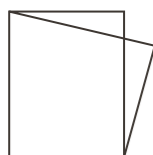


# Når børn mistrives:

## Hvilke coping-mekanismer er på spil i samarbejder på tværs?



Emma Borup Jørgensen, studentermedhjælper, bachelor i statskundskab, Rosa Birkelund, studentermedhjælper, bachelor i samfundsfag & Matilde Høybye-Mortensen, docent, ph.d. i statskundskab. Alle fra Forskningscenter for Samfund, Teknologi og Ledelse, VIA University College

Når der i daginstitution eller skole er bekymring for, om et barn mistrives, sættes et samarbejde ofte i gang mellem mange forskellige professionelle på tværs af forskellige organisationer. Alle disse professionelle arbejder i velfærdsorganisationer med en konstant efterspørgsel på flere ressourcer, og samarbejdet skal finde sted mellem professionelle, der befinder sig i et krydspres. At lave en indsats, der får barnet til at trives, kræver ofte vellykkede samarbejder. Udgangspunktet for denne artikel er derfor en nysgerrighed over, hvordan professionelle håndterer samarbejde på tværs af professioner og organisationer. Vi læner os teoretisk op ad forskningstraditionen *street-level bureaucracy* (Lipsky, 2010; Zacka, 2017; Tummers et al., 2015), og vores forskningsspørgsmål er: Hvilke coping-mekanismer er på spil i

samarbejder på tværs af professioner og organisationer? På basis af analyse af 35 interview fordelt på seks professioner foretaget i syv kommuner identificerer vi tre familier af coping-mekanismer på spil i samarbejder på tværs: 1) Senden videre, 2) Forberedelse og forudseenhed samt 3) Undladelse.

**Introduktion: Samarbejde om børn og unge i mistrivsel i danske kommuner**  
*"Nogle gange skal man være en rigtig irriterende pædagog og ringe til rådhuset og sige: 'Ja, jeg ringede også i sidste uge, og jeg vil bare lige høre, hvad sker der i sagen, hvor langt er vi nået?'"* Pædagog om samarbejdet med familieafdelingen om et barn i mistrivsel.

Når der er bekymring for, om et barn mistrives i daginstitutionen eller skolen,

Når børn mistrives: Hvilke coping-mekanismer er på spil i samarbejder på tværs?

Artiklen her er eksplorativ og udforsker, hvilke mekanismer der kommer i spil, når professionelle står i samarbejdssituationer i en dagligdag præget af krydspres.



sættes ofte samarbejder i gang mellem forskellige professionelle på tværs af forskellige organisationer. Organisationer som børnehaver og skoler udgør hverdagsrammen om professionelles arbejde med børn, men ved bekymring for mistrivsel hos barnet kan psykologer, ressource-lærere, talepædagoger, ergoterapeuter, sundhedsplejersker, socialrådgivere m.fl. tilkaldes. Her vil altså være tale om samarbejde mellem såvel forskellige professionelle med forskellig professionsbaggrund som professionelle ansat i forskellige organisationer og lokaliseret på forskellige matrikler. De professionelle arbejder i velfærdsorganisationer med en konstant efterspørgsel efter flere ressourcer og sideløbende lavere normering og flere elever per klasse eller stue. At skulle samarbejde med andre på tværs kan således føles som en ekstra

opgave, der presser oven i en travl hverdag (Granhøj, 2024). Tiden og ressourcer til samarbejdet skal prioriteres i en dagligdag fyldt med andre arbejdsopgaver – og hvor tiden til f.eks. samarbejds-møder tager fra tiden brugt med børnene. Dette modsatte pres kaldes krydspres (Lipsky, 2010).

Artiklen her er eksplorativ og udforsker, hvilke mekanismer der kommer i spil, når professionelle står i samarbejdssituationer i en dagligdag præget af krydspres. Artiklen bygger på datamateriale indsamlet til et projekt, På Tværs (Hansen et al., 2021), der undersøgte samarbejdet omkring børn i mistrivsel i syv danske kommuner. Artiklen starter med et oprids af dens teoretiske afsæt i litteraturen om *street-level bureaucracy*, og begrebet *coping* præsenteres. Dernæst følger et

kort metodisk afsnit, der introducerer og danner overblik over det anvendte datamateriale. Efterfølgende dykker analysen ned i netop dette datamateriale og tolker på, hvordan de professionelle udtalelser kan forstås som udtryk for coping-mekanismer på spil. Til slut konkluderes, og undersøgelsens implikationer diskuteres.

