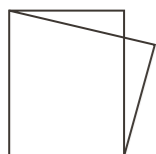


Sociale teknologier i tværgående samarbejde



Erik Laursen,
professor emeritus,
mag.scient.soc.,
Institut for Kultur
og Læring, Aalborg
Universitet

Artiklens emne er anvendelsen af sociale teknologier i kommunale forvaltninger med det formål at styrke det tværgående samarbejde. Artiklen er baseret på en undersøgelse af, hvordan berørte faggrupper i en stor dansk kommune responderer på implementeringen af to sociale teknologier i det tværgående samarbejde omkring udsatte børn og unge. Der konkluderes, at teknologiernes implementering afhænger af medarbejdernes vurdering af en række forskellige aspekter. Blandt disse teknologiernes effektivitet og relevans som redskaber til at udføre arbejdsopgaver, men også hvilke værdier og viden teknologierne indeholder, samt hvordan deres anvendelse positionerer faggrupperne indbyrdes.

Opsporinger, vurderinger og beslutninger i forbindelse med børn og unge i en udsat situation er opgaver, der kræver faglig viden og erfaring hos de medarbejdere, der udfører dem. Da arbejdet er opdelt på flere faggrupper og flere specialiserede enheder, kræver opgavernes løsning samtidig et velfungerende samarbejde på tværs af disse afdelinger og faggrupper. Med det dobbelte formål dels at give støtte til løsningen af faglige opgaver og dels at støtte det tværgående samarbejde mellem de involverede faggrupper anvender de berørte forvaltninger en række teknologier med status af organisationsopskrifter.

Med det dobbelte formål dels at give støtte til løsningen af faglige opgaver og dels at støtte det tværgående samarbejde mellem de involverede faggrupper anvender de berørte forvaltninger en række teknologier med status af organisationsopskrifter.



Spredningen af organisationsopskrifter
Spredningen og anvendelsen af *sociale teknologier*, i betydningen pakker af faglig viden og fremgangsmåder, udgør et væsentligt aspekt af det moderne samfund. Organisationer bliver i voksende omfang indrettet på måder, der efterligner andre organisationer. Spredningshastigheden for nye organisationskoncepter synes samtidig at vokse (Sahlin-Andersson & Engwall 2002; Røvik 1998, 2009). Som konsekvens er der en tendens til, at organisationer med sammenlignelige opgaver i voksende omfang ligner hinanden (DiMaggio & Powell 1983, 1991). Tendensen fik forskere, med en neo-institutionel tilgang til studiet af organisationer, til at fokusere på *opskrif-*

ter (DiMaggio & Powell 1983, 1991; Scott & Meyer 1994). Med opskrifter menes standarder, der angiver, "hvordan man bør udforme udsnit af eller elementer i en organisation" (Røvik 1998, s. 13). Den neo-institutionelle forskning har været optaget af, hvorfor opskrifter spredes og anvendes. Udviklingen af begrebet "opskrifter" var inspireret af sociologerne Berger og Luckmanns opfattelse af, at institutionaliserede fælles vaner udgør organisationers vigtigste grundlag (Berger & Luckmann 1967). Videre er begrebet *legitimitet* centralt. Det refererer i denne forbindelse til begrundelserne for, at opskrifter accepteres af den enkelte organisation. Begrebet blev udviklet af Weber (Weber 1964), som

skelnede mellem flere forskellige typer legitimitet. Eksempelvis kan en opskrift legitimeres gennem en lovgivning, der gør dens anvendelse obligatorisk og genstand for både kontrol og sanktioner.

Sociale teknologier

Den franske filosof Michel Foucaults analyser af magt og institutioner udgør et andet vigtigt afsæt for studiet af organisationers anvendelse af sociale teknologier. Også Foucault betragtede viden som noget, der materialiserer sig i organisationer, relationer og praksis. Foucault gav endvidere begrebet "*teknologier*" et bredere indhold end mekanisk udstyr som værktøj og maskiner (Foucault 1988; Rose 1999). Han lod også

begrebet omfatte immaterielle former for viden som pædagogikker og terapier. Oftest med et indlejret moralsk rationale, der begrundet teknologiens praksis som den rigtige at anvende. Dette brede teknologibegreb indeholder bl.a. den vigtige forestilling, at teknologierne strukturerer *relationerne* i det sociale rum, hvor de anvendes (Jöhncke et al. 2004; Foucault 1988; Krejsler 2014). Det brede teknologibegreb er siden anvendt bl.a. af *Yheskel Hasenfeld*, der inden for kategorien *transformationsteknologi* skelnede mellem fem delteknologier (Hasenfeld 2003). En tilgang bl.a. Matilde Høybye-Mortensen benyttede (Høybye-Mortensen 2013), når hun i sine analyser skelnede mellem *”udredningsteknologier”*, der vedrører, hvilke borgere der falder inden for organisationens målgruppe, og *”koordineringsteknologier”*, der refererer til, hvordan organisationen organiserer sine ydelser (op.cit., s. 50-51). Det væsentlige i den Foucault-inspirede tilgang er for det første en sammenkædning af viden og redskaber, hvor viden betragtes som produktiv, når den omsættes i redskaber, og for det andet en påpejning af, at teknologier skaber en strukturering af organisationers sociale rum, der positionerer de sociale aktører i indbyrdes relationer. I forlængelse af disse to tilgange vil jeg i artiklen betragte *sociale teknologier* som en konfiguration af kundskaber med tre elementer: (1) En *metode-* eller *redskabsdel*. (2) En *software-* del, der indeholder dens videns- og værdigrundlag, og som begrundet redskabsdelen. Samt (3) *Teknologiens strukturering af det sociale rum*, den anvendes inden for. Jeg har endvidere valgt at afgrænse begrebet *organisationsopskrift* til sociale teknologier, hvor anvendelsen er obligatorisk inden for organisationen.

