

'Der er ikke noget, som er rigtigt eller forkert, når man snakker faglige vurderinger'

*En institutionel etnografisk undersøgelse af forholdene for udfoldelse af skønnet i en vurdering af kriminalitetstruede unge og deres familiers problemer og behov*

Bonderup, Mette

DOI (link to publication from Publisher):  
[10.54337/aau424062443](https://doi.org/10.54337/aau424062443)

Publication date:  
2021

Document Version  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Bonderup, M. (2021). 'Der er ikke noget, som er rigtigt eller forkert, når man snakker faglige vurderinger': En institutionel etnografisk undersøgelse af forholdene for udfoldelse af skønnet i en vurdering af kriminalitetstruede unge og deres familiers problemer og behov. Aalborg Universitetsforlag. <https://doi.org/10.54337/aau424062443>

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



# **'DER ER IKKE NOGET, SOM ER RIGTIGT ELLER FORKERT, NÅR MAN SNAKKER FAGLIGE VURDERINGER'**

EN INSTITUTIONEL ETNOGRAFISK UNDERSØGELSE  
AF FORHOLDENE FOR UDFOLDELSE AF SKØNNET I EN  
VURDERING AF KRIMINALITETSTRUDEDE UNGE OG DERES  
FAMILIERS PROBLEMER OG BEHOV

**AF  
METTE BONDERUP**

PH.D. AFHANDLING 2021



AALBORG UNIVERSITET



# **'Der er ikke noget, som er rigtigt eller forkert, når man snakker faglige vurderinger'**

Citat fra interview med en professionel

**En institutionel etnografisk undersøgelse af forholdene for udfoldelse af  
skønnet i en vurdering af kriminalitetstruede unge og deres familiers  
problemer og behov**

Af

Mette Bonderup



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

Afhandling indleveret

2021

Ph.d. indleveret: 26. januar 2021

Ph.d. vejleder: Professor Erik Laursen  
Institut for Kultur og Læring  
Aalborg Universitet

Ph.d. bi-vejleder: Professor Lars Uggerhøj  
Institut for Sociologi og Socialt arbejde  
Aalborg Universitet

Ph.d. bedømmelsesudvalg: Lektor Hanne Dauer Keller (formand)  
Aalborg Universitet

Professor Siv Oltedal  
Stavanger Universitet

Professor Edgar Marthinsen  
NTNU (Trondheim)

Ph.d. serie: Faculty of Humanities, Aalborg University

ISSN (online): 2246-123X  
ISBN (online): 978-87-7210-604-5

Udgivet af:  
Aalborg Universitetsforlag  
Kroghstræde 3  
9220 Aalborg Ø  
Tlf. 9940 7140  
aauf@forlag.aau.dk  
forlag.aau.dk

© Copyright: Mette Bonderup

Trykt i Danmark af Rosendahls, 2021

# English Summary

This PhD thesis is an empirical study into the exercise of professional discretion in a Danish municipal administration where five different groups of professionals who, individually as jointly, are involved in the task of solving problems relative to vulnerable families. The thesis focuses on the question:

*How will professionals exercise the construction of institutional discretion in their assessment of such problems and needs as may exist in a family?*

The answer to the principal thesis question has been governed by three sub-questions:

- 1. Who or what has the authority to set standards for the construction of professional discretion?*
- 2. What characterizes the epistemic aspects of the exercise of discretion, i.e. the professional's reflections and assessments, when facing the family's problems and needs?*
- 3. Which structural aspects of the exercise of discretion are institutionalized as standards pertaining to the exercise of discretion in assessing family problems and needs?*

To answer this, I have examined the professionals' unfolding of discretionary exercise in their encounter with a vignette case in which professionals reflect on a realistic but fictional vignette family.

The empirical material illustrating the professionals' reflections on and assessments of the family's problems and needs is generated using two methodological approaches. One half of the professionals wrote down their reflections as answers to open-ended questionnaires, whereas the other half was 'thinking aloud'. At a subsequent hypothetical team meeting, the professionals exchange collegial reflections on the case family. I examined the institutional context in which the discretionary exercise unfolds by way of city council papers and organizational documents, comprising evaluations, method descriptions, tools, manuals, etc. The context was equally analysed through qualitative interviews with managers and professionals within the case municipality. Verbal reflections and interviews were recorded on the mp3 player, and the audio material was subsequently transcribed. The empirical material was generated during the period 2016-2019.

