, med ord som rigidt, langsommeligt og søjleopdelt (Feltnoter, s. 18; Bilag 5, s. 9; Bilag 1, s. 15). Lovgivning og faste procedurer betyder ifølge medarbejderne, at der kan være lange ventetider for de unges sagsbehandling. Om denne problemstilling udtalte KUI-kontaktpersonerne i april 2023, at:

**Dennis**<sup>4</sup>: Når du bevæger dig ind i en kommunal organisation, så er der ikke noget der går hurtigt. Hvis man skal have bevilliget et eller andet, eksempelvis til et ungt menneske. Så er der mange procedurer man skal igennem, fra man tænker, at det her menneske gerne vil have en kontaktperson til vi faktisk står i den anden ende med en kontaktperson. Det er sådan en proces, der kan tage alt fra to uger til...

**Irene**: \*Indskyder\* Aldrig! (Kragh, 2023, s. 28)

Den ventetid som KUI-kontaktpersonerne beskriver i citatet ovenfor betegner udviklingskonsulenten Lotte som den 'kommunale langsommelighed' (Bilag 5, s. 9). Ifølge Lotte er denne langsommelighed et vilkår som både borgere og ansatte i den kommunale

---

<sup>4</sup> I undersøgelsen fra 2023 indgår medarbejdernes rigtige navne. I denne undersøgelse er disse erstattet med pseudonymer som redegjort for i metodeafsnittet.

forvaltning vil opleve. Særligt i forhold til beslutningsprocesser i kommunen oplever Lotte, at den kommunale langsommelighed kommer til udtryk. Om dette udtaler hun, at:

Enten så tager man beslutningen helt vildt hurtigt og så tager det helt vildt lang tid, at få ført den beslutning ud i livet. Eller også er det omvendt, hvor det tager helt vildt lang tid at tage beslutningen og så går det lidt hurtigere at føre den ud i livet. Men der er ikke noget der går hurtigt ... Det er jo bare rammen... Vilkårene, eller hvad man nu kan sige. Men det kan godt være frustrerende ... (Bilag 5, s. 9)

Det er dog ikke alle medarbejdere på afdelingen, der oplever den kommunale langsommelighed som et vilkår. Uddannelsesvejlederne understreger, at den kommunale langsommelighed ikke kan ses som et vilkår til trods for, at de ofte oplever den er til stede i de komplekse ungesager. Ifølge Jens opstår den kommunale langsommelighed i de komplekse ungesager primært på baggrund af to faktorer. Den første faktor består i, at der skal flere fagprofessionelle ind over de komplekse sager, hvilket stiller større krav til koordineringen af det tværfaglige samarbejde, herunder de forskellige kompetenceområder (Bilag 4, s. 8; Jacobsen & Thorsvik, 2008, s. 86).

Den anden årsag til den kommunale langsommelighed i de komplekse ungesager omhandler ifølge Jens, at kommunen ikke er gearret til at håndtere sagerne, da de ikke passer ind i kommunens standardiserede indsatser. Dermed bliver de faste regler og procedurer i kommunen altså en hindring ift. medarbejdernes muligheder for, at hjælpe de unge med komplekse problemstillinger. Dette er ifølge Jacobsen og Thorsvik en klassisk problemstilling ved at arbejde ud fra bureaukratiske organisationsstrukturer, da de faste regler og procedurer kan skabe oplevelsen af fleksibilitetsproblemer hos medarbejderne i organisationen (Jacobsen og Thorsvik, 2008, s. 72). I 2023 forsøgte en KUI-kontaktperson gennem en metafor at eksemplificere, hvordan man i praksis kan opleve, at kommunen ikke er gearret til at håndtere de komplekse ungesager. Metaforen tager udgangspunkt i en ung, der:

... Kan have et problem med at savne nogle venner eller måske er det lidt svært i matematik. "Og i øvrigt har jeg også fået revet min arm af". Så kommer vi ligesom

ind og siger: "Hey, vi skal bruge en kompresforbinding.". Hvertil man kan opleve, at få tilbage at: "Jamen, vi gør os kun i dejskrabere, så det kan han få. Han kan få en kasse dejskrabere til.. Noget.". (Kragh, 2023, s. 29)

KUI-kontaktpersonerne giver under interviewet til dette speciale udtryk for, at mulighederne for at skabe kreative- og fleksible løsninger i praksis, ikke er blevet bedre siden interviewet i 2023. Som eksempel på dette henviser Irene til et møde hun for nylig deltog i. Her var formålet at drøfte en af hendes komplekse ungesager, hvor der er brug for en kreativ løsning. Denne løsning skulle deltagerne på mødet sammen snakke sig frem til. På mødet deltog relevante fagprofessionelle for den unges sag, herunder ledere fra andre afdelinger. Irene oplevede dog, at der kun blev præsenteret standardiserede løsninger og løsninger, som Irene allerede havde prøvet eller på forhånd vurderede, at den unge ikke var i målgruppen til. Om mødet udtaler Irene, at "*... Så kommer jeg bare ud af døren og tænker: Okay! Jeg kunne ligeså godt have siddet og pillet hår ud af mine ben ... Det var fuldstændig håbløst at sidde der, helt meningsløst.*" (Bilag 1, s. 5-6).

På baggrund af mødet, havde Irene samme dag som interviewet blev faciliteret valgt at tale med afdelingslederen Anders om hans oplevelse. Denne samtale spurgte de andre KUI-kontaktpersoner ind til under interviewet, og i denne sammenhæng opstod følgende samtale mellem medarbejderne:

**Irene:** Jamen, det tror jeg, at han var lidt ærgerlig over [ærgerlig over Irenes dårlige oplevelse på mødet]. Han havde håbet at de der ting fx tagdækker - når han lige kom med den gode idé - at det var løsningen på det hele. Men hvor at det måske, ja... Nogle gange er frugterne så lavthængende, så de faktisk ligger og rådner på jorden. Fordi de havde været for nemme.

**Dennis:** \*Griner\* Fordi den simpelthen var for nem!

**Irene:** Ja! Det havde været lidt for nemt at plukke den frugt. \*Griner\*

**Henrik:** Og mon ikke også du så havde nappet den, hvis den var så nem, for meget lang tid siden? (Bilag 1, s. 6)

Gennem de standardiserede løsninger opstår der et paradoks mellem borgernes retskrav på hjælp, som skal baseres på et individuelt skøn, og kommunens manglende evne til, at tilbyde indsatser som ikke er standardiserede. Dermed sættes medarbejderne i et kontinuerligt krydspres, hvor de ser borgerne få tilbudt indsatser, som i deres faglige vurdering ikke er robuste nok over for den kompleksitet, som ungesagerne har. Om denne problemstilling udtrykker uddannelsesvejlederne også bekymring. Bekymringen består i, at den individuelle vurdering kan forsvinde som et resultat af, at kommunen arbejder ud fra en 'kassetænkning', der er skabt gennem standardiserede indsatser og fastlagte procedurer. Kasserne der skabes herigennem skal de unge altså passes ind i for at modtage indsatser. Om dette udtaler uddannelsesvejlederne, at:

**Sofie:** Vi kan heller ikke generalisere de der ting, hvor man laver en overlægger og siger: “One size fits all”. Det kan vi ikke!

**Torben:** Nej, det er umuligt. Vi har jo med mennesker at gøre! (Bilag 4, s. 22)

Kommunal langsommelighed, faste regler samt standardiserede indsatser kommer dermed til at begrænse medarbejdernes muligheder for at hjælpe de unge i de mest komplekse sager. Medarbejderne oplever ikke, at kommunen nødvendigvis er gearret til at tilbyde kvalificerede indsatser i de mest komplekse ungesager, da de indsatser som de unge har brug for, går ud over den normale ramme for, hvad kommunen kan tilbyde. Dette betyder i praksis, at medarbejderne i nogle tilfælde kommer til at være i et kontinuerligt krydspres. Krydspreset opstår fordi, at medarbejderne kommer til at se på, imens de unge ikke får den hjælp, som medarbejderne på afdelingen vurderer, at de har brug for eller retskrav på.

## Økonomiske strukturer versus den faglige vurdering

Ifølge medarbejderne opstår den manglende evne til at tilbyde fleksible og kreative løsninger bl.a. på baggrund af kommunens økonomiske strukturer. Dette bliver tydeligt, da en uddannelsesvejleder på første dag i feltarbejde forklarer, at der i praksis opstår nogle naturlige begrænsninger for at hjælpe de unge. I denne sammenhæng udtaler hun, at: “*Man må jo ikke sige, at det handler om økonomi, men det gør det jo.*” (Feltnoter, s. 1). Ligeledes

sammenligner SSP-medarbejderen Simone kommunens økonomiske strukturer med kommuner som Lolland- og Guldborgsund Kommune. I denne sammenhæng udtaler Simone, at:

Ja det [økonomien] er jo et kerneproblem ... og det er jo skide sjovt, for der var faktisk en af sagsbehandlerne [der sagde]: “Ej men hvis jeg vinder den store lottogevinst så vil jeg faktisk donerer en masse penge til Lolland-Falster, for de har faktisk brug for dem.”. Så kom jeg til at sige: “Lolland-Falster har da overhalet vores kommune for mange år siden!” (Bilag 3, s. 7)

Oplevelsen af, at de økonomiske strukturer har negative konsekvenser for medarbejdernes praksis, er ikke enestående for medarbejderne på afdelingen for Unge, Beskæftigelse og Uddannelse. De økonomiske strukturer er en af de faktorer, som man ofte forbinder med skabelsen af krydspres for socialarbejdere i kommunerne (Dansk Socialrådgiverforening, 2020; Lipsky, 2010, Christensen, 2021). Det er dog kun enkelte medarbejdere på afdelingen for Unge, Beskæftigelse og Uddannelse, der oplever det klassiske økonomiske krydspres, hvor man som socialarbejder skal ind og forsvare sin faglige vurdering på et visitationsmøde for at få bevilget en ydelse til sin borger. Dette krydspres oplever specialvejlederne cirka tre gange om året, når de skal ind og forsvare deres indstillinger til STU foran STU-udvalget.