**Samarbejde omkring børn, der mistrives**  
 Tværprofessionelt eller tværsektorielt samarbejde udpeges ofte som vigtig ift. at løse komplekse sociale problemstillinger. Det gælder også for arbejdet med at øge børns trivsel (Ejrnæs, 2020). Et perspektiv på samarbejde er funktionalistisk. Det betyder, at det er en organisatorisk konstruktion, som er *"igangsat for at kvalificere behandlingen af komplekse problemer, og det kan derfor som udgangspunkt*

antages at være funktionelt” (Ejrnæs, 2020, s. 36). Til funktionalitet hører også dysfunktionalitet, altså virkninger, der ikke var tiltænkt, og som gør, at det tværfaglige samarbejde ikke virker efter hensigten. Ejrnæs (2020) peger også på, at uenigheder mellem professionelle er en naturlig del af tværprofessionelt samarbejde (Ejrnæs, 2020).

De konkrete samarbejder om børn i mistrivsel foregår ofte med afsæt i den daginstitution eller skole, hvor barnet har sin hverdag. Nogle professioner har den daglige kontakt til børnene (lærere og pædagoger), hvor andre tilkaldes (PPR, familiebehandlere, sundhedsplejersker, socialrådgivere mv.). Af den grund er PPR også blevet beskrevet som en ’hjælpepraksis’ (Granhøj, 2024). En del analyser af samarbejder i skolen (Jensen et al., 2023; Majgaard, 2011; Morin, 2021) peger bl.a. på, at de professionelle ikke taler samme sprog eller er villige til at komme hinanden i møde (Mardahl-Hansen, 2019; Mardahl & Schwartz, 2017). Netop samarbejdet mellem dem med den daglige kontakt og de tilkaldte har nogle udfordringer, som Granhøj (2024, s. 73) skriver:

“Vendes blikket mod skolens professionelle, oplever nogle lærere og pædagoger ikke det konsultative samarbejde som relevant og handlingsrettet i forhold til at håndtere problemstillinger i skolen. Flere lærere og pædagoger oplever at stå alene med inklusionsarbejdet og ansvaret for at håndtere problemstillinger i klassen, når samarbejdet udfolder sig ved mødeaktivitet langt væk fra skolens professionelle og børns hverdagsliv (Mardahl & Schwartz, 2017). [...] Derudover udtrykker nogle lærere og pædagoger, at de ikke finder

samarbejdet relevant, da de ofte forlader de konsultative møder med en oplevelse af at have fået ekstra arbejdsopgaver fra PPR-professionelle, der ikke har kendskab til deres konkrete praksis (H. W. Nielsen, 2014; Tanggaard, 2018).”

En anden undersøgelse af samarbejder på tværs viste, “at det ikke er selve organiseringen, der i sig selv er afgørende for samarbejdet, men hvorvidt og hvordan organiseringen bringes i anvendelse samt af hvem og med hvilken begrundelse” (Hansen et al., 2021, s. 7). På basis af disse tidligere undersøgelser er der altså grund til at antage, at samarbejder på tværs om børn i mistrivsel vil være præget af krydspres for de involverede professionelle, og at den enkelte professionelles opfattelser og adfærd i konkrete samarbejdssituationer har betydning for udfaldet af samarbejdet, uafhængigt af den strukturelle organisering af samarbejde.

I datamaterialet, som dette projekt bygger på, handlede flere fortællinger om, hvordan samarbejder på tværs blev oplevet og håndteret, men fortællingerne blev ikke systematisk analyseret med udgangspunkt i den individuelle professionelles oplevelse og håndtering af krydspres, da det lå uden for det oprindelige projekts opdrag. Udgangspunktet for artiklen her er derfor en nysgerrighed over, hvordan professionelle håndterer samarbejde på tværs af professioner og organisationer. I artiklen vil vi bruge det engelsk-inspirerede begreb for håndtering af krydspres, nemlig coping.

Forskningsspørgsmålet er: *Hvilke coping-mekanismer er i spil, når fagprofessionelle samarbejder på tværs af professioner og organisationer?*

#### Teoretisk ramme:

##### Coping-mekanismer i frontlinjen

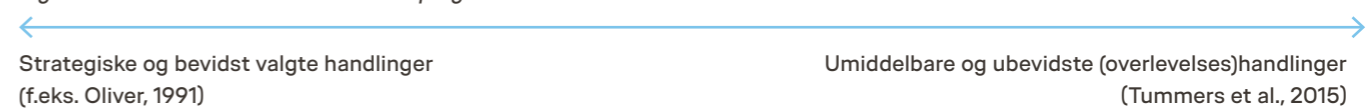
Begrebet coping henter vi fra street-level-litteraturen, hvor coping er den måde, frontlinjemedarbejderen håndterer krydspres, som er en mere eller mindre konstant del af arbejdsvilkårene (Lipsky, 2010; Tummers et al., 2015; Zacka, 2017). Udgangspunktet i street-level-litteraturen er, at frontlinjen har et skønsmæssigt råderum i sit arbejde, og derfor er det i frontlinjen, at politik kommer til live. Det er så at sige i mødet mellem borger og frontlinje, at politiken leveres til borgerne. I frontlinjen vil der være begrænsede ressourcer til rådighed. Det betyder, at frontlinjen, som udgøres af bl.a. lærere, pædagoger og socialrådgivere, ikke kan levere ubegrænset hjælp og støtte til borgerne – og at der oftest vil være efterspørgsel efter flere ressourcer, end frontlinjen har tilgængelig. Coping refererer til handlinger, som individuelle frontlinjemedarbejdere foretager sig, som en måde at håndtere krydspres (Christensen, 2021; Tummers, 2017). Krydspres kan komme af modsatte hensyn, f.eks. mellem borgers ønsker og tilgængelige ressourcer, anvisninger fra lovgivning og ledere over for professionelles værdier og normer, eller prioritering af et individuelt barn med særlige behov over for kollektivet (alle de andre børn i klassen). At professionelle i frontlinjen oplever krydspres er velbelyst. Ny forskning i samarbejdet mellem PPR og skolen viser, at PPR ofte befinder sig i dilemmaer og oplever modsatte forventninger, samt at arbejdet omkring børn i mistrivsel også præges af et krydspres mellem fokus på det individuelle barn eller fokus på børnefællesskaber (Granhøj, 2024).