A key element in understanding discretion draws on Grimen and Molander's theory. Grimen and Molander's theory of discretion comprises a structural aspect and an epistemic aspect, respectively. Grimen and Molander have therefore been conducive in the structuring of the research questions and, more specifically, in the

analysis that primarily pertains to the professionals' unfolding of their discretionary exercise. Professional discretion as an institutional activity is embedded in a network of institutional conditions. The foundation and conceptual framework of the thesis are both rooted in the constructivist understanding of knowledge. More specifically, contributions from what I broadly describe as the interactionist field constitute a theoretical starting point for understanding professional activity in welfare institutions. Within this area, primarily Mik-Meyer, Evetts and Noordegraaf have been the inspiration. Furthermore, the thesis draws on Dorothy Smith's work in institutional ethnography, and more specifically, the concept of 'ruling relations', which has contributed to the analysis of the empirical material relative to the structural aspects of discretionary exercise. The individual sections of the analysis are supplemented by empirical studies and theoretical concepts, where this was contributory to the unfolding of the thesis' empirical material.

### **Empirical observations and analytical results:**

Through six chapters, the thesis examines epistemic and structural aspects of the exercise of discretion among professionals in a municipal administration. In the thesis, special focus is on the concrete and changeable world that make up a municipal administration, as it is facing political as well as strategic ambitions of new practice developments. Specifically, two traditionally distinct administrative areas were brought together under the same leaders with the aim of creating a coherent and holistic effort to help families. The structural aspects of assessment were studied through managers' and professionals' articulations of work assignments and positions linked thereto. Likewise, the thesis looks into the way in which participants' experiences are linked with the social power structure. The epistemic aspects are studied through the professionals' verbalisation of work assignments, positions and reflections on the situations of a specific family. Overall, this has resulted in six separate chapters dealing with the development, management and support of the exercise of discretion in a municipal administration.

Specifically, the estimate is constructed through hypothesis formation, in which the professionals attach particular significance to selected features. The empirical material indicates that such significance is attributed through the use of knowledge linked with the two traditionally distinct management areas. The analysis indicates that the professionals' exercise of discretion is primarily governed by the legislation within the areas they are required to administer, and, to a lesser extent, draws on knowledge from the adjoining administrative area. Conversely, the analysis indicates that professionals who work with assignments closer to the family draw on knowledge from both management areas, and thus their assessment is based on a wider overall perspective than is the case for the two groups of professionals working within judicial administration. The analysis of the institutional order and structural aspects indicates that the leaders' foremost priority is legislative implementation and, to a lesser extent, cross-disciplinary work. This can be seen as



an explanation of the differences in the patterns of action between the professionals. At the same time, the analysis indicates that a high degree of autonomy is left to the professionals in matters concerning political and strategic ambitions involving the establishment of a new practice based on a holistic performance within family casework.



# Dansk resumé

Denne afhandling omhandler en empirisk undersøgelse af professionelles udfoldelse af skønnet i en dansk kommunalforvaltning, hvor fem forskellige grupper af fagprofessionelle er sat til at løse specialiserede såvel som fælles tværgående opgaver i relation til udsatte familier. I afhandlingen er der fokus på spørgsmålet:

*Hvordan konstruerer de professionelle det institutionelle skøn i vurderingen af familiers problemer og behov?*

Besvarelsen af afhandlingens hovedspørgsmål har været styret af tre underspørgsmål:

- 1. Hvem eller hvad har autoritet til at sætte retning for de professionelles konstruktion af skønnet?*
- 2. Hvad kendetegner skønnets epistemiske aspekter dvs. de professionelles refleksioner og vurderinger i mødet med familiens problemer og behov?*
- 3. Hvilke strukturelle aspekter af skønnet er institutionaliserede som standarder for skønnet i vurderingen af familiens problemer og behov?*