Organisationsopskrifter og professioner

Undersøgelsen er baseret på en antagelse om, at medarbejdernes faglighed udgør en vigtig faktor, når organisationer implementerer teknologier. En professions faglighed vedrører dens kompetence til at udføre givne opgaver på bestemte måder. Besiddelsen af disse kompetencer giver samtidig professionen legitimitet til at udføre de givne opgaver. En legitimitet, der ofte er udformet som et praksismonopol (Parsons 1954; Abbott 1988; Nordengraaf 2007; Evetts 2009). Denne baggrund gør mange organisationsopskrifter til en potentiel trussel for den enkelte faggruppe. For det første fordi opskriften indskrænker professionernes traditionelle råderum til at bestemme, hvordan opgaverne skal udføres. For det andet fordi formålet med mange teknologier er, at de kan deles *på tværs* af faggrupperne, og dermed kan medføre brud på den enkelte faggruppes praksismonopol. For det tredje giver en implementering af obligatoriske teknologier ledelsen nye og udvidede muligheder for at udøve faglig kontrol og viden ledelse af professionernes faglige arbejde (Voxted 2007; Christensen 2009). Endelig for det fjerde vil de sociale teknologier ofte påvirke relationerne mellem faggrupperne, dels fordi en fælles teknologi anvendt i det tværfaglige samarbejde typisk vil være fagligt tonet af de deltagende faggrupper, og dels fordi teknologien ofte strukturerer samarbejdsrelationerne mellem faggrupperne med en ulige fordeling af fordele og ulemper.

Den undersøgte case

Artiklen er baseret på en undersøgelse af det tværgående samarbejde mellem forskellige medarbejdergrupper og administrative enheder inden for

området udsatte børn og unge i en stor dansk kommune (Laursen 2020; Theilmann 2020)¹. Samarbejdet omfatter dels en skoleforvaltning med 50 folkeskoler, 5 specialskoler, en enhed for pædagogisk og psykologisk rådgivning og en ungdomsrådgivning. Dels en familie- og beskæftigelsesforvaltning med privat og offentlig dagpleje, børnehaver, skoletandlæger, sundhedspleje.

Det tværgående samarbejde på området er primært rettet mod *den tidlige opsporing af udsathed* blandt børn og unge. En anden vigtig opgave er at *yde støtte* til, at *udsatte børn og unge kan forblive i almenområdet* (KL 2015; Børne- og Undervisningsministeriet 2019). Undersøgelsen fulgte implementeringen af en ny udviklingsstrategi for børn og unge-området i de to forvaltningsenheder. Udviklingsstrategien blev vedtaget i kommunens byråd i 2016 (Aalborg Kommune 2016a) og indeholder en videreførelse af kommunens indsatser på området. Den lægger sig samtidig tæt op ad en række bredere, landsdækkende initiativer. Bl.a. regeringens sociale 2020-mål for udsatte børn og unge (Regeringen 2013), *’6-by-samarbejdet’* til opfølgning af de nationale mål, samt lovændringen af 2012 om øget inklusion i Folkeskolen (Lov om ændring af folkeskolen 2012). Afgørende for strategiens udformning var et politisk udspil, *”De udsatte børn – fremtiden er deres”* (KL 2015), som Kommunernes Landsforening udsendte i 2015. Her varslede KL et allerede igangværende paradigmeskifte inden for området og pegede på *Indsatstrappen* som en samlende model for indsatserne på området. Dette blev gentaget i forbindelse med udviklingsstrategien, hvor teknologien blev omtalt som strategiens *”overligger”* (Aalborg Kommune 2016b).

49 % af medarbejderne anvendte ikke Indsatstrappen i deres arbejde. Af disse var der 14 %, der ikke fandt den relevant, mens 35 % havde vanskeligt ved at omsætte den til praksis.



Strategiens hovedsigte var at omlægge de specialiserede indsatser, så de bedst muligt kan støtte de udsatte børn og unges forbliven i almenområdet.

Metode og datagrundlag

Undersøgelsen (Theilmann 2020; Laursen 2020) fulgte implementeringen af udviklingsstrategien over to år og var afgrænset til det tværprofessionelle samarbejde mellem de fire faggrupper, der udgør de centrale aktører i det tværgående samarbejde på området, dvs. folkeskolelærerne, pædagogerne inden for dagtilbudsområdet, sundhedsplejere samt socialrådgiverne. Undersøgelsen indeholdt en spørgeskemaundersøgelse over to runder samt en serie interviews med medarbejdere og ledere. De to spørgeskemarunder blev foretaget med et års mellemrum. Skemaerne blev udsendt til 50 % af medarbejderne og 100 % af lederne inden for området. Svarprocenten var ved 1. runde 52 % (1601 besvarelser) og 53 % ved 2. runde (1851 besva-

relser). Interviewdelen indeholdt både individuelle og gruppeinterviews med medarbejdere fra de fire nævnte professionsgrupper. I alt blev 72 medarbejdere i de to forvaltninger interviewet. Fordelt på 13 individuelle interviews, med 3 lærere, 3 socialrådgivere, 3 pædagoger samt 4 sundhedsmedarbejdere. De 11 gruppeinterviews dækkede de samme fire faggrupper. Interviewene var semi-strukturerede med udvalgte temaer, herunder det tværgående samarbejde samt anvendelsen af Indsatstrappen og andre relevante teknologier. Interviewene blev udskrevet og analyseret med anvendelse af NVivo, med anvendelse af to kodningsniveauer. Dels en bred tematisk kodning, der fulgte udviklingsstrategiens nøglebegreber. Dels en mere fokuseret kodning baseret på begreber, dels udledt af den anvendte teoriramme, og dels af interviewenes indhold (Layder 1998). Begreberne blev anvendt som analytiske kategorier, der samler sekvenser fra interviewene med sigte på at udlede

eventuelle mønstre i materialet. I præsentationen af analysen blev anvendt *”power quotes”* (Pratt 2008), dvs. citater fra interviewene, der formulerer pointer fra analysen, men ikke i sig selv beviser analysen.