Lipsky (2010) definerede oprindeligt forskellige individuelle coping-mekanismer, f.eks. *creaming*, der betyder, at det prioriteres at give service til klienter med størst potentiale for at få noget ud af servicen. Efterfølgende har adskillige forskere undersøgt frontlinjen og coping. Et review af studier af professionelles coping-mekanismer i relation til borgeren finder, at coping-mekanismerne samler sig under tre temaer: 1) *moving away from clients*, 2) *moving towards clients* og 3) *moving against clients* (Tummers et al., 2015). Tilsvarende Tummers et al. (2015) finder Zacka (2017, s. 32 og 121) tre coping-mekanismer i anvendelse hos professionelle i kontakt med borgere, “*Indifference, caregiving, enforcement*”, hvor indifference ligner *moving away*, *caregiving* ligner *moving towards*, og *enforcement* ligner *moving against clients*.

Fælles for de nævnte studier er deres fokus på coping-mekanismer, som kommer i spil, når individuelle professionelle håndterer krydspres i interaktioner med borgere. Spørgsmålet er imidlertid, hvilken grad af bevidst valgt adfærd der ligger i den professionelle håndtering?

Coping anskues på forskellige måder i forskellige litteraturer (f.eks. Lazarus, 1966) på et kontinuum som vist nedenfor:

Figur 1: Kontinuum i litteraturen om coping



I street-level-litteraturen er der primært fokus på den umiddelbare og ubevidste forståelse af coping. Nyere forskning har dog også forsøgt at rette fokus på mere proaktive handlinger, hvor frontlinjens adfærd ift. at håndtere krydspres ikke kun ses som overlevelse men også som måder, hvorpå frontlinjen kan skabe meningsfuldhed i deres arbejdsliv (Kamsteen, 2023).

Artiklen her tager afsæt i Tummers et al.s (2015, s. 1100) definition af coping, som lyder “[*coping is ...*] *behavioral efforts frontline workers employ when interacting with clients, in order to master, tolerate, or reduce external and internal demands and conflicts they face on an everyday basis*”. I analysen af interview har vi kigget efter beskrivelser af handling ift. at håndtere et krydspres i relation til tværprofessionelt samarbejde. Vi fokuserer udelukkende på adfærdsmæssig coping, hvad Lazarus (1966) definerer som ydre coping, modsat indre coping, som foregår på et tankemæssigt plan. Når vi gennemgående kalder det coping-mekanismer fremfor strategi, skyldes det netop, at ordet strategi indikerer en grad af rationel overvejelse, som vi ikke nødvendigvis mener er på spil, da coping også kan have en mere umiddelbar, reaktiv karakter.

I vores datamateriale ser vi eksempler på måder at håndtere krydspres på, som

falder i tråd med nogle af de tidligere beskrivelser af, hvordan frontlinjen kan håndtere krydspres (Lipsky, 2010; Winter & Lehmann Nielsen, 2008; Christensen, 2021). En psykolog ansat i PPR fortæller f.eks. om behovet for, at skolelederen skal være et filter, således at PPR kun får de alvorlige tilfælde og ikke bliver kontaktet “*hver gang nogle børn skændes i skolegården*”. Med Lipskys (2010) begreb vil det kunne beskrives som coping-mekanismen *rationing*, der begrænser adgangen til servicen og på den måde gør arbejdsmængden mere håndterbar for den professionelle.

En pædagog fra et dagtilbud forklarer, hvordan de kan håndtere krydspres i relation til barnet ved at ‘standardisere’ sager, hvilket også er en af Lipskys (2010) coping-mekanismer:

“[H]vis et barn får en diagnose, så kan det være sådan lidt standardiserede løsninger, man ligesom finder på. Med et barn med ADHD, så er det den her vej, vi skal gå, og et barn med autisme, så er det denne her retning. Og sådan er det jo ikke altid, at det er det, der virker. [...] Og der kan man også være lidt låst som fagperson i, at man har set meget i løbet af sit liv som lærer eller pædagog. At man hurtigt søger et eller andet om, at det er denne her diagnose, så skal man her henad.”