Specialvejlederne laver målgruppevurderinger der har til formål at afdække, hvorvidt en ung er i målgruppen til en særligt tilrettelagt ungdomsuddannelse (STU). Hvis specialvejlederen vurderer, at en ung er i målgruppen til en STU, laver vejlederen en indstilling. De unge der er i målgruppen til en STU har retskrav på at få tilbudt uddannelsen (Børne- og Undervisningsministeriet, 2023b). Indstillingerne vurderes på visitationsmødet af en gruppe ledere, og her afgøres, hvorvidt den unge er endeligt i målgruppen og derfor får tilbuddet om STU (Bilag 4, s. 1-2). Om visitationsmøderne udtaler Carsten og Majbritt, følgende:

**Carsten:** Jeg kan opleve frustration sådan cirka tre gange om året - big time \*griner\*.

Det er jo sådan lidt joke agtigt, fordi vi har jo visitationsmøde til STU og det er jo

ikke altid, at det går som man gerne vil. Så kan der godt være lidt frustration der skal rases ud, ikke?

**Majbritt:** Må jeg sige noget i forlængelse af det du siger? For nu siger du tre gange om året, men det der ligger bagom, det er økonomien. Det kan man ligeså godt være ærlig og sige. (Bilag 4, s. 1)

Under interviewet italesætter Majbritt at de økonomiske ressourcer, eller manglen på samme, kan være afgørende når visitationsudvalget skal beslutte, om en ung kan få bevilget en STU. Dette efterlader medarbejderne med en oplevelse af, at deres faglige vurderinger i nogle tilfælde bliver sekundære i relation til de økonomiske strukturer i kommunen. Her sættes medarbejderne i et krydspres mellem den faglige vurdering, borgernes forventninger til service, et retskrav på uddannelsen hvis den unge er i målgruppen til STU, samt de økonomiske strukturer. Dette krydspres oplevede Jens særligt tydeligt, da han startede som specialvejleder og han udtaler i denne sammenhæng, at:

... Det var meget svært at sidde og forklare de her forældre at, det er måske muligt, at I ikke får det bevilget og så videre. Så skulle man bare passe på med at sige, at det ikke havde udgangspunkt i netop det økonomiske, for det havde en del at sige - især da jeg startede. (Bilag 4, s. 2)

Eksemplet med Jens viser, hvordan det som medarbejder kan være komplekst at navigere i situationer, hvor man er ansigt til ansigt med de unge og deres forældre. I disse situationer skal medarbejderne forklare de unge og pårørende, at deres faglige vurdering ikke er nogen garanti for, at den unge får bevilget en STU plads. Når den faglige vurdering bliver sekundær til de økonomiske strukturer i kommunen, skaber det frustration hos medarbejderne. For når den faglige vurdering tilsidesættes, kan det for medarbejderne opleves som, at der sættes spørgsmålstejn ved deres faglighed. Om dette udtaler Carsten og Sofie under interviewet, at:

**Carsten:** Jeg har jo fået det her gyldne spørgsmål [på visitationsmødet], hvor de siger: "Hvad synes du?" hvor jeg siger: "Hvis jeg synes noget andet, så lå

målgruppevurderingen jo ikke som et dagsordenspunkt til mødet, vel?”. Så det er lidt et sjovt spørgsmål.

**Sofie:** Ja, Carsten er i gang med at forberede at sige: “Jeg er uenig i min egen vurdering. Det var faktisk en fejl...” \*Griner\*. (Bilag 4, s. 2)

Ifølge medarbejderne bliver det under visitationsmøderne ofte tydeligt, at der på visitationsmøderne er forskellige forståelser af, hvornår en ung er i målgruppen til en STU. Her oplever specialvejlederne, at det kan være svært at finde en mellemvej, når noget så komplekst som et ungt menneske, skal simplificeres ned til en bevilling eller et afslag (Bilag 4, s. 1). Uagtet om en ung får afslag på baggrund af økonomiske årsager eller forskellige forståelser af, hvornår en ung er berettiget til en STU, skaber det frustrationer hos medarbejderne. For når medarbejderne indstiller til en STU, er deres klare faglige vurdering, at de unge har brug for eller krav på, at få bevillingen. Netop dette krydspres italesætter Sofie, da hun under interviewet udtaler, at:

... Der er nogle, der qua deres vanskeligheder har retskrav på at få noget bestemt hjælp. Og så sidder der nogle mennesker i det udvalg, som ikke kender de mennesker eller kender deres baggrund, og måske ikke en gang har læst det, der er lagt frem. Og begynder at diskutere det ud fra nogle økonomiske strukturer, ikke? Så det handler jo også om vores egen forståelse og kritik over for nogle strukturelle ting, som vi synes ikke er retfærdige. (Bilag 4, s. 5)

Ud fra denne del af analysen ses det, hvordan en kombination af økonomiske strukturer, medarbejdernes faglige vurderinger om hvad borgeren har ret til samt borgernes forventninger til service, kan sætte specialvejlederne i et krydspres. Specialvejlederne oplever krydspres tydeligt under visitationsmøderne såvel som i mødet med de unge og deres forældre. På visitationsmøderne skal de forsvare deres faglige vurderinger, mens de i kontakten med de unge og forældrene skal stå til ansvar for afgørelsen truffet af STU-udvalget - uagtet om de er enige i den eller ikke. Uanset om medarbejderne mærker krydspres tydeligst på visitationsmøderne eller i mødet med de unge og pårørende, har

krydspresset de samme konsekvenser for medarbejderne. Det efterlader dem med følelser af frustration og magtesløshed.

## Tværfagligt samarbejde versus opdelte kompetenceområder, myndighed og økonomiske midler

Opdeling af kompetenceområder er et typisk træk ved den bureaukratiske organisationstype (Jacobsen & Thorsvik, 2008, s. 183). Den udvalgte kommune er bygget op omkring forskellige fagcentre. Under hvert fagcenter er der forskellige afdelinger og disse fungerer som enkelte enheder, med egne opgaver og lovgivninger, som de skal orientere sig imod. Opdelingen af kompetenceområder medfører i praksis, at det ofte bliver nødvendigt at samarbejde på tværs af afdelinger såvel som tværsektorielt, da de unges problemstillinger ofte er så komplekse, at det kræver involvering fra flere fagprofessionelle (Ejrnæs, 2017, s. 26). Derfor sætter opdelingen af kompetenceområder høje krav til det tværfaglige samarbejde og dette mærker medarbejderne også i praksis.

Flere medarbejdere oplever, at de opdelte kompetenceområder i kommunen besværliggør det tværfaglige samarbejde, da medarbejderne fokuserer meget på deres eget område og ikke nødvendigvis har et godt kendskab til samarbejdspartners kompetenceområder. Om denne problemstilling udtaler flere medarbejdere, at kommunens opdeling af kompetenceområder resulterer i en søjleopdeling, der skaber problemer i praksis. Om dette forklarer Mikkel, at “... Når vi arbejder så søjleopdelt ... så laver du dit og de andre laver deres. ... Der er nogle chefer der skal sige: “Okay, vi er ikke ti enheder - vi er en.”. Indtil da, så er vi 10 enheder.” (Bilag 1, s. 17, 25). Dette udviser ifølge KUI-kontaktpersonerne den fælles kerneopgave som medarbejderne har på tværs af afdelinger og kompetenceområder, nemlig at hjælpe de unge bedst muligt videre:

Kerneopgaven er så søjleopdelt stadigvæk. Så selvom vi skulle være enige om, hvad kerneopgaven er... Det er at få de unge videre. Så støder vi hele tiden hovedet på muren hos de andre, for de synes, at de har en anden kerneopgave. (Bilag 1, s. 15-16)

Tilbage i foråret 2023 oplevede KUI-kontaktpersonerne også at slå sig på opdelingen af kompetenceområder. Ud af fortællingerne om, hvordan de på forskellig vis har oplevet magtesløshed i deres praksis grundet søjleopdelingen, opstod en faglig debat om betydningen af myndighed internt i teamet. Under interviewet blev medarbejderne dengang enige om, at de ser forskelligt på betydningen af myndighed og hvornår man har myndighed. Medarbejderen Dennis fastholdt under interviewet, at KUI-kontaktpersonerne har myndighed og underbyggede den påstand med følgende argumentation:

... Der er lige så meget magt i vores team, som der er i et sagsbehandlerteam. Vi bruger den bare på en anden måde og vi er ikke så opmærksomme på det. Men i virkeligheden er den samme asymmetri ... For vi har stadig pligt til, at gå tilbage og sige hvis alt er skævt. Vi har stadig forpligtelsen til at orientere en skole, vi har stadig forpligtelsen til at lave underretningen. ... Vi har magten, og den her asymmetri bliver ved med at være her uanset, om vi lader som om, at den er her eller ej ... (Kragh, 2023, s. 30)

De andre KUI-kontaktpersoner fastholdt under interviewet i 2023, at der eksisterer en type magt i relationen mellem sagsbehandlerne og de unge, som der ikke findes mellem KUI-kontaktpersonerne og de unge. Medarbejderne oplever, at det er positivt for samarbejdet med de unge at de ikke har myndighed, da de dermed ikke skal træffe mange af de valg, der kan ødelægge den gode kontakt til de unge (Kragh, 2023, s. 30). Om dette udtalte en KUI-kontaktperson under interviewet i 2023, at:

**Medarbejder**<sup>5</sup>: ... Det er en kæmpe fordel ikke at blive slået på.

**Interviewer**: Hvad mener du, når du siger det? Kan du uddybe det?

**Medarbejder**: Jamen ganske kort, så er det jo sagsbehandleren der er et svin, det er ikke mig. Ja, meget enkelt sagt. (Kragh, 2023, s. 29)

At det kan være positivt for relationen til de unge ikke at have tydelig myndighed, kan uddannelsesvejlederen Jens også genkende. Han oplever at kunne snakke mere 'frit' med de unge, grundet den manglende status som myndighedsperson. Om dette udtaler Jens, at " ... Vi

---

<sup>5</sup> Medarbejderens navn fremgår af det oprindelige citat og er fjernet i dette speciale grundet anonymisering.

*sidder i en meget speciel situation som vejledere, så vi kan jo snakke lidt mere frit mere med de unge, det gør jeg i hvert fald. Fordi man ved, at man ikke er den der myndighedsperson.”* (Bilag 4, s. 7).

Selvom medarbejderne på afdelingen ikke nødvendigvis er enige om, hvorvidt de faktisk er myndighedspersoner, har medarbejderne faktisk beslutningskompetencer inden for deres kompetenceområde. Dette ses blandt andet ved, at de laver vurderinger af, hvorvidt de unge er i målgruppen til FGU, om de skal indstilles til en STU og om en ung er i målgruppen til en KUI-kontaktperson. Dermed har de på et meget afgrænset område magtbeføjelser til at lave skøn, der har direkte indflydelse på, om de unge kan få en service. Derfor må de også anses som værende street-level bureaucrats, da de har den direkte borgerkontakt og samtidig forvalter politik ud fra et skøn om, hvorvidt de unge er i målgruppen til bestemte ydelser (Lipsky, 2010, s. 3).