Det tværgående samarbejdes kompleksitet

Det undersøgte område spænder over tre forskellige lovgivninger: folkeskoleloven, serviceloven og dagtilbudsloven. Mens dagtilbud og dermed børn op til 7 år hører under familieforvaltningen, hører skoleområdet (0.-10. klasse) med børn og unge op til 18 år under skoleforvaltningen. Begge hører ind under almenområdet, som alle børn og unge forventes at være inkluderet i. Både skole- og dagtilbudsområdet har hvert deres hjælpesystem, der yder støtte til børnenes læring, udvikling og trivsel. Et tredje hjælpesystem er tilknyttet familieforvaltningen og udfører indsatser og foranstaltninger i henhold til service-

Man går helst ikke op ad den trappe, man går helst ned, og alle dem, vi kender – der burde man gå op. (...) Jeg tænker, at **risikoen er, at man er meget fokuseret på at gå nedad.** Man kunne også fokusere på at gå opad i indsats, men det er jo ikke det, der bliver italesat” (lærer).



loven. Når et barn er truet i servicelovens forstand, har medarbejdere i almenområdet *underretningspligt*. Som en del af denne forpligtelse skal medarbejderen først undersøge, hvorvidt bekymringen er berettiget. Eksempelvis kan en skolelærer have en bekymring, der vedrører en elev. Læreren er nu forpligtet til at formidle bekymringen i en underretning til en familiegruppe. Forinden skal læreren dog undersøge, hvorvidt der er hold i bekymringen. Dette gælder også i de tilfælde, hvor årsagen til bekymringen ligger uden for skolen, f.eks. i barnets familie. Både undersøgelsen og underretningen skal endvidere foretages på grundlag af en teknologi, der foreskrives af kommunen. Altså en organisationsopskrift. I teknologien vil der endvidere

indgå begreber og faglige forståelser, som typisk ikke udgør en del af lærernes og pædagogernes *kernefaglighed*.

Almenområdet, dagtilbud og skoler, udgør i en vis forstand et *varslings-system*, hvor medarbejdernes bekymringer vedrørende børn og unge registreres, undersøges og formidles til familiegrupperne. Bekymringernes *behandlingsrute* indeholder faser som registrering, validering og diagnosticering samt visitering og iværksættelse af indsatserne. Bekymringerne formidles som *underretninger*, med en dokumenteret redegørelse for barnets situation, samt en diagnosticering, der bestemmer udsathedens årsag og dens alvor. Diagnosticeringen gentages undertiden

flere gange på ruten med det formål at uddybe, validere og kvalificere den eller de forudgående undersøgelser.

I forbindelse med beskrivelserne af egen indsats og af det tværgående samarbejde refererede de interviewede medarbejdere til i alt 14 *teknologier*. Der kan således udmærket have været et større antal teknologier i anvendelse inden for området, men interviewene indikerer dog en mangfoldighed af anvendte teknologier. Teknologierne faldt i to kategorier: *udredningsteknologier*, knyttet til klassifikation, undersøgelse og analyse af opståede bekymringer (Høybye-Mortensen 2013), og *koordineringsteknologier*, der sammenkobler forskellige typer af udsathed med de forskellige tilbud og

indsatsmuligheder, kommunen disponerer over. Endvidere har fire af teknologierne if. kommunens egne informationer status af at være organisationsopskrifter. Vi finder her to udredningsteknologier, *Integrated Children System* (ICS samt ICS-trekanten) og *Signs of Safety* (SOS) samt to koordineringsteknologier, *Børnelinealen* og *Indsatstrappen*. Jeg vil i det følgende se nærmere på to af disse: *Indsatstrappen* og *Integrated Children System*.

Indsatstrappen

– en teknologi, der ikke fængede

Fra kommunens side var der med udviklingsstrategien lagt op til, at indsatstrappen skulle være en central teknologi inden for det undersøgte område. Hvordan gik det så med teknologiens implementering? I spørgeskemaundersøgelserne gav 31 % blandt medarbejderne i de to forvaltninger halvandet år inde i strategiperioden udtryk for, at de kendte elementerne i Indsatstrappen enten "særlig godt" (9 %) eller "godt" (22 %). Omvendt gav samlet 40 % af medarbejderne udtryk for, at de kun "i mindre grad" (24 %) eller "slet ikke" (16 %) kendte elementerne i modellen (Laursen 2020, s. 78).

Ud over kendskab blev medarbejderne også spurgt om, hvorvidt de faktisk anvendte Indsatstrappen i forbindelse med deres arbejde. Her svarede 18 %, at metoden var "central" for deres arbejde, mens 33 % nok anvendte den, men samtidig fandt at der var flere aspekter af deres arbejde, hvor de ikke fandt det relevant at inddrage den. 49 % af medarbejderne anvendte ikke Indsatstrappen i deres arbejde. Af disse var der 14 %, der ikke fandt den relevant, mens 35 % havde vanskeligt ved at omsætte den til prak-

sis. Der var samtidig betydelig forskel på svarmønstrene i de to forvaltninger. Mens 24 % af medarbejderne i familie- og beskæftigelsesforvaltningen oplyste, at det var en "central metode", var andelen kun på 7 % i skoleforvaltningen. Og mens 48 % i skoleforvaltningen ikke kunne omsætte modellen til deres område, var det tilsvarende tal for familie- og beskæftigelsesforvaltningen 28 %. Der er således en stor andel af medarbejderne, der enten ikke kendte teknologien eller kun havde et begrænset kendskab til den. Godt halvdelen af medarbejderne anvendte ikke Indsatstrappen i deres arbejde. Der var også en betydelig andel af medarbejdere med et vist kendskab til teknologien, som alligevel fravalgte at bruge den, fordi de ikke fandt den "relevant". Endelig var der markant forskel mellem de to forvaltninger, både hvad angår kendskab til og anvendelse af teknologien. For at forstå teknologiens begrænsede succes vil jeg i det følgende kort sammenligne den med Børnelinealen, en anden koordineringsteknologi, kommunen anvender på området.