Analyserne i vores artikel omhandler coping-mekanismer på spil i situationer, hvor borgerne typisk *ikke* er til stede, men hvor der skal samarbejdes med andre professionelle om at udvikle og vedtage handlinger, som skal udføres i relation til den enkelte borger.

Vores fokus på coping-mekanismer i samarbejder på tværs skyldes, at vi anser det som vigtig viden, hvilke coping-mekanismer der er på spil i samarbejder, når indsatser, der skal hjælpe børn i mistrivsel, er så afhængige af samarbejder på tværs, som tilfældet er i Danmark.

#### Metode

Vores undersøgelse baserer sig på 35 semistrukturerede interview fordelt på seks professioner og syv kommuner foretaget ifm. det førnævnte projekt, På Tværs (Hansen et al., 2021). Datamaterialet er illustreret i tabel 1. Interviewene blev originalt lavet med fokus på tre temaer: Børns trivsel og mistrivsel; samarbejde omkring opsporing af mistrivsel; rammer og muligheder for samarbejdet. Vi fokuserer på de to sidstnævnte om samarbejde. De professionelle er ikke blevet spurgt direkte til coping-mekanismer, men er bl.a. stillet spørgsmål som: 'Kan I prøve at beskrive den sidste indsats, I samarbejdede med

andre faggrupper om omkring et barn i mistrivsel?', 'Prøv at beskrive et vellykket samarbejde med andre fagpersoner, som I har oplevet.' og 'Hvad skal der til, for at samarbejdet bliver godt?' (Hansen et al., 2021).

På basis af en kvalitativ kodningsproces af de 35 interview identificerer vi tre kategorier af coping-mekanismer i 25 af interviewene på tværs af alle professioner og kommunerne: 1) Sende aben videre, 2) forberedelse og forudseenhed samt 3) undladelse. Slutkodelisten i tabel 2 beskriver disse tre kategorier og deres generelle repræsentation i interviewmaterialet.

PROFESSION \ KOMMUNE	A	B	C	D	E	F	G	Total
Folkeskolelærer		x	x	x, x	x		x	6
Ressourcelærer		x		x			x	3
PPR	x	x	x	x	x	x	x	7
Familiebehandler	x, x	x	x	x, x	x	x	x	9
Pædagog dagtilbud	x		x	x		x	x	5
Pædagog skole/SFO	x		x	x, x			x	5
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	

Note: A-G refererer til anonymiserede kommuner. Kilde: Hansen et al., 2021.

Hovedkoder	Definition	Kilder	Referencer
Sende aben videre	Afvis ansvar, sidde på hænderne, belejlig tiltro til andre	16	27
Forberedelse og forudseenhed	Proaktivt, tage aktion, frame	17	34
Undladelse	Indirekte at sende aben videre, passivt, se tiden an, spørge leder til råds, bede om kollegers holdning, ignorere	13	29

Note: Kilder er antal interview. Referencer er antal koder fra kilderne. Kilde: Hansen et al., 2021.

Når børn mistrives: Hvilke coping-mekanismer er på spil i samarbejder på tværs?

Som det fremgår af tabel 2, finder vi eksempler på de tre coping-mekanismer imellem 13 og 17 interview. I analyserne, som præsenteres nedenfor er der imidlertid ikke en ligelig repræsentation af professionerne, fordi vi kun bruger få, udvalgte citater som illustration af coping-mekanismerne.

#### Analyse: Hvilke coping-mekanismer er på spil i samarbejder på tværs?

Det varierer, hvordan samarbejdet er organiseret på tværs af de syv kommuner, men fælles er en overordnet organisering i tre trin: Først sparres og samarbejdes med de interne kolleger i daginstitutionen og på skolen. Dernæst, når opgaven vurderes (for) stor, kontaktes eksterne samarbejdspartnere (f.eks. PPR eller familiebehandlere) enten gennem lederen eller på eget initiativ. Kontakten til eksterne samarbejdspartnere sker ofte ifm. en invitation til et netværksmøde, hvor sagen og indsatser efterfølgende diskuteres og aftales, hvilket udgør tredje trin (Hansen et al., 2021). Dvs., at de samarbejdssituationer, som interviewene beskriver, både handler om at udforske problemstillingen (hvorfor mistrives barnet), vedtage og planlægge handlinger samt følge op og evaluere på handlingerne. Oftest foregår dette på møder med flere forskellige professionelle. Forældre og børn kan også være til stede men er det langt fra altid. De vil f.eks. ikke være til stede på såkaldte 'bekymringsmøder', hvor børn, der mistrives, drøftes anonymt.

Alle professionelle på tværs af alle syv kommuner har givet udtryk for krydspres i samarbejder og beskriver coping-mekanismer på spil i samarbejdsrelationer. Dette præsenteres under tre coping-mekanismer: 1) sende aben

videre, 2) forberede og forudse samt 3) undladelse.