For at besvare dette har jeg undersøgt professionelles udfoldelse af skønnet i mødet med en vignettecase, hvor de professionelle reflekterer over en realistisk men fiktiv vignettefamilie. Det empiriske materiale, som belyser de professionelles refleksioner over og vurderinger af familiens problemer og behov, er genereret ved anvendelse af to metodiske tilgange. Den ene halvdel af de professionelle har nedfældet deres refleksioner som skriftlige besvarelser af åbne spørgsmål. Den anden gruppe har 'tænkt højt'. Efterfølgende har de professionelle på et konstrueret teammøde i fællesskab reflekteret over case-familien. Jeg har undersøgt den institutionelle kontekst, hvori skønnet udfoldes, gennem byrådsreferater og organisatoriske dokumenter – herunder evalueringer, metodebeskrivelser, redskaber, manualer m.m. Konteksten er desuden undersøgt gennem kvalitative interview med ledere og fagprofessionelle i case-kommunen. De mundtlige refleksioner og interview er optaget på mp3-afspiller, og efterfølgende er lyd materialet transskriberet. Det empiriske materiale er genereret i perioden 2016-2019.

Et bærende element i forståelse af skønnet hentes i Grimen og Molanders teori. Det betyder, at skønnet forstås som todelt. Skønnet har således dels strukturelle aspekter, og dermed en afgrænsning af de professionelles udfoldelse af skønnet og dels epistemisk aspekter, dvs. de professionelles kognitive processer i relation til udfoldelse af skønnet. Deres teori har derfor bidraget både til opsætning af forskningsspørgsmål men endvidere til arbejdet med de empiriske analyse. Udfoldelsen af skønnet forstås i afhandlingen som en institutionel aktivitet, der er

vævet ind i et net af institutionelle forhold. Afhandlingens fundament og begrebsapparat har rod i den konstruktivistiske vidensforståelse. Mere konkret udgør bidrag fra, det jeg bredt betegner som, det interaktionistiske felt et teoretisk udgangspunkt for afhandlingens forståelse af professionel aktivitet i velfærdsinstitutioner. Inden for dette område har primært Mik-Meyer, Evetts og Noordegraaf været til inspiration. Der er endvidere hentet inspiration i Dorothy Smiths arbejde inden for institutionel etnografi, og mere specifikt, begrebet styringsrelationer, som har givet inspiration til analyserne af det empiriske materiale i relation til de strukturelle aspekter ved skønnet. De enkelte analyseafsnit er endvidere suppleret med empiriske undersøgelser og teoretiske begreber, hvor dette har kunnet bidrage til udforskningen af det empiriske materiale.

### **Empiriske iagttagelser og analytiske resultater:**

I gennem seks kapitler undersøger afhandlingen epistemiske og strukturelle aspekter ved professionelles skøn i en kommunalforvaltning. I afhandlingen er der særligt fokus på den konkrete og omskiftelige verden, der kendetegner en kommunalforvaltning, når den ændres for at imødekomme politiske og strategiske ambitioner om udvikling af en ny praksis. Konkret samles to traditionelt adskilte forvaltningsområder under samme ledere med det formål at skabe en sammenhængende og helhedsorienteret familieindsats. De strukturelle aspekter ved skønnet undersøges gennem ledere og fagprofessionelles italesættelser af arbejdsopgaver og positioner knyttet hertil; og det undersøges samtidig, hvordan aktørernes erfaringer kobles til den social orden af magt. De epistemiske aspekter undersøges gennem de professionelles italesættelser af arbejdsopgaver, positioner og refleksioner over en konkret families situation. Samlet giver dette seks selvstændige kapitler, som på forskelligvis vis behandler udfoldelsen, styringen og understøttelsen af skønnet i en kommunalforvaltning.

Konkret konstrueres skønnet gennem hypotesedannelser, hvor de professionelle tillægger udvalgte træk særligt betydning. Det empiriske materiale indikerer, at betydningen tillægges gennem anvendelse af viden knyttet til de to traditionelt adskilte forvaltningsområder. Analysen peger på, at sagsbehandlernes skønsudfoldelse primært er styres af lovene på de områder, de er sat til at administrerer, og at der, i mindre grad, trækkes på viden fra det tilstødende forvaltningsområde. Modsat peger analysen på, at indsatspersonerne trækker på viden fra begge forvaltningsområder, og dermed baseres skønnet på et bredere helhedsperspektiv, end det er tilfældet for de to grupper sagsbehandlere. Analysen af den institutionelle orden og de strukturelle aspekter indikerer, at ledernes primære prioritering er implementering af lovene og i mindre grad den tværgående opgaveløsning. Dette kan ses som en forklaring på de forskelle, der er på handlemønstrene mellem de fagprofessionelle. Samtidig peger analysen på, at der overlades en høj grad af autonomi til de professionelle, når de politiske og strategiske ambitioner om at etablere en ny praksis baseret på helhedsorienteret familieindsats skal imødekommes.