De to koordineringsteknologiers historie og form

På trods af at de to teknologier bredt betragtet har samme formål, er de udformet ret forskelligt. Et forhold, der påvirker deres praktiske anvendelighed. *Børnelinealen* kobler på en ret specifik måde kategorier af udsathed hos børn, rangordnet efter belastningernes tyngde, sammen med de hertil svarende indsatser. Den angiver videre, hvilke aktører der skal udføre dem (2009, s. 28-9; 2017, s. 23). Teknologien tilbyder derfor et umiddelbart anvendeligt redskab, set i forhold til konkrete arbejdsopgaver. Til sammenligning præsenterer *Indsatstrappen* fem 'trappetrin', der

hver symboliserer en indsatstype, med varierende grader af indgriben i et spænd fra anbringelse til forebyggelse. Denne grafiske model er kombineret med syv bredt formulerede instrukser som f.eks.: vælg "så begrænsede indsatser som muligt". Instrukserne er ikke udformet som procedurer. De formulerer i stedet værdimæssige og normative orienteringspunkter. Begge teknologier har status af organisationsopskrifter. Men hvor Børnelinealen opsummerer den lovgivning og de forvaltningsmæssige procedurer, der gælder for området, er indsatstrappens obligatoriske element indeholdt i syv instrukser, der formulerer hovedbudskabet og præmissen i kommunens udviklingsstrategi for området. Mens Børnelinealen overvejende er lokalt udviklet, er indsatstrappen en teknologi, der har 'rejst i tid og rum', før den bliver implementeret i en lokalt tilpasset version i denne kommune (se bl.a. Engen et al. 2017; Møller 2011; Theilmann 2018). I denne undersøgelse repræsenterer indsatstrappen en lokal tilpasning af den såkaldte "Sveriges-model", der i Danmark først blev implementeret i Herning (Engen et al. 2017; Theilmann 2018). Men hvor den i Herning primært blev begrundet som en økonomisk besparelse (Møller & Schmidt et al. 2015), blev det i forbindelse med den politiske vedtagelse af udviklingsstrategien i Aalborg understreget, at strategien (og dermed indsatstrappen) skulle være omkostningsneutral (Aalborg Kommune 2016c). Med reference til de sociale teknologiers tre elementer har Børnelinealen således en væsentlig redskabsdel, mens det for Indsatstrappens vedkommende er de værdimæssige og normative aspekter, der har tyngde.

I næste afsnit beskrives medarbejdernes vurderinger af Indsatstrappen, som de kom frem i undersøgelsens interviews.

Medarbejdernes syn på Indsatstrappen

I forlængelse af svarmønstrene fra survey-undersøgelsen kan vi for det første konstatere, at flere gav udtryk for usikkerhed omkring, hvad teknologien konkret skulle anvendes til.

”Jamen nu skal vi arbejde ud fra Indsatstrappen, og nu skal vi skrotte alt det andet, vi ellers har brugt. Men så vil jeg stadigvæk sige, at det vil være virksomt for mig at vide, at det var strategien i kommunen. Det var, at vi alle sammen arbejdede med det her. Og så kunne vi putte alle mulige andre modeller, resourcer og bekymringsmodeller væk. Hvis vi fik at vide, det er det, vi skal, så ville jeg gøre det, og så ville jeg putte alle andre modeller, jeg arbejdede med, dem ville jeg putte væk” (pædagog).

Samtidig vejer Indsatstrappens normative-værdimæssige element (’gå ned ad trappen’) tungt i medarbejdernes vurderinger.

”Mange længere ude i frontlinjen tænker, at nu gælder det bare om at få alle ned i almenområdet, og så skal vi lave noget mere ... Man går helst ikke op ad den trappe, man går helst ned, og alle dem, vi kender – der burde man gå op. (...) Jeg tænker, at risikoen er, at man er meget fokuseret på at gå nedad. Man kunne også fokusere på at gå opad i indsats, men det er jo ikke det, der bliver italesat” (lærer).

”Vi bruger ikke trappen direkte, men den grundlæggende forståelse af den – vi prøver at løse problemet på lavest mulige niveau” (lærer).

Medarbejdernes accept og anvendelse af denne teknologi afhænger derfor i vidt omfang af, hvorvidt man er enig i dette grundlag.

”Vi skal jo også nedad, men der tænker jeg, ja vi skal nedad, når det giver mening. (...) Det er ikke for alt i verden, vi skal ned, men giver det mening, så giver det mening. Nogle gange kommer man bare ikke udenom, at vi skal opad, fordi det skaber den trivsel til, at de også kan integrere sig den anden vej også. Så jeg er lidt ambivalent med den (Indsatstrappen), fordi jeg også godt kan tænke den som en økonomisk reference” (socialrådgiver).

Et tredje forhold, der har indflydelse på Indsatstrappens anvendelse, er dens oplevede *relevans* i forhold til medarbejderens arbejdsopgaver. Som antydnet er indsatsstrappens redskabsdel relativt svag. Dertil kommer spørgsmålet om, hvilken *målgruppe* den retter sig mod.

”Vi ligger nede i bunden af den. Så vi kigger egentlig ikke på den (...). Det ville jo mest være et redskab, vi skulle bruge, hvis vi skulle se på, hvordan vi skulle have barnet ned ad trappen, og der ligger vi jo allerede” (pædagog).
 ”Vi er slet ikke ude på trappen med de børn, vi har” (lærer).
 ”Vi skal hellere være forebyggende end indgribende. Sådan er det bare. Ikke noget med nogen trappe eller noget” (lærer).

Teknologiens oplevede relevans afhænger tilsyneladende af, hvordan målgruppen for de opstillede indsatser bestemmes. Medarbejderne i almenområdet har til opgave både at forebygge i forhold

til de potentielt truede og at formidle indgreb i forhold til de allerede truede, måske skadede børn. Medarbejderne er derfor kritiske, når de oplever, at de potentielt truede børn, der behøver en forebyggende indsats, ikke er inkluderet i teknologien, der i stedet fokuserer på de allerede truede og skadede børn. Altså de børn, som udgør familiegruppernes højst prioriterede målgruppe. Vi er dermed inde på det fjerde tema, der omfatter *ejerskabet til teknologien*. Her oplever de tre øvrige faggrupper, at Indsatstrappen er socialrådgivernes teknologi. ”Der hvor den (Indsatstrappen) kan komme til at fylde, er der, hvor vi sidder i møder, hvor en rådgiver forsøger at gå ned ad trappen, og vi kun har medarbejdere, der på en eller anden måde gerne vil op” (lærer).