#### Sende aben videre

Den første coping-mekanisme om at 'sende aben videre' dækker over aktivt at flytte ansvaret for en handling over på andre involverede i samarbejdet. Eksempler på dette er direkte at sende en opgave videre til andre, åben afvisning af at påtage sig ansvaret for en opgave eller sidde på hænderne og synligt afvente, at andre påtager sig opgaven. Denne coping-mekanisme ses på tværs af både professionelle og kommuner, hvor der er udsagn fra ansatte i fem af de syv kommuner, ligesom der er udsagn fra fem af de seks professioner.

Et eksempel på at sende aben videre ses hos en familiebehandler i Kommune D, hvor de har udfordringer med at hjælpe et barn i mistrivsel, fordi ressourcerne er knappe hos både familiebehandleren og skolen, de samarbejder med: "Vi har ikke flere penge i vores pengekasse end det vi har [...] Nogle gange skubber man bolden frem og tilbage mellem hinanden indtil der endelig er en part, der tager den". Familiebehandleren fortæller, at både skolen og enheden, som familiebehandleren repræsenterer, er enige om, hvilken form for hjælp der skal gives. Der er altså en vilje til at hjælpe barnet i mistrivsel fra begge parter. Men der opstår et krydspres, hvor knappe ressourcer hos både skolen og familiebehandleren resulterer i, at de sender ansvaret videre til hinanden. Familiebehandlerens coping-mekanisme om at sende aben videre er på den måde til dels en aktiv handling, fordi vedkommende godt er bevidst om det; omvendt ser familiebehandleren måske ikke alternative muligheder i situationen.

Et andet eksempel på at sende aben videre ses i to PPR-psykologers fortælling om ansvarsfralæggelse på netværksmøder i Kommune C: "Ansvaret er sådan et stort bløddyr, der ligger på midten af bordet, hvor man så ligesom skal skære sig en bid, og det er sådan et 'game of chicken' [...] den, der blinker først, får den største del af ansvaret". Psykologerne fortæller, at kommunens flade struktur betyder, at ingen har det naturlige ansvar. Forud for citatet fortæller, at de er presset på ressourcer, men at der er en oplevelse af, at ressourcerne ikke prioriteres korrekt, f.eks. bruges mange arbejdstimer på koordinerende opgaver internt i kommunen. Derfor kan der opstå et krydspres mellem, at der skal tages et ansvar for behandlingen af barnet i mistrivsel, og en følelse af, at ressourcerne ikke er til stede. Det bliver handlingslammende for psykologerne ift. at tage ansvar, og de fortsætter:

"Der ligger lidt i rådgiverfunktionen, at de har en tovholderfunktion, men jeg oplever ikke, at de tager den [...] og jeg synes tit, det ender med, at hvis man ikke siger 'jeg kan ikke være tovholderfunktion' på alle de her sager [...] Og det bliver problematisk, når jeg sidder med ansvaret, når jeg har fået det tildelt."

Krydspreset mellem knappe ressourcer og ambitionen om at hjælpe barnet får psykologerne til at reagere med at sende aben videre til rådgiverne, og ligeledes sender rådgiverne ansvaret videre til psykologerne. Psykologerne problematiserer de tilfælde, hvor de ender med ansvaret, fordi de har en forståelse af, at det ikke er dem, det skal tildeles.

## Det er sådan et 'game of chicken' [...] den, der blinker først, får den største del af ansvaret.



### Forberedelse og forudseenhed

Den anden coping-mekanisme om 'forberedelse og forudseenhed' er mere proaktiv og dækker over coping forud for samarbejdssituationer for at gøre opgaven lettere. Eksempler på sådan adfærd inkluderer hurtigt at tage affære på eget initiativ og at frame opgaven på en måde, så den bliver mere håndterbar. Denne coping-mekanisme går også på tværs af professioner og kommuner, hvor der er udsagn fra ansatte i alle syv kommuner på tværs af alle seks professioner.

Et eksempel på forberedelse og forudseenhed ses ved en ressourcecælerer i Kommune G:

*"[M]an skal ikke forvente, at det bare kommer. Man skal også presse på nogle gange og få sagt: 'Der er noget her, der er alvorligt'. [M]an må også lige råbe vagt i gevær. Man skal kende systemet godt og vide, hvilke måder der er gode at begå sig på, for at få nogle resultater også. Og det der med, at man i det tværprofessionelle skriver ud [...] til flere på én gang. Så er det svært at blive overhørt."*

Ressourcecælereren oplever et krydspres mellem at ville behandle et barn i mistrivsel hurtigst muligt og samtidig møde en række barrierer på vejen derhen, bl.a. knappe ressourcer, lange ventetider og mange skiftende sagsbehandlere. Alt dette udfordrer ressourcecælerens arbejdsgang. At forberede og forudse er mere handlingsorienteret, fordi ressourcecælereren finder metoder, der fremskynder processen, f.eks. ved at sætte flere faggrupper på mailkorrespondancer eller frame barnets mistrivsel på en bestemt måde, fordi ressourcecælereren erfaringsmæssigt ved, at det vil få f.eks. PPR til at reagere mere prompte.