Grundet de opdelte kompetenceområder i kommunen oplever flere medarbejdere på afdelingen, at der er stor forskel på det kendskab fagpersonerne har til de unge, som de træffer afgørelser omkring. Dette kan ifølge flere medarbejdere have betydning for den service som myndighedssagsbehandlerne kan levere til de unge, da det manglende kendskab kan medføre, at sagsbehandlerne ikke nødvendigvis ved hvad de unge har brug for. I disse sammenhænge har det tværfaglige samarbejde potentialet til at være værdifuldt for de unge og de indsatser de tilbydes på tværs af afdelingerne i kommunen, hvis medarbejderne formår at dele den viden de har om de unge på en meningsfuld måde (Ejrnæs, 2017, s. 26).

Dette er dog ikke altid hvad medarbejderne på afdelingen oplever, at der sker i praksis. I stedet oplever medarbejderne, at deres manglende økonomiske kompetencer og utydelige myndighed i nogle tilfælde positionerer dem dårligere i samarbejdet med myndighedssagsbehandlerne. I det tværfaglige samarbejde er viden om de unge noget af det som medarbejderne på afdelingen virkelig føler de kan byde ind med, da de, qua deres funktioner, ofte har et godt kendskab til de unge. Flere af medarbejderne oplever dog, at deres kendskab til de unge ikke vægtes som værdifuldt på niveau med andre faktorer, som fx økonomi eller kompetencen til at træffe afgørelser i det tværfaglige samarbejde (Bilag 4, s. 7; Bilag 1, s. 15-16).

At medarbejderne oplever deres viden om de unge ikke lyttes til i det tværfaglige samarbejde kan medføre, at det bliver endnu sværere for medarbejderne at forstå, hvorfor nogle unge ikke får den hjælp som medarbejderne selv vurderer, at de unge har brug for og måske endda har anbefalet deres samarbejdspartnere, at de unge indstilles til. Dette er væsentligt da noget af det der frustrerer medarbejderne mest på tværs af interviewene er, at de faglige vurderinger der træffes af andre fagprofessionelle, er modstridende deres egne faglige vurderinger af hvad der er brug for i de unges sager (Bilag 4, s. 7; Bilag 1, s. 15-16; Bilag 2, s. 1).

Jens giver under interviewet et eksempel på en ungesag han har kendskab til qua sin stilling som uddannelsesvejleder, hvor den unge i hans vurdering har haft brug for hjælp i over et år, men ikke har modtaget hjælp. I eksemplet møder Jens tilfældigt den unge i toget. Her fortæller den unge om sin situation og forklarer til Jens, at “ ... *Han tyller bajere ned ved det lokale center, han ryger hash og han sælger hash... Nu er han kommet i gæld til nogle pushere på Christiania.* ” (Bilag 4, s. 7). På baggrund af det tilfældige møde med den unge kontakter Jens efterfølgende den unges sagsbehandler, der skriver tilbage, at de fortsat arbejder på at finde et tilbud til den unge. Om dette udtaler Jens tydeligt frustreret, at:

Det gjorde de også for et år siden! Der har været igangsat familiebehandling fordi moren drikker også alkohol og ryger hash og man føler bare, at denne her unge han bliver sat i stå. Og for hver dag han bliver sat i stå, er der større og større chance for, at han ryger ud i noget lort, og til sidst ikke kan reddes på nogen måde ... Og jeg får så den tilbagemelding fra myndighedspersonen. Det er bare sådan lidt, det gjorde I også for et år siden? Så selvfølgelig bliver jeg ligesom Sofie ramt på min retfærdighedssans, fordi det kan da ikke passe at nogen der øjensynligt har brug for så meget hjælp, skal vente så lang tid? (Bilag 4, s. 7)

Når medarbejderne på afdelingen oplever, at de unge ikke får den hjælp som de vurderer der er brug for, sætter det medarbejderne i et krydspres mellem deres faglige og etiske vurdering, lovgivningen og borgerens behov for service. Hvis medarbejderne oplever, at de unge ikke modtager den rette hjælp grundet kommunens økonomi, indgår de økonomiske strukturer

også som en faktor i krydspresset (Christensen, 2021, 64). Krydspres skaber følelser af afmagt og frustration hos medarbejderne på afdelingen. De bliver magtesløse, da de grundet den skarpe opdeling af kompetenceområder, ikke kan ændre de afgørelser der træffes i andre afdelinger af kommunen. Dette er til trods for, at afgørelserne ofte har store konsekvenser for de unge, som de hjælper til hverdag. Om dette udtaler SSP-medarbejderen Lisa, at:

Jeg har kontakten ... og kan se, hvordan det står til [med de unge]. Og måske kan skolen eller hjemmet se, at den unge slet ikke kommer i skole mere og så kan man bare ikke hjælpe. Altså jeg kan hjælpe med en samtale, men det er ikke nok. (Bilag 2, s. 1)

Særligt KUI-kontaktpersonerne er optaget af problemstillingen om, at deres viden om de unge ikke tages seriøst i det tværfaglige samarbejde. Det optager dem særligt meget, da de grundet deres arbejdsfunktion ofte opnår en stor indsigt i de unges liv, herunder deres udfordringer og drømme for fremtiden. Under interviewet i 2023 udtalte Irene, at forsøget på at bringe den viden som teamet har om deres unge i spil under det tværfaglige samarbejde, i nogle tilfælde kan føles som, at “ ... *Forsøge at forhandle med en valuta der ikke er gangbar i den verden, som de befinder sig i.* ” (Kragh, 2023, s. 32). KUI-kontaktpersonernes opfattelse af problemstillingen er fortsat uændret, da de interviewes knap et år efter ovenstående udtalelse. Under interviewet i 2024 udtaler Dennis, at “ ... *Vores frustration kommer jo i spil fordi, at vi hele tiden oplever at vores faglige vurderinger ikke bliver taget for gode vare.* ” (Bilag 1, s. 16). Konsekvenserne ved dette diskuterer Mikkel og Dennis i nedenstående dialog:

**Mikkel:** Ja altså... Vi kan jo ikke bruge nogle penge, men det kan de fleste af vores samarbejdspartnere.

**Dennis:** Ja ja og det betyder jo hele tiden at de tror, at de bestemmer, og vi intet kan bestemme.

**Mikkel:** Det kunne være en vinkel og en anden vinkel er, at der også er nogen der bestemmer over dem. ... Så nogle tiltag skal de have lov til og det er også med til at

påvirke deres syn på borgeren og på os. Så vi er jo ikke frie på nogen måde, til at snakke ærligt sammen. (Bilag 1, s. 15-16)

Ud fra ovenstående dialog kan det at have økonomiske kompetencer i den kommunale forvaltning sidestilles med, at have magt i det tværfaglige samarbejde. Dennis og Mikkel giver udtryk for, at denne magt skævvrider grundlaget for det tværfaglige samarbejde, da medarbejdernes faglige vurderinger ofte sættes op mod et økonomisk perspektiv, når de samarbejder med myndighedssagsbehandlerne. Dette medfører ifølge Mikkel, at der opstår et helt grundlæggende problem i det tværfaglige samarbejde som består i, at medarbejderne ikke er 'frie til at tale ærligt sammen' om sagerne. Det bliver svært at tale ærligt om, hvad der er brug for i sagerne, da sagsbehandlerne ikke er frie til at sige hvad de fagligt og etisk vurderer at borgeren har brug for og krav på, da de ikke nødvendigvis kan få bevilget ydelsen gennem visitationsmøderne.

Problemstillingen er ifølge Mikkel forankret i, at de økonomiske strukturer er så dominerende i den kommunale forvaltning, at afgørelserne ofte træffes ud fra disse i praksis. På baggrund af dette argumenterer han for, at den faglige vurdering derfor bliver sekundær til de konsekvenser, som myndighedssagsbehandlerne kan opleve, hvis de kontinuerligt skal spørge om økonomiske midler hos ledelsen. Mikkel udfolder sit argument således:

Men den [faglige vurdering] bliver jo også ligegyldig hvis jeg som sagsbehandler sidder i den anden ende og tænker: "Jeg skal bare ikke op og banke på den dør [lederens dør] igen. Det magter jeg bare ikke. Jeg har lige fået nej [til økonomiske midler] 8 gange og nu vil jeg op og have flere penge til et eller andet. Så jeg magter ikke at høre på Dennis [Dennis' faglige vurdering]". (Bilag 1, s. 16)

Ifølge flere medarbejdere på afdelingen er der, ligesom vist i citatet ovenfor, meget åbenlyse konsekvenser ved, at myndighedssagsbehandlerne arbejder ud fra stramme økonomiske budgetter. Udover at medarbejderne fra Unge, B beskæftigelse og Uddannelses faglige vurderinger i nogle sager tilsidesættes grundet økonomiske interesser, opstår der ifølge flere medarbejdere en undvigelsesadfærd hos nogle af deres samarbejdspartnere. En måde

undvigelsesadfærden kommer til udtryk er ved, at man som relevant fagprofessionel i den unges sag, ikke inviteres med til møder der omhandler eller involverer den unge (Bilag 1, s. 16).

En anden måde som undvigelsesadfærden viser sig på er ved, at det kan være svært at få fat på samarbejdspartnerne. Dette viser sig bl.a. ved, at det kan være svært at komme i kontakt med samarbejdspartnere via mails eller opringninger. Samtidig oplever flere medarbejdere, at nogle sagsbehandlere ofte aflyser møder, hvor de skulle være mødt fysisk op. Denne problemstilling forholder Sofie sig til. Hun forklarer, at det for hende er vigtigt at have en bevidsthed om de strukturer og arbejdsbetingelser, som afdelingen såvel som samarbejdspartnerne arbejder under i den kommunale forvaltning. Bevidstheden er med til at bevare en forståelse for den kompleksitet, som medarbejderne og samarbejdspartnerne skal navigere i. Forståelsen fungerer dermed som en forklaring på, hvorfor medarbejderne fra Unge, Beskæftigelse og Uddannelse ikke altid oplever, at deres samarbejdspartnerne handler fagligt og etisk korrekt i de unges sager. Den kan også fungere som en forklaring på, hvorfor sagsbehandlerne benytter undvigelsesadfærd i det tværfaglige samarbejde. Om dette udtaler Sofie, at:

Det er faktisk nødvendigt for mig nogle gange [at have en bevidsthed om de kommunale strukturer] så jeg ved, at der også er nogen der har nogle vilkår der er vanskelige. Så det er ikke af dårlig vilje, at de ikke vil holde møde, eller et eller andet. Det er faktisk fordi de skal gå til mødet og ikke kan tilbyde noget ... (Bilag 4, s. 13)

Når undvigelsesadfærd hos samarbejdspartnerne fremhæves i empirien, henviser medarbejderne typisk til sagsbehandlerne i kommunens Børne- og Familieafdeling (Feltnoter, s. 16). I denne sammenhæng er det væsentligt at understrege, at adfærden ikke udelukkende opstår på baggrund af økonomiske strukturer i kommunen. I flere år har kommunens Børne- og Familieafdeling haft store fastholdelsesproblemer. Dette har resulteret i personalemangel og stor udskiftning blandt medarbejderne på afdelingen. Undvigelsesadfærden hos sagsbehandlerne i kommunen opstår dermed ikke kun på baggrund af økonomiske strukturer, men også grundet interne forhold i organisationen (Christensen, 2021, 65).