”At den (EL: Indsatstrappen) er blevet præsenteret for os mange gange som en metode, som familiegruppen arbejder ud fra. At det er sådan, jeg tænker Indsatstrappen, og familiegruppen hører sammen. At der er sådan en eskalering i deres indsatser, og at de gerne vil starte længst nede, inden de tyer til større indsatser” (sundhedsplejer).

Denne sammenhæng blev, mere positivt, gentaget af en socialrådgiver. ”Noget af det, vi lærer på studiet (socialrådgiverstudiet), er, at man altid skal vælge den mindste indgriben. Så bliver Indsatstrappen meget selvfølgelig. Det er da kun logisk, men jeg er også blevet undervist i det” (socialrådgiver).

ICS – en stærkt formaliseret udredningsteknologi

Som nævnt har medarbejdere i almenområdet en lovbaseret pligt til at underrette de sociale myndigheder, når de i

Jeg ville ønske, at man i nogle af de skemaer inviterede nogle lærere ind til debat om, at det kunne udføres anderledes, enklere (end i ICS) og måske lidt mere i lærersprog. Første gang sad jeg og kløede mig lidt i hovedet og tænkte: **Hvad er de ude efter?**” (Lærer).



forbindelse med deres arbejde oplever væsentlige bekymringer vedrørende børns velfærd. Kommunen pålægger dem samtidig at undersøge holdbarheden af de observationer og tolkninger, der skaber bekymring. Både ved undersøgelsens gennemførelse og formidlingen af dens resultater til familiegruppen har kommunen pålagt medarbejderne at anvende en teknologi, baseret på Integrated Children System (ICS). Der er tale om en organisationsopskrift, der af kommunen præsenteres som grundlaget for ”det tværfaglige samarbejde mellem myndighedsrådgiver og skole, daginstitution, DUS eller sundhedspersonale” (Aalborg Kommune 2017a, s. 19). ICS er især vigtig i forbindelse med udarbejdelse af de *statusudtalelser*, som formidler frontmedarbejdernes viden om de udsatte børns situation til myndighedsrådgiverne (Aalborg Kommune 2017b). Anvendelsen af ICS er således obligatorisk ved for-

midling af information mellem almen- og myndighedsområdet.

Medarbejdernes syn på ICS

Medarbejdere inden for alle fire medarbejdergrupper udtrykte en *kritisk* holdning til ICS. Kritikken rettede sig eksplicit mod teknologiens redskabsdel, der blev vurderet som for *omfattende* og dermed for *tidskrævende* og *tung* at arbejde med. Samtidig oplevede man, at den ikke indfangede en række problemer, man som medarbejder ofte mødte i arbejdet.

”Det er jo et redskab (ICS), der er givet. Det er en måde, vi kan organisere viden på, så vi kan gøre det synligt, hvordan vi organiserer viden (...) også for skolerne. Det bliver jo synligt i de der skemaer. Men de bliver bare også så omfangsrige og fragmenterede, så indtil videre har jeg mest oplevet det som et irritationsmoment” (socialrådgiver).

Det samme kritikpunkt finder vi også formuleret hos lærerne.

”Jeg synes, at nogle af de punkter, der er i de der kæmpe skoleudtalelser hos ICS, så tænker jeg, ’– jamen vi er jo lærere’. – De er meget omfattende og tidskrævende, hvis man skal gøre det godt. Jeg ved, de skriver i vejledningen, at man kun skal medtage punkter, der er relevante, men inden du forholder dig til, hvad der er relevant, er du nødt til at forholde dig til hele punktet. Jeg bruger i hvert fald til til at sidde og tænke, ’er det relevant eller ej?’ Det kan man godt komme i tvivl om fra lærersynsvinklen” (lærer).

Teknologiens *positionering af faggrupperne* blev ikke i samme omfang gjort til genstand for eksplicit kritik i interviewene, men der var gentagne kritiske referencer til et bagvedliggende *faghierarki*, der forstærkes gennem anvendelse af teknologien.

”Når vi her i afdelingen eller i hele kommunen har (...) indført ICS som vores metode, det tager jo lang tid at få (den) ud i leddene. Ud i daginstitutionerne og skolerne, og at de bliver fortrolige med at bruge metoden og arbejde ud fra den” (socialrådgiver).

Når socialrådgiveren i ovenstående citat fortalte, at det tager lang tid at få teknologien ”ud i leddene”, er den rumlige center-periferi-metafor knyttet til en hierarkisk ’bestiller-udfører’-relation mellem frontpersonalet i almenområdet og familiegruppernes myndighedsrådgivere. En opfattelse, der skal ses i lyset af, at en stor del af den tværgående informationsudveksling tager sigte på den tidlige opsporing, hvor familiegrupperne er den rekvirerende part, der også påser, at teknologien anvendes korrekt.

”(...) de (EL: lærerne) er jo vant til – det oplever jeg stadig, selvom det er nogle år siden, vi indførte det – men at man beder om en udtalelse fra skolen, og så sender de sådan et papir, hvor de lige har kradset lidt ned, og hvor de slet ikke har udfyldt det her skema (DUBU, ICS), og hvor man må ud og snakke med dem, og vi vil altså gerne have, at I udfylder skemaet” (socialrådgiver).

Omvendt formulerede medarbejdere fra almenområdet ønsker om at få *medindflydelse* på teknologiens udformning. Et ønske, der skal ses på baggrund af, at kommunen selv kan beslutte, hvordan underretningen konkret skal udformes.