# Forord

Denne afhandling handler om udfoldelsen af det faglige skøn, når der arbejdes med i case-managementmetoden. Afhandlingen har fokus på, hvordan skønnet udfolder sig i en konkret kontekst, hvor faglige beslutninger træffes af fagprofessionelle i tværgående teams. Projektet er muliggjort gennem et samarbejde mellem Jørgen Hansen, tidligere Uddannelseschef for Efter- og Videreuddannelsen ved University College Lillebælt samt Erik Laursen, min vejleder ved Institut for Kultur og Læring ved Aalborg Universitet. Ikke mindst er afhandlingen muliggjort fordi Odense Kommune og University College Lillebælt har finansieret projektet. Tak til Ulla Viskum, min chef, der har støttet mig og prioriteret i arbejdsopgaverne, så det har været muligt at arbejde koncentreret.

Selve afhandlingen er skrevet med afsæt i Center for Familier og Unge i Odense Kommune, som i forbindelse med projektets påbegyndelse var en nytænkning af indsatsen på området for kriminalitetstruede unge og deres familier. Ved at samle traditionelt adskilte forvaltninger, arbejdsopgaver og professionelle under samme ledelse var hensigten at skabe bedre og mere helhedsorienterede løsninger for den samlede familie. Etablering af en ny praksis er både en organisatorisk og en faglig udfordring, der kræver tid og ressourcer. Derfor vil jeg gerne takke professionelle og ledere i Center for Familier og Unge, som sideløbende med dette har delt deres praksis med mig. Jeg har stor respekt for jeres arbejde.

Tak til Erik, min vejleder, fordi du konstant og med tålmod udfordrer min 'selvfølgelige' forståelse af viden i socialt arbejde såvel som i forskning. Læring tager tid, og det er først nu her ved vejs ende, at jeg for alvor forstår din intention om et kombineret blik på socialt arbejde og organisatorisk læring. Tak til Lars, min bi-vejleder, fordi du tog godt imod mig, da jeg havde behov for et 'socialt fagligt blik'. Fordi du har været en inspiration og har givet mig ny energi til at fortsætte.

Tak til Senter for profesjonsstudier ved OsloMet, hvor Anders Molander og Jannicke Wiers-Jenssen åbnede dørene, og bød mig velkommen i deres forskningsgrupper. Det har været meget inspirerende for mig at møde et så stort og forgrenet forskningsmiljø. Tak til min forskningsgruppe CISO ved Aalborg Universitet. Tak fordi I alle beredvilligt og med tålmod har læst løst såvel som fast. Tak til 'metodegruppen' ved University College Lillebælt, som konstruktivt har kritiseret mine skrivelser, men ikke mindst for at dele erfaringer med livet som ph.d. studerende. En særlig stor tak skal lyde til Anne Marie Dahler, som her til sidst har læst, kommenteret og opmuntret, så jeg har fået energi til at fortsætte.

Til Marianne Staal Stougaard og Birgitte 'Ph.d.-buddy' Theilmann en særlig tak. De mange snakke private såvel som faglige har gjort livet som ph.d. studerende til noget helt særligt.

Sidst men ikke mindst en stor tak til mine to børn og min mand, som alle med godt humør har forholdt sig til min ind i mellem 'distancerede' tilstand. Til min mand en særlig tak, fordi du har gjort det umulige, og dermed gjort det muligt.