Uagtet baggrunden for undvigelsesadfærd hos samarbejdspartnerne, påvirker adfærden medarbejdernes praksis negativt. Under et møde med uddannelsesvejlederne Torben, Sofie og Alberte forklarer de, hvad det gør ved dem, når de ikke kan få kontakt til deres samarbejdspartnere fra Børne- og Familieafdelingen. I feltnoterne fremgår følgende dialog:

Torben udtaler, at: “Jeg bliver både vred og ked af det. Jeg føler mig magtesløs. Vi kan ikke råbe dem op.”

Sofie siger: “De [lederne] kan ikke sidde og sige, at det er blevet bedre, når det er blevet værre. Har I oplevet det værre?”

Torben og Alberte i kor: “Nej!” (Feltnoter, s. 17).

En stor del af magtesløsheden og vreden hos medarbejderne opstår, fordi det i sidste ende er de unge der betaler prisen, når det tværfaglige samarbejde svigter. Medarbejderne i Unge, Beskæftigelse og Uddannelse giver nemlig udtryk for, at de oplever en direkte sammenhæng mellem undvigelsesadfærd hos sagsbehandlerne og en besværliggørelse af deres muligheder for at hjælpe de unge i praksis. Medarbejderne oplever, at det er svært at få behandlet de unges sager indenfor en overskuelig tidsramme. Samtidig har afdelingslederen Anders understreget, at de ikke må rykke sagsbehandlerne for handling i sagerne, eller spørge ind til de unges sager, da det pres som Børne- og Familieafdelingen er under er så massivt (Feltnoter, s. 18). Dermed kan medarbejderne fra Unge, Beskæftigelse og Uddannelse hverken rykke sagsbehandlerne ift. de unges sager eller spørge om status i sagerne hvilket betyder, at medarbejderne ikke kan oplyse de unge om deres udsigter ift., at få bevilget eventuelle indsatser.

Derudover oplever medarbejderne, at de unge såvel som pårørende begynder at kontakte medarbejderne på afdelingen for Unge, Beskæftigelse og Uddannelse, da de ikke kan komme i kontakt med sagsbehandlerne fra Børne- og Familieafdelingen (Feltnoter, s. 16). I disse tilfælde kommer medarbejderne fra Unge, Beskæftigelse og Uddannelse til at agere ansigt udadtil for den kommunale forvaltning og skal altså kompensere for den manglende kontakt til Børne- og Familieafdelingen. Dette skaber et ekstra pres for medarbejderne i en hverdag der allerede er præget af travlhed og kompleksitet. Her ses hvordan de interne forhold i

organisationen får en betydning i skabelsen af yderligere pres på medarbejderne i afdelingen for Unge, Beskæftigelse og Uddannelse (Christensen, 2021, s. 65).

Undvigelsesadfærd hos samarbejdspartnere har endnu en utilsigtet konsekvens for det tværfaglige samarbejde og medarbejdernes praksis. Flere medarbejdere på afdelingen peger på, at undvigelsesadfærd hos samarbejdspartnere medfører, at det tværfaglige samarbejde i høj grad bliver relationsbåret. Det tværfaglige samarbejde bliver ifølge Sofie relationsbåret, da man som medarbejder lærer, hvilke ansatte man skal gå til i de andre afdelinger for at få god sagsbehandling i de unges sager. Om problemstillingen udtaler Sofie under interviewet, at:

... Man får noget, der er ret meget relationsbåret. Det vil sige, at man får nogle stærke samarbejdsrelationer med nogle mennesker og så finder man sammen der om, at lave noget forandring inde i et system, der egentlig ikke er forandringsparat. (Bilag 4, s. 12)

Dette kan KUI-kontaktpersonerne genkende og bringer det også op i deres interview, hvor de beskriver det tværfaglige samarbejde som 'personbåret' (Bilag 1, s. 17). Dette bliver de enige om gennem en dialog, der starter på baggrund af en udtalelse fra medarbejderen Dennis. Han udtaler under interviewet, at " ... *Vores faglighed bliver hele tiden gjort til røv, eller ligegyldig.* " (Bilag 1, s. 17). Til dette svarer Irene, at hun ikke deler samme oplevelse. Hun oplever i stedet, at det afhænger af, hvilken kollega man samarbejder med. I denne sammenhæng udbryder Dennis, at: "*Ja, men det er det, der er problemet - det kommer an på hvem man samarbejder med!*" (Bilag 1, s. 17).

Flere af medarbejderne på afdelingen italesætter dermed problemstillingen og Sofie forklarer, at konsekvenserne ved at samarbejdet bliver relationsbåret er, at " ... *Så bliver det meget situationsbestemt og personbestemt hvad man får som barn eller ung, og det er jo også forkert, for sådan er loven jo ikke.* " (Bilag 4, s. 12-13). Dermed har de økonomiske strukturer som sætter rammen for de indsatser, der tilbydes de unge, mere yderliggående konsekvenser end at besværliggøre det tværfaglige samarbejde. Det kan skabe ulighed i den behandling borgerne får, hvilket er modstridende med lovgivningen, som skal sikre lige muligheder for

borgerne i den kommunale forvaltning (Institut for Menneskerettigheder, 2012, s. 3). Om problemstillingen udtaler Irene, at:

... Når vi taler om at nogle borgere kan få et tilbud i en familieafdeling på grund af en professionel relation, men at nogle andre ikke kan på grund af en manglende professionel relation, så er det ikke fair! Det er jo det modsatte af retssystemet! (Bilag 1, s. 17).

Dermed skaber oplevelsen af, at de faglige vurderinger ikke tages seriøst, et tværfagligt samarbejde der er præget af at være personbåret. Samarbejdet bliver personbåret fordi medarbejderne lærer at søge mod de sagsbehandlere, som de oplever også 'ønsker forandring' eller som de ved, er gode at samarbejde med. Dette skaber dog, som medarbejderne også understreger, problemer for de unges retssikkerhed i forhold til lige muligheder for god hjælp, når de træder ind i det kommunale system.

Selvom medarbejderne understreger, at det er de unge der betaler den højeste pris ved at det tværfaglige samarbejde er dysfunktionelt, er det svært for medarbejderne at ændre de strukturer der medfører, at samarbejdet bliver personbåret. KUI-kontaktpersonerne er særligt investerede i problemstillingen, da de til hverdag står for bl.a. at koordinere de unges indsatser tværfagligt. Derfor spørges de under interviewet ind til, om de tror noget ændrer sig i det tværfaglige samarbejde, hvis ikke de snakker med deres samarbejdspartnere om problemerne. Til dette svarer de nej, men henviser til, at det er ledelsens ansvar at sætte en tydeligere retning i samarbejdet (Bilag 1, s. 25).

KUI-kontaktpersonerne vurderer, at det vil være for risikabelt at give sagsbehandlerne konstruktiv kritik ift. det tværfaglige samarbejde, da det vil sætte det fremtidige samarbejde i fare. I denne sammenhæng udtaler Irene, at hvis “ ... *Jeg skal have samarbejdet til at glide for en ung, så er jeg nødt til at bevare samarbejdet ...* ” (Bilag 1, s. 24). Medarbejderne er dybt afhængige af at samarbejdet også fungerer dagen efter, at den konstruktive kritik er givet og dette har de ingen tiltro til, vil være tilfældet i praksis. I denne sammenhæng udtaler Mikkel og Dennis, at:

**Mikkel:** ... Vi slås med hinanden i stedet for at læne os tilbage [og være afventende]:  
“Nå okay, interessant faktisk. Du har faktisk noget andet end mig at byde ind med, uden jeg bliver dårligere sagsbehandler af det.”. Men i stedet så bliver vi alle sammen sådan lidt \*synker ned i stolen og lægger armene over kors\* og: “Hvad fanden mener du med det?”

**Dennis:** Men det er jo netop det vi ikke gør - men de andre gør! (Bilag 1, s. 7-8).

KUI-kontaktpersonerne vurderer dermed ikke, at det vil være risikoen værd at italesætte problemerne ved det tværfaglige samarbejde overfor deres samarbejdspartnere. I stedet fokuserer de på at få samarbejdet til at ‘glide’ nu og her. Dette sætter dog medarbejderne i et kontinuerligt krydspres mellem at sikre de unges sager ‘glider nemt’ ved ikke at konfrontere deres samarbejdspartnere, mens de ved at gøre dette går på kompromis med deres egne faglige vurderinger af, hvad der er rigtigt at gøre i forhold til fremgangsmåderne i de unges sager.

Ved ikke at konfrontere deres samarbejdspartnere om problemerne i det tværfaglige samarbejde skabes også et andet krydspres. Dette krydspres skabes mellem medarbejdernes etiske værdier, lovgivningen der skal sikre de unges retssikkerhed samt medarbejdernes behov for at sikre det tværfaglige samarbejde grundet kommunens opdeling af kompetenceområder. Ifølge medarbejderne er det tværfaglige samarbejde i høj grad præget af at være personbåret, hvilket i yderste instans kan medføre, at de unges retssikkerhed krænkes. Her ender medarbejderne i et krydspres, hvor de ud fra empirien har prioriteret at bevare det tværfaglige samarbejde frem for at handle på problemstillingen. Dette tolkes som, at medarbejderne har accepteret, at nogle unge vil opleve ikke at have samme muligheder for god service i kommunen. Dette er problematisk, da det er modstridende med lovgivningen, som skal sikre de unges retssikkerhed.