”Øhm, jeg ville ønske, at man i nogle af de skemaer inviterede nogle lærere ind til debat om, at det kunne udføres anderledes, enklere (end i ICS) og måske lidt mere i lærersprog. Første gang sad jeg

og kløede mig lidt i hovedet og tænkte: Hvad er de ude efter?” (Lærer). ”Jeg synes, at nogle af de her punkter i de her kæmpeudtalelser og ICS (...) er meget tidskrævende, hvis man skal gøre det godt. Selvom de skriver man kun skal forholde sig til de relevante punkter, bruger jeg jo tid på at overveje om det er relevant. Jeg kunne ønske mig et samarbejde, hvor lærerne blev inviteret ind i at udforme det anderledes – noget enklere” (lærer).

Når ønsker om indflydelse ikke imødekommes, synes det for de øvrige faggrupper at forstærke indtrykket af en asymmetrisk relation, indlejret i teknologien.

Teknologierne og de fagprofessionelles fagligheder – fælles og private
Ved både indsatsstrappen og ICS har relationerne mellem hhv. medarbejdernes faglighed og den faglighed, der er indlejret i teknologien betydelig indflydelse på, hvordan medarbejderne generelt vurderer teknologien. Ud fra egen faglighed udleder de en opfattelse af, hvad der er rigtigt at gøre i den konkrete situation. Dette billede holdes kritisk op mod teknologiernes mere generelle forskrifter.

”Nu har jeg været uddannet i mange år. Jeg tænker stadig, at vi skal se på, hvad der er bedst for familien. Og så må man argumentere for det. Og selvfølgelig, normalt vil det mindst indgribende være det bedste for familien, men det er også vigtigt, at vi ikke mister vores faglighed i det der med at se på det mindst indgribende. At vi ikke bliver fanget af den (Indsatsstrappen) i hvert fald” (socialrådgiver).

En bred instruks om at ’gå ned ad trappen’ kan således modsiges af medarbejderens erfaringer, der fortæller, at et liv inden for almenområdets rammer ikke altid skaber grundlag for en god barndom. Medarbejders faglighed på området har bredt betragtet to kilder. Den praksis-erfaring, der henvises til i citatet, og den faguddannelse, der udgør professionens kernefaglighed. Når medarbejderne i almenområdet eksempelvis pålægges at foretage en teknologi-baseret validering af de observationer, de har gjort sig vedrørende børns udsathed (Aalborg Kommune 2017a), og de nødvendige kompetencer ikke indgår i deres kernefaglighed, så sker det undertiden, at medarbejderens praksis-erfaringer i stedet knyttes sammen med et sæt mere *private, individuelle metoder*, stykket sammen og udviklet over tid, der i disse tilfælde bliver alternativet til at anvende organisationsopskriften.

”Jeg tror, den enkelte lærer her på stedet, der har vi ikke som sådan fælles sprog eller en fælles skabelon. Og vi gør det sikkert på vidt forskellige måder. Og så har jeg efterhånden udviklet mine egne metoder. Jeg tænker meget på helheden” (lærer).

”Altså: Hvad har vi med i rygsækken, som et eller andet der har gjort, at vi spotter noget (...) Det handler, tror jeg, egentlig mere om, hvem man er som person” (lærer).

Når medarbejdere anvender private metoder i situationer, hvor organisationen foreskriver en given organisationsopskrift, skyldes det tilsyneladende, at de med forskellige begrundelser sætter spørgsmålstegn ved opskriftens legitimitet. En relevant forklaring på dette kunne være, at den faglighed, der er indlejret

Det karakteristiske ved Indsatsstrappen er imidlertid, at den er et forsøg på at implementere en policy i form af en obligatorisk teknologi, hvor policy-elementet, ”**vælg om muligt altid den mindst indgribende løsning**”, er uløseligt knyttet til anvendelsen af teknologiens redskabsselement.



i teknologien, ikke indgår i medarbejderens faguddannelse. Konsekvensen bliver, at organisationsopskriften (f.eks. ICS) nok anvendes til at formidle information, men ikke til at producere den. Samtidig kan der udvikles en diskrepans mellem de måder, hvorpå arbejdet reelt bliver udført, og den fremstilling, medarbejderne selv giver af deres praksis (Weick 1976; Argyris 1992; Brunsson 2003). ”Nu skal vi lave en underretning. Æhm. Så har jeg sådan mine egne modeller. Så nogle gange bliver vi også bedt om en skoleudtalelse (...), og det skal være det der – ICS” (lærer).

Argyris og Brunsson mente ikke, at medarbejderens private fremgangsmåder nødvendigvis skaber ringe informationer. Om dette sker, kan da heller ikke vurde-

res på baggrund af den aktuelle undersøgelse. Deres pointe var derimod, at en manglende åbenhed omkring, hvordan arbejdet reelt bliver udført, udgør en væsentlig barriere for organisationens muligheder for at lære af egen praksis. I forbindelse med Indsatsstrappen indikerer survey-undersøgelserne, at en kritisk holdning til en organisationsopskrifts legitimitet kan resultere i, at teknologien ikke anvendes. I forbindelse med anvendelsen af ICS-baseret udredningsteknologi i almenområdet indikerer interviewene, at der også her findes en udbredt kritisk holdning til teknologiens legitimitet. Undersøgelsen viser omvendt ikke, hvor udbredt anvendelsen af private modeller er for denne gruppe af medarbejdere.

Opsamling
Medarbejdernes vurdering af de to centrale organisationsopskrifter på området udsatte børn og unge kan opsummeres i nogle hovedpunkter. For *Indsatsstrappens* vedkommende var der usikkerhed omkring formålet med teknologien. Videre var både vurdering og anvendelse af teknologien især påvirket af, hvordan man ser på teknologiens værdigrundlag. Medarbejderne var også kritisk indstillet over for teknologiens relevans og praktiske anvendelighed. Endelig var det opfattelsen hos alle fire faggrupper, at teknologien primært formulerer myndighedsrådgivernes perspektiv på området. Indsatsstrappens profil er speciel, fordi dens software-del er så tungtvejende sammenlignet med dens redskabsdel. Den kunne derfor i lige så høj grad