## Indhold

DEL 1 INTRODUKTION .....	17
Kapitel 1 Indledning, relevans og problemstilling.....	17
1.1 Om at være en familie med behov for hjælp.....	18
Familien 'Adams' .....	18
1.2 Skøn som tilfældigt eller nødvendig? .....	23
1.3 Præsentation af det empiriske felt .....	25
Odense Kommune som overordnet case.....	25
CFU-modellen en nytænkning af indsatsen.....	26
1.4 Afhandlingens forskningsspørgsmål og ramme .....	29
Generering af data i mødet med det empiriske felt .....	31
1.5 Videnstendenser på området og indkredsning af feltet .....	31
Skøn som en situationel aktivitet integreret i professionelle handlinger .....	32
Rammesætning af skøn og konteksten hvori det udfoldes.....	33
Professionel skønsudøvelse .....	35
1.6 Opbygning og formidling.....	38
DEL 2 TEORI, METODE, DATA .....	39
Kapitel 2 Teoretiske diskussioner og perspektiver .....	39
2.1 Skøn, magt og velfærdsinstitutioner .....	39
Skøn som teoretisk begreb.....	40
Profession og professionel skønsudfoldelse i velfærdsinstitutioner.....	43
Nøglebegreber inden for klassisk professionssociologi .....	44
Profession og professionalisme i velfærdsinstitutioner .....	47
Skønsudfoldelse og viden .....	50
Udfoldelse af skøn i tværgående kontekster .....	54
Skønsudfoldelse som en institutionel aktivitet.....	58

Strukturer som magtfuld styring .....	61
Lovgivning som strukturelt aspekt.....	62
Politisk beslutning som strukturelt aspekt.....	65
Ubetinget styring? .....	66
2.2 Samspil mellem struktur og episteme.....	68
Institutionel etnografi - Kritisk sociologi med afsæt i menneskers hverdagsliv .....	70
Styringsrelationer .....	71
Forhandling af styringsrelationer .....	73
Kapitel 3 Design.....	79
3.1 Institutionelt etnografisk design .....	79
3.2 Kvalitativt, ateoretisk og teorifortolkende case-studie .....	80
3.3 Generering af data - metoderne .....	82
Dokumenter .....	84
Interview .....	85
Vignetprocessen .....	86
'Think-aloud' .....	87
Observation og lydoptagelser .....	88
Anonymisering .....	89
Kapitel 4 Analytisk strategi .....	91
4.1 Hvordan ser genstanden for analyse egentlig ud? .....	91
4.2 Den adaptive analysetilgang.....	92
Operationalisering af den deskriptive analyse.....	94
Operationalisering af analysen af de strukturelle og epistemiske aspekter .....	95
4.3 Kvalitetskriterier .....	97
Generaliserbarhed .....	98
Institutionel etnografi som ontologi .....	98



Det ateoretiske og teorifortolkende case-studie.....	99
Udvælgelse af interview- og vignet-deltagere.....	100
Rejsen over tid.....	100
Kvalitetskriterier analysestrategi.....	101
DEL 3 ANALYSE.....	103
Kapitel 5 Udvikling af professionel praksis.....	103
5.1 Nytænkning af indsatsen.....	104
Familierne som har behov for hjælp.....	105
Udfordringerne ved den hjælp familierne har behov for.....	106
Strategisk beslutning om etablering af ny enhed i Odense .....	108
5.2 CFU-modellen – Organisering af den professionelle praksis .....	110
Faglig organisering af det professionelle arbejde .....	113
5.3 CFU-modellens faglige afsæt og vidensbase .....	115
Case-management; Værktøjer og redskaber .....	117
5.4 Opsamling.....	118
5.5 Den levende organisation – et mellemstapil.....	120
5.6 Den politiske proces.....	121
5.7 Evaluering af enheden og den professionelle praksis .....	122
Den administrative styring.....	123
Case-managementmetoden .....	124
Lovgivningen .....	125
Status på implementeringen af CFU-modellen.....	126
5.8 Opsamling.....	129
Kapitel 6 Politiske og strategiske forståelser.....	131
6.1 Forståelse af sociale problemer.....	132
Manglende uddannelse og arbejde som forklaring på kriminalitet .....	133
Uansvarlige forældre som forklaring på kriminalitet.....	136