## Politiske beslutninger versus medarbejdernes praksis

I denne del af analysen undersøges, hvordan den nationale såvel som den kommunale politiske dagsorden påvirker medarbejdernes praksis og sætter dem i forskellige krydspres. Ifølge Christensen handler det sociale arbejde i Danmark i høj grad om en offentlig anerkendelse af de sociale problemer. Derfor bliver frontmedarbejderes rolle at levere service til borgerne, som lever op til lovgivningerne og de nyeste politiske bestemmelser (Christensen, 2021, s. 64-65). I empirien findes forskellige eksempler på, hvordan politikken påvirker medarbejdernes praksis. Det første eksempel er fra interviewet med uddannelsesvejlederne hvor Torben italesætter at han ikke oplever, at politikerne på Christiansborg har nogen ide om, hvordan medarbejdernes praksis reelt fungerer. Denne påstand baserer han på sin oplevelse af, at de politiske bestemmelser sjældent tilgodeser de unge såvel som medarbejderne i den kommunale forvaltning. I denne sammenhæng udtaler Torben, at:

Jeg har jævnligt tænkt, at nu ringer jeg til Mattias Tesfaye [Børne- og Undervisningsminister] og siger, at hvis ikke du kommer [og ser hvordan vi arbejder], så sender jeg dig en ordentlig omgang madforgiftning. Du aner ikke en skid om, hvad du laver bestemmelser om. Du kender overhovedet ikke til vores hverdag! Så får jeg det sådan lidt, så luk måsen Bjarne og kom med i praktik så du kan lave den lovgivning om så den er tilpasset vores målgruppe. ... Undskyld men altså. (Bilag 4, s. 13-14)

Ud fra Torbens udtalelse bliver det tydeligt, at han er vred over politikernes manglende kendskab til medarbejdernes praksis. Torben oplever ikke, at politikerne har nogen ide om, hvad ny lovgivning og politiske bestemmelser kan have af konsekvenser for borgerne, såvel som for de kommunalt ansatte. På et sparringsmøde hos uddannelsesvejlederne blev det tydeligt, hvor hårdt medarbejdernes praksis kan rammes gennem nye bestemmelser og ændringer i lovgivningen. På mødet får medarbejderne at vide, at det er blevet besluttet, at kommunerne selv skal betale differencen for de elever der ikke går fuld tid på FGU. I denne sammenhæng fortæller afdelingslederen Anders, at det bliver afdelingen for Unge, Beskæftigelse og Uddannelse, der fremadrettet skal betale differencen for disse elever. Efter denne offentliggørelse var medarbejdernes umiddelbare reaktioner følgende:

Alberte udbryder: "Sig velkommen til et merforbrug på 13 millioner!".

Carsten udbryder også, at: "Så eksploderer det jo! Ej hvor skyder man sig selv i foden." og vender herefter øjne.

Til dette svarer Sofie, at: "Er det sådan en straffe-mentalitet? Man skal hellere skabe incitament gennem tillid." Herefter vender Sofie sig mod afdelingslederen Anders og spørger: "Har du lyst til at STU-budgettet bliver sky-high eller vil du snakke om, hvordan vi løser det her?"

Anders udbryder: "Jamen, det kan vi ikke! Det bliver ikke en realitet. Så må vi sørge for, at alle unge går på FGU fuld tid!"

Torben udbryder: "Jamen det kan vi jo ikke Anders! Det er jo derfor de går på FGU!"

Carsten tilføjer, at: "Ja, det er helt urealistisk!" (Feltnoter, s. 15-16)

Feltnoterne skildrer medarbejderens umiddelbare reaktioner som var chok, vrede og afmagt. Ud fra dialogen ses det, hvordan medarbejderne først reagerer på problemstillingen ved at kommentere på det økonomiske aspekt af problemet og hvor meget merforbruget vil blive. Herefter rykker de videre til vrede med udtryk som, at 'skyde sig selv i foden'. Sofie kommenterer på den politiske beslutning ved at spørge, om det er en 'straffe-mentalitet', der nu skal bruges mod de kommunalt ansatte. I så fald er det jo en 'straffe-mentalitet', som medarbejderne ikke har nogen mulighed for at ændre eller undgå, hvorfor man ser magtesløsheden i den umiddelbare reaktion. Medarbejderne ender i et krydspres mellem lovgivning, kommunens økonomiske strukturer samt deres etiske og faglige vurderinger om, at de unge ikke skal gå fuld tid på FGU for at tilgodese kommunens økonomiske interesser.

Ud fra ovenstående eksempel ses hvordan medarbejderen Sofie konfronterer afdelingslederen Anders og kræver, at der findes en løsning på problemstillingen. Her sættes lederen i et krydspres mellem lovgivningen, økonomiske strukturer, hans overordnede og hans medarbejdere. Det er tydeligt at hans medarbejdere i situationen er frustrerede og han kommer som leder til at skulle finde en løsning, der i højest mulige grad løser de modsatrettede interesser. I situationen udbryder Anders at afdelingen må sørge for, at alle

unge i kommunen går på FGU fuld tid. Udtalelsen viser hvor presset afdelingslederen var på dette tidspunkt, da en stor del af afdelingens mest udsatte unge går på FGU. Dette er nemlig et af de eneste tilbud i kommunen, der kan rumme dem og ikke kræver, at de er i uddannelse på fuld tid (Børne- og Undervisningsministeriet 2024). Derfor er det, som lederen foreslår i denne situation, helt urealistisk. Eksemplet viser, hvor langt medarbejderne kan presses ud, når medarbejderne står i komplekse krydspres.

Under interviewet med afdelingslederen Anders spørges han ind til, om han ofte oplever at være i krydspres mellem sine overordnede og medarbejdere. Til det svarer han “Ja, altid! Hver dag. Altid.” (Bilag 6, s. 3). Da han spørges ind til, hvordan han navigerer i det fortæller han, at han som udgangspunkt ikke har et problem med det, fordi han har været i det krydspres i så mange år. Han forklarer, at det er en del af hans selvledelse at acceptere krydspreset, ligesom “ ... *Med de anonyme alkoholikere. Gud giv mig kraft til at acceptere det, jeg ikke er herre over, ikke?* ” (Bilag 6, s. 3).

Samme dag som sparringsmødet hos uddannelsesvejlederne fandt sted, blev der senere samme dag afholdt et personalemøde på afdelingen. På mødet orienterede Anders resten af medarbejderne fra Unge, Beskæftigelse og Uddannelse om de nye regler ift. FGU. Under personalemødet opstår som reaktion på nyheden, følgende dialog blandt medarbejderne på afdelingen:

KUI-kontaktperson Irene udbryder frustreret, at: “Vi arbejder allerede med en relativ rigid ramme, som vi skal prøve at passe de unge mennesker ind i.”.

Til dette svarer lederen Anders: “Velkommen til en politisk styret organisation.”.

Herefter indskyder Simone, at: “Mennesker er ikke i centrum i det her.”

(Feltnoter, s. 18)

Ud fra ovenstående eksempel bliver noget af den paradoksaltet der omhandler, at den kommunale forvaltnings formål er at hjælpe borgerne, mens forvaltningen samtidig ikke er gearret til at hjælpe individet tydelig (Bilag 6, s. 1). Medarbejderne oplever, at de politiske beslutninger, herunder særligt ændringer i lovgivningen, kan presse deres praksis. Medarbejderne oplever at blive pressede, da der ofte ikke er sammenhæng mellem de

politiske visioner og de ressourcer, der er til rådighed til at opfylde visionerne i praksis. Dette sætter medarbejderne i et kontinuerligt krydspres mellem faktorer som lovgivning, økonomiske strukturer, borgernes forventninger til service, samt medarbejdernes egne etiske- og faglige vurderinger.

## Medarbejdernes etiske- og faglige værdier versus loyalitet overfor kommunen

Undervejs i undersøgelsen er medarbejderne kommet med eksempler på situationer, hvor de ikke kan forene sig med de handlinger og afgørelser, de har set andre kommunalt ansatte udføre. Dette sætter medarbejderne i krydspres, da de grundet deres ansættelse i kommunen gerne vil forblive loyale overfor deres arbejdsplads. Ydermere har medarbejderne også en grundlæggende tro på, at kommunen er god og er til for at hjælpe borgerne (Bilag 1, s. 15-16; Bilag 3, s. 10). Derfor kan det være svært for medarbejderne at identificere sig med de handlinger, som de oplever sker i den kommunale forvaltning, når handlingerne går imod deres egne etiske og faglige værdier. Eksempler på hvordan medarbejderne oplever denne type krydspres vil belyses i dette afsnit.

I det tværfaglige samarbejde oplever KUI-kontaktpersonerne ofte, at deres samarbejdspartnere har andre menneskesyn end dem selv (Bilag 1, s. 14). Som vist i analysedelen 'Tværfaglige samarbejde versus opdelte kompetenceområder' bliver det tydeligt, at KUI-kontaktpersonerne generelt har et højt frustrationsniveau i forhold til det tværfaglige samarbejde (Bilag 1, s. 16; Bilag 1, s. 15-16; Bilag 1, s. 17). Irene fortæller, at hun af samme årsag har lave forventninger til, hvad hun kan forvente af det tværfaglige samarbejde. Alligevel oplever hun kontinuerligt, at blive skuffet over kvaliteten af samarbejdet og de indsatser, som samarbejdspartnere tilbyder de unge. Under interviewet udtaler Irene, at:

**Irene:** Jeg har lidt sådan nogle... Ja der er egentlig utroligt at de ikke er fjernet helt endnu... Men jeg har nogle naive forventninger til, at når man arbejder med denne her form for borgere som man arbejder med, så er der også en eller anden form for moral

eller etiske krav man kan lægge til de mennesker, der sidder i den slags funktioner.

Men der bliver jeg desværre skuffet, gang på gang, på gang, på gang...