betragtes som en policy-formulering, som et forsøg på at implementere en ny teknologi. Det karakteristiske ved Indsatsstrappen er imidlertid, at den er et *forsøg på at implementere en policy i form af en obligatorisk teknologi*, hvor policy-elementet, "vælg om muligt altid den mindst indgribende løsning", er uløseligt knyttet til anvendelsen af teknologiens redskabsselement. Når teknologien ikke implementeres på området, bl.a. fordi medarbejderne ikke oplever dens redskabsdel som operationel i forhold til de konkrete arbejdsopgaver, får det samtidig negative konsekvenser for implementeringen af udviklingsstrategien. Også i forhold til medarbejdere, der måske er positive over for strategiens indhold. Hvad angår *Integrated Children System* havde alle fire faggrupper den opfattelse, at teknologiens redskabsdel er for tungt og upraktisk at anvende. Videre var der en oplevelse af, at teknologiens relationsdel indlejrer hierarkiske og asymmetriske samarbejdsrelationer mellem sektioner og faggrupper. De ICS-baserede teknologier indgår først og fremmest i formidlingen af observationer fra frontmedarbejdere i almenområdet til familiegruppernes sagsbehandlere. Et andet formål med teknologien er, at den anvendes af medarbejderne til at validere deres observationer, tolkninger og vurderinger. Det er relativt enkelt at kontrollere, om teknologien faktisk anvendes til at formidle observationer. Derimod er der en gruppe af de interviewede medarbejdere, der gav udtryk for, at observationerne foretages og valideres på anden vis.

For begge teknologier gælder det således, at de med sandsynlighed styrker den tværgående formidling af relevante informationer og dermed det

tværgående samarbejde. Netop fordi de har status af organisationsopskrifter. Omvendt kan deres faktiske anvendelse begrænses af medarbejdernes skepsis over for teknologiernes praktiske anvendelighed ved løsningen af konkrete arbejdsopgaver. Det samme kan en oplevet uenighed, når det gælder de værtdier og den viden, der er indlejret i teknologien. Desuden understregede undersøgelsen, at organisationsopskrifter kan få konsekvenser, der ikke er tilstræbte. Det sker bl.a., når de anvendes på områder, hvor medarbejderen får pålagt arbejdsopgaver, der stiller krav, som ligger uden for deres faglige kernekompetencer. Hvis medarbejderne i denne situation ikke oplever de påbudte teknologier som legitime, kan alternativet være, at man i stedet anvender individuelle, private modeller.

Teknologier og det tværgående samarbejde

Det undersøgte tværgående samarbejde mellem forskellige faggrupper med anvendelse af ICS og Indsatsstrappen kan karakteriseres som en *"monosamarbejdende flerfaglighed"*, hvor "en profession (i samarbejdet) tiltager eller tildeles en overordnet, præmisgivende position" (Lauvås & Lauvås 2006, s. 47). Her med socialrådgiverne i den præmisgivende position. Hovedkritikken fra de tre øvrige faggrupper var dog ikke rettet mod teknologiens monofaglige karakter, men derimod dens konkrete udformning. Samt mod det forhold, at man ikke havde indflydelse på dens tilpasning. Når det gælder Indsatsstrappen, var der blandt alle fire faggrupper kritik af teknologiens værdiindhold ('gå ned ad trappen'). Når kritikken samtidig var mest udtalt blandt lærerne og pædagogerne, kan årsagen være, at især disse to medarbejdergrup-

per har ansvaret for hhv. skolernes og dagtilbuddenes inklusionsdagsorden. Det er derfor især dem, der oplever konsekvenserne af at gå 'ned ad trappen' og lade det udsatte barn forblive i almenområdet. Både i udspillet fra Kommunernes Landsforening og i kommunens udviklingsstrategi er en styrkelse af det tværgående samarbejde den vigtigste begrundelse for implementeringen af organisationsopskrifter. Det sker, uden det samtidig præciseres, hvilke aspekter af samarbejdet der bør styrkes (Aalborg Kommune 2016a; KL 2015; se endvidere Tofteng & Blandt 2017). I begge strategiske afsæt efterlyses eksempelvis et "fælles sprog". Denne undersøgelse bekræfter da også, at en effektiv tværgående formidling af relevant information er afgørende for samarbejdets oplevede kvalitet. Resultaterne sandsynliggør, at dette også kan ske med et monofagligt udgangspunkt. Forudsat det valgte fællessprog kan optage andre faglighedens indsigter og opfattelser. Undersøgelsen indikerer imidlertid også, at teknologier indeholder flere aspekter og er rettet mod flere opgaver og derfor vurderes på forskellige kriterier. Eksempelvis indeholder koordineringsteknologierne bl.a. vigtige præmisser omkring målgruppens afgrænsning, opdeling og sammenkædning med bestemte indsatser. Medarbejderne vurderede dem derfor ikke kun på, hvor effektivt de formidler information på tværs af faggrupperne.

Denne undersøgelse bekræfter da også, at en effektiv tværgående formidling af relevant information er **afgørende for samarbejdets oplevede kvalitet.**



REFERENCER

Abbott, A.D. (1988). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. Chicago: University of Chicago Press.

Argyris, C. (1992). *On Organizational Learning*. Oxford: Blackwell.

Berger, P. & Luckmann, T. (1972). *Den samfundsskabte virkelighed*. København: Lindhardt & Ringhof.

Brunsson, N. (2003). Organized Hypocrisy. In: B. Czarniawska & G. Sevón (eds.), *The Northern Lights: Organization Theory in Scandinavia*. Frederiksberg: Copenhagen Business Press.

Børne- og Undervisningsministeriet (2019). *Regler om inklusion*. www.uvm.dk > folkeskolen > læring-og-læringsmiljøe.

Christensen, P.H. (2009). Videnledelse. In: M. Elting & S. Hammer (eds.), *Ledelse og organisation. – Forandringer og udfordringer*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Collins, H. (2010). *Tacit & Explicit Knowledge*. Chicago: University of Chicago Press.

DiMaggio, P.J. & Powell, W. (1983). The iron cage re-visited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: W. Powell & P. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (s. 63-82). Chicago: University of Chicago Press.