To dagpædagoger fra Kommune C fortæller også, hvordan de forbereder og forudser ifm. tværgående samarbejds-møder:

*"[D]et [kan] jo sådan set ende når de [dagpædagogens ledere] har sendt en underretning ind og det var det vi gjorde i starten, så sad vi jo sådan set bare og ventede, fordi [...] så havde vi ikke mere vi skulle gøre. Men så fordi der overhovedet ikke skete noget, begyndte vi*

*jo så at trække i nogle tråde fordi altså det er jo også [...] respekten for vores arbejde. [M]an kan også sige, når det først kommer dertil at [...] vi [er] helt ude i en underretning, så er det jo netop fordi vi først har benyttet os af alle de muligheder vi har her [...] Så har vi udtømt de redskaber vi har her. Så det er ikke for sjov vi går videre med det."*

Dagpædagogerne oplever et krydspres mellem at have afsøgt deres muligheder og i respekt for deres arbejde et ønske om at hjælpe de børn, de i deres daglige virke kan se, er i mistrivsel. Pædagogerne har dagligt øjne på børnene i mistrivsel, hvorfor det formodentligt er sværere at lukke øjnene for. De børn, der laves underretninger på, har i reglen et presserende behov for hjælp, men det opleves, hvordan processen ofte går i stå ved den pågældende instans. Det beskrives, hvordan dagpædagogerne i tidligere sager bare har siddet og ventet. Som reaktion på dette krydspres copes dagpædagogerne ved at trække i tråde som f.eks. at ringe rundt til relevante parter. Dette gør de, efter deres egen arbejdsopgave egentlig er udført, fordi der ellers ikke sker noget.

Når børn mistrives: Hvilke coping-mekanismer er på spil i samarbejder på tværs?

### Undladelse

Den tredje og sidste coping-mekanisme om 'undladelse' dækker over en mere passiv tilgang, hvor en opgave skubbes foran eller forsøges sparket til hjørne. Mekanismen gør sig gældende undervejs i en samarbejdsproces mellem møder og kan dække over at undlade at handle eller prøve at dukke sig ift. opgaver. Vi finder kun eksempler på mekanismen i tre af de syv kommuner, men der er eksempler fra alle seks professioner.

Et eksempel på undladelse ses hos PPR i Kommune A, der ønsker at hjælpe, men som oplever at være tidspresset. Psykologen fortæller om samarbejdet med en daginstitution:

*"[D]e skal i gang nu, fordi der kommer en deadline [...] Den skal de jo ikke overskride [...] Så får jeg en mail, og når jeg ikke svarer på den, så får jeg et opkald, fordi hun siger, jeg kan ikke finde nogle tider i din kalender, så siger jeg, det kan jeg heller ikke [...] Lederne i børnehus og skole kan se vores kalender. Vi kan vælge at camouflere os, så der bare står 'optaget'."*

Psykologen har et ønske om at hjælpe og vil ikke overskride samarbejdspartnerens deadline. Samtidig er vedkommende presset på tid og kan ikke finde hul i kalenderen til et møde. Det skaber et krydspres, hvor psykologen ser sig nødsaget til at spærre kalenderen fuldstændig, så det ikke er muligt for andre at planlægge møder med psykologen. Det er et passivt valg fra psykologens side at håndtere, at efterspørgslen på arbejdstiden er større, end der er timer til, ved at camouflere sin kalender.

En familiebehandler fra Kommune A fortæller om vigtigheden af et godt samarbejde, fordi et udfordrende samarbejde modsat kan give anledning til bl.a. undladelse:

*"I ens daglige trummerum bliver man måske også fanget af, okay, hvad er det så lige, der er nemt? Nogle gange, selvom man godt rationelt kan se, at det ville være godt for barnet at indkalde skolen til et netværksmøde, så tager man sgu lidt den nemme vej nogle gange og lader være [...], ja, og det lyder jo ... det er jo virkelig pinligt [...]. Måske tænker vi ikke over i den daglige trummerum, hvilken positiv betydning for det barn det kunne have at invitere skolen med til møde."*

Familiebehandleren beskriver, hvordan vedkommende selv og vedkommendes kolleger nogle gange vælger at undgå yderligere samarbejde på tværs, fordi det er det nemmeste. Familiebehandleren beskriver retrospektivt det nemme valg som værende pinligt, hvilket måske kan tolkes som en afstandtagen til egen praksis. Altså kan det at undlade visse handlinger være en coping-mekanisme på spil i hverdagen, fordi det er nemmere.