**Henrik:** På gang!

\*Alle griner\*. (Bilag 1, s. 5)

Under interviewet med KUI-kontaktpersonerne i 2023 var medarbejderne optaget af mange af de samme problematikker i forhold til det tværfaglige samarbejde, som er beskrevet i denne undersøgelse. Medarbejderne forklarede under interviewet, hvordan de kontinuerligt blev overrasket over de afgørelser, der bliver truffet angående deres unge. De oplevede, at deres unge med helt åbenlyse problemstillinger fik afslag. I denne sammenhæng udtalte Irene, at:

Selv når vi nogle gange kan sidde og tænke, at det er fuldstændig oplagt der er klart §85 støtte til det her unge menneske (...) så kan man sidde til en samtale med en sagsbehandler i voksen, der siger "Det vurderer jeg ikke ud fra min VUM, for personen kan godt selv finde ud af, at tage underbukser på selv" (...) og så sidder man der og taber underkæben og må bare konstatere det. Og så må man så håndtere, at man sidder (...) én til én med et menneske, der ikke får den hjælp, man egentlig oplever, at de har brug for (...). (Kragh, 2023, s. 30-31)

På baggrund af denne udtalelse forklarede KUI-kontaktpersonerne i 2023, at disse oplevelser giver dem følelsen af magtesløshed. Denne magtesløshed har medarbejderne internt i teamet bygget deres eget begreb op omkring. Begrebet kalder de for 'systemets magtesløshed', som dækker over, at medarbejderne godt kan forstå, at de unge deres pårørende oplever at føle sig magtesløse i kontakten med kommunen. Denne magtesløshed ender KUI-kontaktpersonerne med at 'tage på sig', da de unge og deres pårørende ikke kan placere den nogle steder. Det er dog heller ikke muligt for KUI-kontaktpersonerne at placere magtesløsheden og derfor ender de med at blive bærer af den (Kragh, 2023, s. 31). Om dette udtalte Dennis og Irene tilbage i 2023, at:

**Dennis**<sup>6</sup>: Vi kan egentlig godt forstå hvorfor den unge eller familien går helt i knæ, for vi går også i knæ af, at se på det. Men vi har ikke nogle steder at bære det hen. Så det er også der bliver bærer af den magtesløshed familierne oplever fordi, at vi også selv kan se...

**Irene**: \*Indskyder\* At det er rigtigt, hvad de ser!

**Dennis**: Ja det er rigtigt hvad de siger og det er rigtigt hvad de føler. Men vi har ikke nogle steder at gøre af det. Så vi kommer til at være bærer af deres magtesløshed mod systemet. (Kragh, 2023, s. 31).

Den magtesløshed som KUI-kontaktpersonerne beskriver i 2023 kan man argumentere for bl.a. opstår på baggrund af krydspres mellem faktorer som medarbejdernes egen faglige vurdering, det tværfaglige samarbejde der ikke fungerer, borgernes behov for service samt de økonomiske strukturer.

Medarbejderen Lisa fortæller, at hun i sit opsøgende arbejde kan opleve, at de unge allerede ved første møde er fjendtligt indstillet over for hende. Dette oplever hun i høj grad handler om, at de i forvejen har kendskab til kommunen og tidligere har været i kontakt med socialarbejdere, som de ikke har følt sig godt behandlet af (Bilag 2, s. 9-10). I det opsøgende arbejde oplever Lisa, at de unge ikke skelner mellem hvem man er som fagperson, men i stedet ser en repræsentant for kommunen. Om dette udtaler hun, at *“Jeg kan også mærke at nogle gange når jeg bliver mødt, så er jeg bare en fra kommunen, som de bare har haft mega dårlige oplevelser med.”* (Bilag 2, s. 9-10). I mødet med borgeren kan man, som ansigt udadtil for den kommunale forvaltning, dermed komme til at stå til ansvar for nogle handlinger som andre kommunalt ansatte har udført og som man ikke nødvendigvis selv kan identificere sig med.

Under praktikperioden såvel som under feltarbejdet, var medarbejderne meget fokuserede på situationen i kommunens Børne- og Familieafdeling. Afdelingen har i perioden været meget underbemandet og mens der løbende er kommet nye medarbejdere til, er flere også fratrådt

---

<sup>6</sup> Af det oprindelige interview fremgår medarbejdernes rigtige navne. Deres rigtige navne er byttet ud med medarbejdernes fiktive navne grundet anonymisering.

deres stillinger igen (Bilag 1, s. 29-30). Nogle af konsekvenserne ved dette er allerede belyst i analysens afsnit om 'Tværfagligt samarbejde versus opdelte kompetenceområder, myndighed og økonomiske midler', men konsekvenserne er mange. Den store mangel på sagsbehandlere til at drifte afdelingens opgaver skaber bekymring hos medarbejderne. Om dette udtaler Torben under et møde hos uddannelsesvejlederne, at han har en " ... *Generel bekymring i forhold til Børne- og Familieafdelingen og det er ikke for afdelingen, men for de unge. Der sker ingenting - de unge får ingen hjælp.*" (Feltnoter, s. 16).

Flere medarbejdere fra Unge, Beskæftigelse og Uddannelse har oplevet, at unge såvel som forældre har taget kontakt til dem, fordi det ikke har været muligt at komme i kontakt med Børne- og Familieafdelingen (Feltnoter, s. 16). Lisa er en af dem, der har oplevet, at bekymrede forældre spørger ind til deres børns sager og er frustrerede over, at der ikke sker noget i dem. Nogle unge og forældre er også frustrerede over afgørelserne der træffes i sagerne og dette kommer Lisa også til at lægge øre til, grundet den manglende kontakt til Børne- og Familieafdelingen. Om dette udtaler Lisa under interviewet, at:

Jeg sidder og ved, at de har ret men på en eller anden mærkelig måde også skal sidde og være loyal. Man kan sige, at jeg nogle gange er nødt til at give dem ret i, at ja, det virker som en mærkelig afgørelse eller ja, det har godt nok taget lang tid. Det er jeg jo nødt til at anerkende, at sådan er det jo. (Bilag, s. 10)

I den direkte kontakt til borgerne sætter det dermed Lisa i et krydspres mellem at være loyal overfor kommunen og de ansatte, mens hun personligt godt kan forstå, at de unge og forældrene er frustrerede. Under feltarbejdet møder medarbejderen Alberte og jeg en samarbejdspartner, som ikke har kunne komme i kontakt med Børne- og Familieafdelingen. Kvinden fortæller, at hun netop har fået skældud i telefonen af en medarbejder fra Børne- og Familieafdelingen, fordi hun har gendsendt nogle underretninger, som hun ikke har fået svar på (Feltnoter, s. 6). Om episoden har jeg skrevet i feltnoterne, at:

Alberte virker rystet og uforstående overfor, at lederen ... har fået skældud.

Da vi går derfra ... spørger jeg Alberte om, hvad det gør ved hende, når hun hører sådan noget. Til det svarer hun, at: "Det er da pinligt. Vi kommer og repræsenterer

kommunen og så er det den behandling vi giver vores samarbejdspartnere.”

... Jeg siger, at jeg synes det har været fedt at være med ude ... Til det svarer hun at det er godt og at: “Du kan også godt se, at det ikke kun er os der synes, at der er noget problematisk ved måden det fungerer på i kommunen. ... Hun [samarbejdspartneren] ser det samme.” (Feltnoter, s. 7).

I dette eksempel italesætter Alberte selv det krydspres hun befinder sig i når hun skal repræsentere kommunen, men ikke kan forsvare eller forene sig med den adfærd, som medarbejderen fra Børne- og Familieafdelingen udviser. I nogle tilfælde kan medarbejderne også ende i situationer, hvor de skal forsvare eller ‘glatte ud’ for de oplevelser, som de unge har haft med kommunen. Dette oplevede Henrik dagen inden, at interviewet blev gennemført. Den unge som Henrik omtaler i eksemplet havde forsøgt at få svar på et spørgsmål om, hvad der sker hvis man slipper en førtidspension og går i arbejde. Da den unge møder Henrik, har han på daværende tidspunkt ringet til kommunen hver dag i tre uger, hvor han har brugt sin frokostpause på at blive viderestillet i telefonen. Efter tre uger havde den unge stadig ikke fået svar på spørgsmålet, da ingen af de medarbejdere han talte med kendte svaret.

I interviewet fortæller Henrik, at han måtte glatte problemet ud over for den unge ved at sige, at “ ... *Prøv at hør her, det her det handler ikke om skyld. Det handler om at folk, de ved det ikke.* ” (Bilag 1, s. 28). Overfor den unge er Henrik loyal over for kommunen ved at undskylde opførelsen og konflikt nedtrappe ved at understrege, at det ikke er ‘nogens skyld’. Det er dog ikke sådan Henrik i virkeligheden ser på episoden. Han udtaler under interviewet, at han synes det er pinligt at arbejde i en kommune hvor man ikke kan få svar på spørgsmål inden for en periode på tre uger, og kalder medarbejderne den unge har talt med for inkompetente:

... Det er simpelthen så sløjt! Og sådan en seance med ham i går gør bare, at jeg tænker fucking lorte kommune! Inkompetente medarbejdere der ikke kan give ham svar. Han er bare sådan en kastebold! ... Det er bare frustration, jeg bliver så vred! Jeg kan simpelthen næsten ikke være i det! (Bilag 1, s. 28-29)

I ovenstående eksempel kommer Henrik til at stå i et krydspres, hvor han på den ene side ønsker at være loyal overfor kommunen og er det også udadtil over for borgeren. Indeni er han dog vred over det lave serviceniveau, som han oplever, at kommunen tilbyder den unge. Ud fra udtalelsen udledes en stor mængde af frustration og vrede på baggrund af den retorik Henrik bruger med ord som fx 'inkompetente medarbejdere' og 'jeg kan næsten ikke være i det'. Det er tydeligt, hvor meget dette eksempel påvirker Henrik følelsesmæssigt. Det slider på medarbejderne, når de skal fungere som repræsentanter for en forvaltning, hvor andre medarbejders handlinger også 'smitter' af på dem i mødet med de unge. Her bliver medarbejderens etiske værdier om, hvad der er okay sat op imod ønsket om, at være loyal overfor sin arbejdsplads. En arbejdsplads og en kommunal forvaltning, som medarbejderne i høj grad tror på og har faglig stolthed ind i (Bilag 4, s. 18; Bilag 1, s. 21; Bilag 2, s. 7).

## Opsamling på analysen

Ud fra første analyseafsnit om 'Kommunal langsommelighed, faste regler samt standardiserede indsatser versus faglige vurderinger' ses det, at medarbejderne oplever de organisatoriske strukturer som værende begrænsende i forhold til deres muligheder for, at hjælpe de unge i praksis. Særligt i forhold til de komplekse ungesager føler medarbejderne sig magtesløse. Faste regler og procedurer forhindrer ofte medarbejderne i, at tilbyde de unge andet end standardiserede indsatser. Med andre ord skal de unge kunne tilpasses de standardiserede indsatser, da den kommunale forvaltning ikke er gearret til, at tilpasse indsatserne efter de enkelte unge. Derudover skaber de faste regler og procedurer ofte lange sagsbehandlingstider i de unges sager. De standardiserede indsatser og lange sagsbehandlingstider sætter medarbejderne i krydspres, da medarbejderne i nogle tilfælde kommer til at se passivt på, mens de unge ikke får den hjælp som medarbejderne vurderer, at de har brug for her og nu. I andre tilfælde får de unge slet ingen hjælp, hvilket sætter medarbejderne i et krydspres mellem faktorer som deres egne faglige- og etiske vurderinger, borgerens forventninger til service, lovgivning, det tværfaglige samarbejde m.fl.