DiMaggio, P.J. & Powell, W. (1991). Introduction. In: P.J. DiMaggio & W. Powell (eds.), *The New Institutionalism and Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

Engen, M., Petersen, S.K., Nørup, I. & Bjerre, L.S. (2017). Sverigesmodellen – så løb de alle den vej! En kritisk diskussion af en models udrulning på det danske anbringelsesområde. *Social Kritik*, 152.

Evetts, J. (2009). New Professionalism and New Public Management. Changes, continuities and consequences. *Comparative Sociology*, 8: 247-266.

Foucault, M. (1988). Technologies of the Self. In: L.H. Martin, H. Gutman & P.H. Hutton (eds.), *Technologies of the Self: A Seminar with Michel Foucault*. Amherst: The University of Massachusetts Press.

Høybye-Mortensen, M. (2013). *I velfærdsstatens frontlinje. Administration, metoder og beslutningstagning*. København: Hans Reitzels Forlag.

Jantsch, E. (1972). Towards Interdisciplinarity and Transdisciplinarity in Education and Innovation. In: *Interdisciplinarity, Problems of teaching and research in universities*. Paris: CERI, OECD.

Jöhncke, S., Svendsen, M.N. & Whyte, S.R. (2004). Sociale teknologier som antropologisk arbejdsfelt. In: K. Hastrup (red.), *Viden om Verden – en grundbog i antropologisk analyse*. København: Hans Reitzels Forlag.

KL (Kommunernes Landsforening) (2015). *De udsatte børn – fremtiden er deres*. København: Kommunernes Landsforening.

Krejsler, J.B. (2014). Når nye teknologier sætter kursen. In: J.B. Krejsler & L. Moos (red.), *Klasseledelsens dilemmaer: fortsatte magtkampe i praksis, pædagogik og politik*. Frederikshavn: Dafolo.

Laursen, E. (2020). *Sociale teknologier og samarbejde om udsatte børn og unge*. Aalborg: Aalborg Universitet.

Lauvås, K. & Lauvås, P. (2006). *Tværfagligt samarbejde. Perspektiv og strategi*. Århus: Klim.

Layder, D. (1998). *Sociological Practice: Linking Theory and Social Research*. Sage Publications Ltd.

Lov om ændring af lov om folkeskolen, lov om friskoler og private grundskoler m.v. og lov om folkehøjskoler, efterskoler, husholdningsskoler og håndarbejdsskoler (frie kostskoler) (2012).

<https://www.retsinformation.dk/eli/ft/201112L00103>.

Møller, S.Ø., Schmidt, F., Kloppenborg, H.S. & Pedersen, H.S. (2015). *Sverigesmodellen i praksis. Erfaringer fra Herning Kommune efter to år*. Aarhus: Kora & Metodecentret.

Noordengraaf, M. (2007). From "pure" to "hybrid" Professionalism. *Administration & Society*, 39(6): 661-785.

Parsons, T. (1954). *Essays in sociological theory*. New York: Free Press.

Pratt, M.G. (2008). Fitting oval Pegs into round Holes. *Organizational Research Methods*, 11(3): 481-509.

Regeringen (2013). *Alle skal med. Målsætninger for de mest udsatte frem mod 2020*. <https://www.regeringen.dk/tidligere-publikationer/alle-skal-med-maalsætninger-for-de-mest-udsatte-frem-mod-2020/>.

Rose, N. (1999). *Powers of Freedom: Reframing Political Thought*. Cambridge: Cambridge University Press.

Røvik, K.A. (1998). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbogatlaget.

Røvik, K.A. (2009). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Sahlin-Andersson, K. & Engwall, L. (2002). *The expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows and Sources*. Stanford: Stanford University Press.

Schack, K. (1978). Indledning. *Dansk pædagogisk tidsskrift*, 26(2): 50-52.

Scott, W.R. (1995). *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Theilmann, B. (2018). Sverigesmodellens organisatoriske rejse fra Sverige til Danmark. *Social Kritik*, 156.

Theilmann, B. (2020). Interdisciplinary cooperation in the field of measure, means and methods: A challenge to welfare professionals. *Nordic Social Work Research*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/2156857X.2020.1724188>.

Tofteng, D. & Bladt, M. (2017). Det tværprofessionelle samarbejde – et paradoks i skolens socialpædagogiske arbejde? *Tidsskrift for Professionsstudier*, 13(25): 14-23.

Voxted, S. (2007). *Den nye mellemlider*. København: Hans Reitzels Forlag.

Weber, M. (1964). The Basis of Legitimacy. In: M. Weber, *The theory of social and economic organization* (s. 324-341). New York: The Free Press

Weick, K.E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly*, 21: 1-19.

Aalborg Kommune (2009). *På tværs. Håndbog for medarbejdere i arbejdet for udsatte børn og unge på 0-18 års området* (1. ver.). Aalborg: Aalborg Kommune.

Aalborg Kommune (2016a). *Udviklingsstrategi for børn, unge og familier i Aalborg Kommune 2016-2020*. Aalborg: Aalborg Kommune.

Aalborg Kommune (2016b). *Udviklingsstrategi for børn, unge og familier i Aalborg Kommune 2016-2020. Hvad siger den? Hvordan får vi den omsat?* (Diasserie) Aalborg: Aalborg Kommune.

Aalborg Kommune (2016c). *Referat af godkendelse af Udviklingsstrategi for børn, unge og familier med særlige behov*. Aalborg: Aalborg Kommune.

Aalborg Kommune (2017a) *På tværs. Håndbog for medarbejdere i arbejdet med børn og unge i Aalborg Kommune* (4. ver.). Aalborg: Aalborg Kommune.

Aalborg Kommune (2017b). *Status ved opfølgning på børn og unge*. Aalborg: Aalborg Kommune.

NOTER

¹ Undersøgelsen blev gennemført 2016-19 af Erik Laursen, Birgitte Theilmann og Iben Nørup, Aalborg Universitet, Institut for Kultur og Læring & Institut for Sociologi og Socialt Arbejde. Projektet modtog støtte fra Obel Fonden.