### Diskussion og konklusion

Vi har identificeret tre coping-mekanismer på spil ved samarbejder på tværs. To af mekanismerne (sende aben videre og forberedelse) er mere aktive, hvor den tredje (undladelse) er mere passiv (Lazarus, 1966). Vores studie er eksplorativt, og vores fund skal derfor betragtes som mulige eksempler på coping-mekanismer i samarbejder på tværs. På basis af vores empiri kan vi ikke sige noget om udbredelsen eller hyppigheden af disse coping-mekanismer. Særligt professio-

nelle fra Kommune A, D og G beskriver coping-mekanismer, og derfor er det i høj grad de tre kommuner, der tegner billedet af coping-mekanismerne.

Afslutningsvist fremhæver vi tre ting, som vi tænker kan være interessante for fremtidig forskning:

### 1. Hvilke coping-mekanismer ser vi?

Eftersom vi kigger på coping i samarbejder, er klienten, i det her tilfælde barnet og forældrene, mindre tydelig end i de studier af coping, vi har taget afsæt i (Zacka, 2017; Tummers et al., 2015). Både Zacka (2017) og Tummers et al. (2015) skildrer tydeligt, hvordan én coping-mekanisme er til fordel for klienten (caregiving/moving towards the client), en anden er præget af ligegyldighed (indifference/moving away from the client), og den sidste er direkte fjendtlig (enforcement/moving against clients). Hvis vi skal spekulere over konsekvenserne for barnet af de coping-mekanismer, som vi ser i samarbejder, er det nok ikke sandsynligt, at coping-mekanismerne om at sende aben videre og undladelse bidrager positivt til at forbedre barnets trivsel. Mekanismen om forberedelse har som sådan ikke noget normativt fortegn, da forberedelsen både kan øge tempoet på samarbejdsprocesser, som kan gavne barnet, og samtidig kan flytte opgaven til andre professionelle.

### 2. Er coping-mekanismer et symptom på dysfunktionalitet i samarbejdet?

Når man kigger på individers adfærd, som vi gør her med fokus på coping, rejser det spørgsmålet, hvilket niveau adfærden skal tolkes på: På individniveau, som individets håndtering af oplevet krydspres? På mesoniveau,

som afspejlinger af dysfunktionalitet i samarbejdet? Coping-mekanismen om at sende aben videre ligner f.eks. den dysfunktionalitet, Ejrnæs (2020) kalder 'ansvarsforflygtigelse'. Eller er adfærden udtryk for mangel på relationel koordinering (Gittell, 2016)? Coping kan også tolkes på et mere strukturelt niveau ved at spørge, hvad årsagerne til krydspreset er? Hvad angår årsagerne til krydspres er der ingen grund til at betvivle, at professionelle har mange opgaver at prioritere deres tid imellem. For bare at nævne tre opgaver, der konkurrerer om den professionelle tid og opmærksom, er der aktiviteter med børnegruppen eller klassen, aktiviteter med ét enkelt barn eller særlige hensyn og kommunikation med forældre. Fundene i vores analyse lægger op til, at den enkelte professionelles individuelle handlinger i samarbejder på tværs varierer og ikke kun kan forklares af krydspres, og hvordan samarbejder på tværs er strukturelt organiseret. Som nævnt tidligere er det nok heller ikke lige gyldigt hvilken af de tre coping-mekanismer, der er på spil. Det vil være vigtigt i fremtidige studier at undersøge hvilken adfærd i samarbejder på tværs, der bidrager positivt til børns trivsel.

Hvorvidt fraværet eller tilstedeværelsen af de forskellige coping-mekanismer hænger sammen med organiseringen i de involverede kommuner er svært at sige noget om. Der er indikationer på det i Kommune F, hvor de professionelle fortæller om en ny organiseringsmodel, der har reduceret arbejdspresset. En hypotese til fremtidig forskning kan derfor være, at krydspres og derved coping-mekanismer i samarbejdsrelationer afhænger af grænsefladerne mellem de enheder, der skal samarbejde (Brown, 1983). En underorganiseret grænseflade er defineret ved at være porøs og udefineret, hvorimod en overorganiseret grænseflade er præget af en høj grad af detailregulering og formaliserede procedurer (Kjeldsen, 2020). Vi antager, at både over- og underorganiserede grænseflader vil kunne aktivere coping-mekanismer blandt de involverede professionelle, men dette kunne være genstand for videre forskning.

### 3. Hvilke implikationer er der for tværprofessionelt arbejde omkring børn i mistrivsel?

Slutteligt en bemærkning om hvilke implikationer vores fund har for samarbejdet omkring børn i mistrivsel. Når danske kommuner generelt er organiseret, så ansvaret for at sikre børns trivsel er fordelt på flere orga-