Ud fra andet analyseafsnit om 'Økonomiske strukturer versus den faglige vurdering' ses det, at medarbejderne på afdelingen i høj grad oplever kommunens økonomiske strukturer som en faktor, der påvirker deres praksis negativt. Specialvejlederne på afdelingen oplever at stå i et

åbenlyst økonomisk og faglig krydspres cirka tre gange om året, når de skal forsvare deres faglige vurderinger på visitationsmøderne til STU. I denne forbindelse oplever specialvejlederne, at økonomiske strukturer kan have stor betydning ift., om de unge får tilbudt STU eller ikke. Dette sætter medarbejderne i et krydspres i mødet med de unge, når de skal forklare dem, at deres faglige vurdering ikke nødvendigvis er nok til at sikre, at de unge kan komme på STU.

I mødet med de unge og pårørende skal medarbejderne være påpasselige, når de skal forklare, hvorfor de unge kan opleve et afslag. Medarbejderne oplever ofte, at afslag skyldes de økonomiske strukturer. Dette kan de dog ikke sige til de unge. I mødet med de unge kan medarbejderne også opleve, at skulle forsvare et afslag, selvom deres egen faglige vurdering er modstridende med afslaget - da medarbejderne selv har indstillet borgerne til STU. På baggrund af dette kan der opstå et krydspres mellem medarbejdernes faglige- og etiske vurdering, lovgivning, borgerens forventninger til service, samt kommunens økonomiske strukturer.

I det tredje analyseafsnit om 'Tværfagligt samarbejde versus opdelte kompetenceområder, myndighed og økonomiske midler' belyses, hvordan kommunens skarpe opdeling af kompetenceområder påvirker medarbejdernes praksis. Det er forskelligt hvor påvirkede medarbejderne er af kommunens opdeling af kompetenceområder, men fælles for en stor del af medarbejderne er, at de flere gange har oplevet at stå med unge som ikke får den hjælp som medarbejderne vurderer, at de unge har brug for eller retskrav på. Her kan opdelingen af kompetenceområder være med til at sætte medarbejderne i krydspres, da de ikke har mulighed for at påvirke eller ændre på de afgørelser der træffes i andre afdelinger.

Nogle medarbejdere oplever ydermere, at deres manglende økonomiske kompetencer og utydelige myndighed positionerer dem dårligere i det tværfaglige samarbejde. Dette er særligt aktuelt for KUI-kontaktpersonerne, som oplever, at deres faglige vurderinger og viden om de unge ikke anerkendes som værdifuldt i samarbejdet. I afdelingen for Unge, Beskæftigelse og Uddannelse har medarbejderne grundet deres funktioner, ofte mulighed for at få et mere dybdegående kendskab til de unges problemstillinger og deres drømme. Derfor kan det for nogle opleves som særligt frustrerende, når andre fagpersoner uden samme kendskab til de unge træffer afgørelser, som er modstridende med medarbejderne egne vurderinger af, hvad de unge har brug for.

Medarbejderne oplever, at de økonomiske strukturer påvirker myndighedssagsbehandlernes muligheder for at samarbejde på tværs negativt. Medarbejderne fortæller, at det krydspres, som myndighedssagsbehandlerne befinder sig i, kan medføre en undgåelsesadfærd, hvor sagsbehandleren fx ikke møder op til møderne, fordi de ikke har noget at tilbyde de unge. Dette medfører, at det tværfaglige samarbejde bliver personbåret, da medarbejderne lærer, hvilke sagsbehandlere de unge får 'god behandling' hos. Medarbejderne ser det ikke som en mulighed at tale med deres samarbejdspartnere om deres frustrationer og dilemmaer i det tværfaglige samarbejde, da de vurderer, at det vil have negative konsekvenser for det fremtidige samarbejde. Dette sætter medarbejderne i et kontinuerligt krydspres mellem at sikre de unges sager 'glider nemt', ved at gå på kompromis med deres faglige- og etiske vurderinger.

I fjerde analyseafsnit om 'Politiske beslutninger versus medarbejdernes praksis' ses, hvordan forskellige politiske beslutninger og lovgivning påvirker medarbejdernes praksis. Medarbejderne oplever, at de politiske beslutninger, herunder særligt ændret eller ny lovgivning, kan presse deres praksis. Medarbejderne oplever, at der ofte ikke er sammenhæng mellem politikernes visioner og de ressourcer, der er tilgængelige til at opfylde disse i praksis. Dette sætter medarbejderne i kontinuerlige krydspres mellem faktorer som lovgivning, økonomiske strukturer, borgernes forventninger til service, samt medarbejdernes egne etiske- og faglige vurderinger.

I femte analyseafsnit om 'Medarbejdernes etiske- og faglige værdier versus loyalitet overfor kommunen' ses, hvordan medarbejderne kan sættes i krydspres når de oplever, at andre kommunalt ansatte handler modstridende med deres opfattelse af, hvad der er okay og etisk forsvareligt. I denne sammenhæng kan medarbejderne, som ansigtet udadtil på den kommunale forvaltning, komme til at skulle forsvare de handlinger som andre ansatte har udført, men som de ikke selv kan forene- eller identificere sig med. Her kommer medarbejderne til at stå i et krydspres mellem medarbejdernes egne etiske værdier og ønsket om at være loyal overfor den kommunale forvaltning.

## Kapitel 5: Undersøgelsens konklusion

I dette kapitel besvares undersøgelsens problemformulering som lyder: *Hvilke organisatoriske strukturer i kommunen oplever medarbejderne medfører krydspres i deres praksis og hvilke konsekvenser har disse krydspres for medarbejdernes praksis?*

Af undersøgelsen udledes, at de faste regler og procedurer ofte skaber standardiserede indsatser og medarbejderne oplever, at det er svært at imødekomme de enkelte unges behov. Særligt i forhold til de komplekse unges sager oplever medarbejderne at føle sig magtesløse, da de standardiserede indsatser typisk ikke vil være tilstrækkelige i forhold til niveauet af kompleksitet i sagerne. Derudover skaber de faste regler og procedurer ofte lange sagsbehandlingstider i praksis, hvilket medfører, at medarbejderne på afdelingen i nogle tilfælde kommer til at se passivt til, mens de unge ikke modtager den hjælp som de ellers vurderer, at de unge har brug for. Dette sætter medarbejderne i krydspres mellem faktorer som deres egne faglige- og etiske vurderinger, borgerens forventninger til service og lovgivning.

De opdelte kompetenceområder skaber i praksis det som medarbejderne kalder for en 'søjleopdeling' og dette medfører store problemer i det tværfaglige samarbejde. Eksempelvis oplever nogle medarbejdere, at deres viden om de unge nedprioriteres i det tværfaglige samarbejde, til fordel for tydelig myndighed og økonomiske kompetencer. Samtidig oplever medarbejderne på afdelingen, at de økonomiske strukturer i kommunen betyder, at nogle samarbejdspartnere udvikler en undvigelsesadfærd. Denne undvigelsesadfærd medfører i praksis, at det bliver svært for medarbejderne at hjælpe de unge videre. Samtidig skaber det også etiske krydspres for medarbejderne, da undvigelsesadfærd hos samarbejdspartnere medfører, at det tværfaglige samarbejde bliver personafhængigt. Dette er problematisk, da det forringer de unges muligheder for ligebehandling og kan derfor i sidste ende være med til at krænke de unges retssikkerhed.

Ydermere udledes af undersøgelsen, at medarbejdernes praksis i høj grad påvirkes af den kommunale- såvel som den nationale politik. Gennem analysen ses det, hvordan politiske beslutninger og lovændringer presser medarbejderne i deres praksis. Medarbejderne presses, da de skal leve op til loven, men samtidig ikke har ressourcerne til at gøre dette i praksis.

Dette sætter medarbejderne i krydspres, hvor de kommer til at stå mellem faktorer som lovgivningen, økonomiske strukturer, etiske- og faglige vurderinger og borgerens forventninger til service.

På baggrund af undersøgelsen konkluderes, at medarbejderne i høj grad oplever, at rigide regler og procedurer, opdelte kompetenceområder og kommunens økonomiske strukturer påvirker deres muligheder for, at hjælpe de unge i praksis. På baggrund af disse strukturer oplever medarbejderne kontinuerligt at blive sat i forskellige krydspres, der medfører, at de har dårligere muligheder for at hjælpe de unge. Udover at disse strukturer og krydspres påvirker medarbejdernes muligheder for at hjælpe de unge i praksis, efterlader det også medarbejderne med stærke følelsesmæssige reaktioner såsom følelser af vrede og magtesløshed. Medarbejderne oplever særligt store følelsesmæssige reaktioner, når de kommer til at stå i krydspreset mellem deres egne etiske- og faglige værdier, sat overfor ønsket om at være loyale overfor den kommunale forvaltning. Her skal medarbejderne i mødet med borgerne i nogle tilfælde stå til ansvar for handlinger, som andre kommunalt ansatte har udført, og som medarbejderne ikke selv kan identificere sig med eller synes er rimelige.

# Undersøgelsens litteraturliste

Aalborg Universitet (2015) PBL - Problembaseret Læring,  
[https://prod-audxp-cms-001-app.azurewebsites.net/media/bpgnz3mq/pbl-aalborg-modellen\\_dk.pdf](https://prod-audxp-cms-001-app.azurewebsites.net/media/bpgnz3mq/pbl-aalborg-modellen_dk.pdf) [04/08-2024].

Andersen, M.H., Jørgensen, L. & Davidsen, S. (2019) Litteratur- og informationssøgning, I Kristensen, C. J. & Hussain, M.A. (red.) Metoder i samfundsvidenskaberne, Samfundslitteratur, København, pp. 61-74.

Bengtsson, T.T. & Mølholt, A.K. (2020) Anonymisering i kvalitative undersøgelser, I Petersen, K.E. & Ladefoged, L. (red.) Forskning med børn og unge: Etik og etiske dilemmaer, Hans Reitzels Forlag, pp. 193-207.

Børne- og undervisningsministeriet (2024), Uddannelsens opbygning og indhold, <https://www.uvm.dk/forberedende-grunduddannelse/om-forberedende-grunduddannelse/uddannelsens-opbygning-og-indhold> [07-08-2024].

Børne- og undervisningsministeriet (2023a) Den kommunale ungeindsats, <https://www.uvm.dk/vejledning-og-stoettemuligheder/vejledning/ansvar-og-aktoerer/den-kommunale-ungeindsats> [06-08-2024].

Børne- og Undervisningsministeriet (2023b) Om særligt tilrettelagt ungdomsuddannelse (stu), <https://www.uvm.dk/saerligt-tilrettelagt-ungdomsuddannelse/om-stu> [07-08-2024].

Caswell, D (2005) Handlemuligheder i socialt arbejde - et casestudie om kommunal frontlinjepraksis på beskæftigelsesområdet  
[https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/57418932/Handlemuligheder\\_i\\_socialt\\_arbejde.pdf](https://rucforsk.ruc.dk/ws/portalfiles/portal/57418932/Handlemuligheder_i_socialt_arbejde.pdf) [07-08-2024].

Christensen, A.B. (2021) Socialrådgiveren I Frontlinjen - En introduktion til street-level bureaucracy i socialt arbejde, Hans Reitzels Forlag.

Damgaard, B. (2019) Fokusgrupper, I Kristensen, C. J. & Hussain, M.A. (red.) Metoder i samfundsvidenskaberne, Samfundslitteratur, København, pp. 131-144.

Dansk Socialrådgiverforening (2024) Publikationer,  
[https://socialraadgiverne.dk/publikationer/?fwp\\_publicationer=socialraadgiveren](https://socialraadgiverne.dk/publikationer/?fwp_publicationer=socialraadgiveren)  
[15-09-2024].

Dansk Socialrådgiverforening (2020) Socialrådgivernes fortællinger fra hverdagen,  
<https://socialraadgiverne.dk/wp-content/uploads/2020/03/2020-03-06-Socialraadgivernes-fortaellinger-fra-hverdagen.pdf> [07-08-2024].

Det Kriminalpræventive Råd (2024) SSP- samarbejde,  
<https://dkr.dk/flere-/lokalt-samarbejde/ssp-samarbejde> [28/08-2024].

Dohn, N.B. (2007). 'Praksis', 'social praksis' eller 'socialt medieret praksis'?. Res Cogitans, 4(1), s. 196-197.  
[https://www.sdu.dk/-/media/files/om\\_sdu/institutter/ikv/videnskabelige+tidsskrifter/rescogitans/rescogitans/vol4/rc+++dohn.pdf](https://www.sdu.dk/-/media/files/om_sdu/institutter/ikv/videnskabelige+tidsskrifter/rescogitans/rescogitans/vol4/rc+++dohn.pdf) [04-08-2024].

Eistrup, J. (2021) Supplerende perspektiver – street-level bureaucracy som et åbent perspektiv, I Christensen, A. B. (red.) Socialrådgiveren I Frontlinjen - En introduktion til street-level bureaucracy i socialt arbejde, Hans Reitzels Forlag.

Ejrnæs, M. (2017) Tværprofessionelt samarbejde - Begreber og teori, I Moseby-Jensen, C.K. (red.) Når professioner samarbejder – praksis med udsatte børn og unge, Samfundslitteratur, København, pp. 19-34.

Fick, T. (2024) Socialrådgiverne suser ind og ud af afdelingerne, og familier venter i uvished,  
<https://www.dr.dk/nyheder/indland/socialraadgiverne-suser-ind-og-ud-af-afdelingerne-og-familier-venter-i-uvished> [15-09-2024].

FOA (2010) Rundspørge om kommunernes og regionernes økonomi 2010 og 2011,  
[https://www.foa.dk/~media/faelles/pdf/rapporter-undersogelser/2010/c20afa\\_borgmesterrundspoerge\\_maj\\_20101pdf.pdf](https://www.foa.dk/~media/faelles/pdf/rapporter-undersogelser/2010/c20afa_borgmesterrundspoerge_maj_20101pdf.pdf) [15-09-2024].

Frederiksen, L.Ø. (2024) ”Jeg ville ønske, at jeg kunne sætte støtten i gang, så snart familien er ude ad døren”,

<https://socialraadgiverne.dk/faglig-artikel/jeg-ville-oenske-at-jeg-kunne-saette-stoetten-i-gang-saa-snaert-familien-er-ude-ad-doeren/> [15-09-2024].

Frederiksen, L.Ø. (2022) Mangel på socialrådgivere – Ekspertter advarer: Vi er på vej mod en velfærdskrise,

<https://socialraadgiverne.dk/faglig-artikel/mangel-paa-socialraadgivere-eksperter-advarer-vi-er-paa-vej-mod-en-velfaerds Krise/> [15/09-2024].

Institut for Menneskerettigheder (2012) INSPIRATION TIL LIGEBEHANDLING I KOMMUNALE SERVICEYDELSER,

[https://menneskeret.dk/files/media/dokumenter/nyheder/imr\\_inspirationskatalog.pdf](https://menneskeret.dk/files/media/dokumenter/nyheder/imr_inspirationskatalog.pdf) [07-08-2024].

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2008) Organisationsstruktur, I Jacobsen og Thorsvik (red.) Hvordan organisationer fungerer - en indføring i organisation og ledelse, Hans Reitzels Forlag, København, pp. 86, 72 & 59-60.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2008) Organisation og omgivelser, I Jacobsen og Thorsvik (red.) Hvordan organisationer fungerer - en indføring i organisation og ledelse, Hans Reitzels Forlag, København, pp. 183.

Jensen, M.D. & Kvist, J. (2019) Hvordan laver man en stærk analysestrategi?, I Kristensen, C.J. & Hussain, M.A. (red.) Metoder i samfundsvidenskaberne, Samfundslitteratur, København, pp. 43-57.

Juul, S. (2012) Hermeneutik, I Juul, S. & Pedersen, K.B. (red.) Samfundsvidenskabernes videnskabsteori, en indføring, Hans Reitzels Forlag, pp. 107-145.

Jyllands-Posten (2023) Mange fravælger velfærdsuddannelser af frygt for ringe arbejdsvilkår, <https://jyllands-posten.dk/indland/ECE15343618/mange-fravaelger-velfaerdsuddannelser-af-frygt-for-ringe-arbejdsvilkaar/> [15/09-2024].

Kragh, M.H. (2023) KUI-kontakternes oplevelse af muligheder og begrænsninger ved XXX Kommune, Aalborg Universitet i København.<sup>7</sup>

Kristensen, C. J. (2019) Shadowing - observationer af enkeltpersoners praksis, I Kristensen, C. J. & Hussain, M.A. (red.) Metoder i samfundsvidenskaberne, Samfundslitteratur, København, pp. 191-204.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015) Interview. Det kvalitative forskningsinterview som håndværk, Hans Reitzels Forlag, København.

Laursen, J. (2023) HK: Velkomment men utilstrækkeligt velfærdsloft, [https://www.hk.dk/aktuelt/nyheder/2023/08/25/hk-velkomment-men-utilstrækkeligt-velfærd sloeft](https://www.hk.dk/aktuelt/nyheder/2023/08/25/hk-velkomment-men-utilstraekkeligt-velfaerd-sloeft) [15-09-2024].

Laursen, J. (2024) Kommuner mangler milliarder til velfærd, [https://www.hk.dk/aktuelt/nyheder/2024/01/31/kommuner-mangler-milliarder-til-velfærd](https://www.hk.dk/aktuelt/nyheder/2024/01/31/kommuner-mangler-milliarder-til-velfaerd) [15-09-2024].

Lipsky, M. (2010). Street-Level Bureaucracy - Dilemmas of the individual in public services, New York, Russell Sage Foundation.

Lorensen, M. J. & Christensen, M. B. (2023) Velfærdsansatte over hele landet tilslutter sig nødråb: - Vi kan ikke mere, [https://nyheder.tv2.dk/politik/2023-09-07-velfærdsansatte-over-hele-landet-tilslutter-sig-noe draab-vi-kan-ikke-mere](https://nyheder.tv2.dk/politik/2023-09-07-velfaerdsansatte-over-hele-landet-tilslutter-sig-noe-draab-vi-kan-ikke-mere) [15/09-2024].

Mørck, Y. (2019) Feltstudiet, I Kristensen, C. J. & Hussain, M.A. (red.) Metoder i samfundsvidenskaberne, Samfundslitteratur, København, pp. 177-187.

---

<sup>7</sup> Overskriften på opgaven er ændret grundet anonymisering og opgaven er ikke offentlig tilgængelig, men kan sendes til censor og vejleder på opfordring.

Nielsen, D. K. (2020). Forråelse kan ramme alle. I Socialrådgiveren, 20(10), s. 32-35.

<https://socialraadgiverne.dk/publikation/socialraadgiveren-10-20/> [01-08-2024].

Paulsen, S. (2008) Nødråb fra en kommune. I Socialrådgiveren, 08(15), s. 8-9.

<https://socialraadgiverne.dk/wp-content/uploads/2017/07/2008-15-Socialraadgiveren.pdf>  
[15-09-2024].

Poulsen, B. (2019) Semistrukturerede interviews, I Kristensen, C. J. & Hussain, M.A. (red.)  
Metoder i samfundsvidenskaberne, Samfundslitteratur, København, pp. 97-115.

Riber, M. H. (2012) Er det sociale arbejde gået tabt i administration og arbejdsgange? I  
Socialrådgiveren, 12(16), s. 24-25.

<https://socialraadgiverne.dk/wp-content/uploads/2017/01/2012-16-Socialraadgiveren.pdf>  
[15-09-2024].

Social- og Boligstyrelsen (2015) Forvaltningsbegreber,

<https://www.sbst.dk/media/16427/13-00-forvaltningsbegreber.pdf> [07-08-2024].

Styrelsen for Undervisning og Kvalitet (2019) Klar til kontaktpersonordning Vejledning til  
den kommunale ungeindsats,

<https://www.uvm.dk/-/media/filer/uvm/publikationer/2019/jun/190617-klar-til-kontaktpersonordning-vejledning.pdf> [28/08-2024].

Uddannelses- og forskningsministeriet (2014) Den danske kodeks for integritet i forskning,

<https://ufm.dk/publikationer/2015/filer/file> [30-07-2024].

Østerby, A. C. & Fick, T. (2024) Nyuddannede Emilie sad alene med sager om  
tvangsanbringelser - sagde op efter to måneder,

<https://www.dr.dk/nyheder/indland/nyuddannede-emilie-sad-alene-med-sager-om-tvangsanbringelser-sagde-op-efter-maaneder> [15-09-2024].