nisatoriske enheder, vil det kræve et vellykket samarbejde på tværs for at lykkes med opgaven. Det betyder, at nogle af de involverede skal overskride deres egne opgaver og beføjelser. For de involverede professionelle lader det til, at ansvarsfordelingen er uklar – og det må den måske også nødvendigvis være for at imødekomme komplekse behov forstået således, at det ikke på forhånd kan vides hvilke indsatser eller kompetencer, der er nødvendige for at løse opgaven. Hvis den enkelte professionelle copes med krydspreset i arbejdet ved at sende aben videre eller ved undladelse, finder overskridelsen ikke sted. Her er spørgsmålet dog, om ansvaret for en sådan overskridelse skal ligge hos den individuelle professionelle, eller om det i højere grad skal ligge på et ledelsesmæssigt og kollektivt niveau? Her er der også indikationer på, at budgetopdelingen mellem forskellige afdelinger spiller ind, så samarbejds møder også bliver til et spørgsmål om hvilke kommunale afdelinger, der skal finansiere indsatsen. Denne organisering giver associationer til en bestille-udfører-model med skoler og daginstitutioner som bestillere og tilkaldte professionelle som udførere, hvor skoler og daginstitutioner dog ikke nødvendigvis har råderet over budgettet til det, de gerne vil bestille.

Når børn mistrives: Hvilke coping-mekanismer er på spil i samarbejder på tværs?

## REFERENCER

Brown, L.D. (1983). *Managing conflict at organizational interfaces*. Addison-Wesley Publishing Company.

Christensen, A.B. (2021). *Socialrådgiveren i frontlinjen: en introduktion til street-level bureaucracy i socialt arbejde*. Hans Reitzels Forlag.

Ejrnæs, N.M. (2020). Tværprofessionelt samarbejdes formål, funktioner og dysfunktioner. I: A.M. Matthiessen, S.F. Gersholt, A.M. Møller & S. Zeeberg (red.), *Bedre møder på tværs: Facilitering, processer og beslutninger* (s. 31-52). Samfundslitteratur.

Gittell, J.H. (2016). *Relationernes betydning for høj effektivitet – styrken ved relationel koordinering*. Dansk Psykologisk Forlag.

Granhøj, C. (2024). *En praksisnær vending i skolepsykologien? Udforskning af betingelser for samarbejde mellem skolen og PPR*. Ph.d.-afhandling, DPU, Aarhus Universitet.

Hansen, J.H., Molbæk, M., Høybye-Mortensen, M., Jensen, C.R., Kristensen, R.M., Christiansen, A.M. & Sommer, L. (2021). *På tværs: en undersøgelse af samarbejdet om børn i mistrivsel*.

Nationalt center for forskning i udsathed blandt børn og unge. <https://www.nubu.dk/wp-content/uploads/sites/40/2021/06/paa-tvaers-rapport-enkeltider.pdf?x85613>

Jensen, C.R., Hansen, J.H., Molbæk, M. & Schmidt, M.C.S. (2023). Cross-professional collaboration and inclusive school development in Denmark. *International Journal of Inclusive Education*. Advance online publication. 1-15. <https://doi.org/10.1080/13603116.2021.1965800>.

Kamsteen, K. (2023). *Mastering the alienating forces of street-level bureaucracy: A relational account of practices creating meaningfulness in the Danish child welfare services*. Ph.d.-afhandling. Politica.

Kjeldsen, L. (2020). Jobcentrenes koordinering med interne og eksterne aktører. I: T. Bredgaard, F. Amby, H. Holt & F. Thuesen (red.), *Handicap og beskæftigelse: fra barrierer til broer* (s. 309-331). Djøf Forlag.

Lazarus, R.S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. McGraw-Hill.

Lipsky, M. (2010). *Street level bureaucracy, 30th Annual Edition: Dilemmas of the individual in public service*. Russell Sage Foundation.

Majgaard, K. (2011). Inklusionens arkitekter. *Pædagogisk Psykologisk Tidsskrift*, 48(3), 216-232.

Mardahl-Hansen, T. (2019). Udvikling af børns og unges deltagelsesbetingelser i folkeskolen: et spørgsmål om læreres relationskompetencer eller betingelser for samarbejde? *Pædagogisk Psykologisk Tidsskrift*, 56(2), 54-68.

Mardahl-Hansen, T. & Schwartz, I. (2017). Samarbejde som handlebetingelse. I: C.K. Moesby-Jensen (red.), *Når professioner samarbejder: praksis med udsatte børn og unge* (s. 145-161). Samfundslitteratur.

Morin, A. (2021). PPR-faglig ekspertise i tidlige tværprofessionelle og tværsektorielle samarbejder og interventioner. *Pædagogisk Psykologisk Tidsskrift*, 58 (2).

Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145-179. <https://doi.org/10.2307/258610>

Tummers, L. (2017). The Relationship Between Coping and Job Performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(1), 150-162. <http://www.jstor.org/stable/44165269>

Tummers, L., Bekkers, V., Vink, E. & Musheno, M. (2015). Coping During Public Service Delivery: A Conceptualization and Systematic Review of the Literature. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1099-1126. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu056>

Winter, S. & Lehmann Nielsen, V. (2008). *Implementering af politik*. Hans Reitzels Forlag.

Zacka, B. (2017). *When the State Meets the Street. Public Service and Moral Agency*. Harvard University Press.