6.2 Politisk og strategisk opskrift på opgaveløsning .....	139
Kapitel 7 Arbejdsopgaver og positioner .....	143
7.1 Centerchefen .....	144
7.2 De daglige ledere .....	147
Overholdelse af lovgivningen.....	148
Tilpasning af ressourcer i bred forstand.....	149
Sætte faglig retning.....	150
Den tværgående opgaveløsning .....	151
7.3 De professionelle.....	153
Retslig forvaltningsvirksomhed – rollen som myndighedssagsbehandler .....	153
Job- og/eller aktivitetsparathed efter Lov om Aktiv Beskæftigelsesindsats .....	155
Barnets særlige behov efter Lov om Social Service .....	155
Faktisk forvaltningsvirksomhed – rollen som indsatsperson .....	157
Indsatsfunktionerne i relation til loven og organisatorisk rammesætning .....	157
7.4 Teamets arbejdsopgaver – rollen som 'tværgående opgaveløser' ...	160
7.5 Opsamling.....	165
Kapitel 8 Konstruktioner af skønnet.....	167
En case-managers refleksioner.....	167
En børn- og ungesagsbehandlers refleksioner.....	168
En beskæftigelsessagsbehandlers refleksioner .....	169
8.1 Forskellige tanker og handlinger .....	170
8.2 Konstruktioner af skønnet gennem betydningsdannelse.....	171
Case-managerens hypotesedannelse .....	172
Børn- og ungeområdet sagsbehandlers hypotesedannelse.....	172
Beskæftigelsesområdet sagsbehandlers hypotesedannelser .....	173

8.3 Opsamling.....	174
Kapitel 9 Begrundelser og handlenormer .....	175
9.1 Beskæftigelsesområdet .....	176
9.2 Børn- og ungeområdet .....	180
9.3 Indsatsområdet.....	183
9.4 Det tværgående familieperspektiv .....	186
9.5 Opsamling.....	190
Kapitel 10 Autoritet og strukturelle aspekter .....	191
10.1 Økonomien.....	194
Lederes erfaringer.....	194
Økonomi som ruling relations? .....	196
10.2 Målsætninger.....	197
10.3 Lovgivningen .....	200
Loven som strukturelt aspekt i relation til de traditionelle forvaltningsområder .....	201
Tolkning af loven og den tværgående opgaveløsning.....	203
10.4 Tværgående organisering.....	206
10.5 Opsamling.....	211
Kapitel 11 Konklusion og implikationer.....	213
11.1 Afhandlingens fund .....	214
Konstruktion af skønnet gennem betydningstillæggelse .....	214
Sagsbehandlingernes konstruktioner af skønnet.....	214
Indsatspersonernes konstruktioner af skønnet.....	215
Den tværgående skønsudfoldelse.....	216
11.2 Implikationer for praksis.....	218
<b>Litteratur.....</b>	<b>221</b>

### ***Oversigt over tabeller og figurer***

Tabel 1.3.1 Kriminalitetsniveau målt i 2018 iht. antallet af anmeldelser og antal sigtede (s. 26)

Tabel 3.3.1: Oversigt over projektets strategi for generering af empirisk materiale (s. 83)

Figur 5.2.1 Organisering af Social- og arbejdsmarkedsforvaltningen (s. 111)

Figur 5.2.2 Organisering af Center for Familier og Unge (s. 112)

Figur 5.2.3 Den faglige organisering i Odense Kommune (s. 115)

Figur 5.3.1: Mødekoncepter i case-managementmetoden (s. 117)

Figur 5.3.2: Case-managementmetode arbejdsproces (s. 118)

Figur 5.7.1: Den nye organisering sker pr. november 2016 (s. 126)

Figur 5.7.2: Den nye organisation i efteråret 2016 (s. 127)

Figur 5.7.3: Mødestrukturen, som skal understøtte den faglige praksis efter ændringerne (s.128)

Figur 7.4.1: Traditionel organisering af familiens samarbejdspartnere (s. 161)

Figur 7.4.2: Familiens samarbejdspartnere efter reorganiseringen af indsatsen (s. 162)

Tabel 9.3.1 Indholdet af og forskelle mellem handlenormer, på baggrund af hvilke skønnet konstrueres i relation til de monofaglige organisatoriske opgaver, der skal løses (s. 186)

Figur 9.4.1: Samspillet mellem samspillet mellem sagsbehandlerens handlenormer (s. 190)

Figur 9.4.2: Samspillet mellem indsatspersonernes handlenormer (s. 190)

Figur 10.1: Ruling relations – hvem eller hvad har autoritet til at sætte standarder for retningen af de professionelle udfoldelse af skønnet? (s. 193)

## DEL 1 INTRODUKTION

### Kapitel 1 Indledning, relevans og problemstilling.

Temaet for denne afhandling er professionelle og disses udøvelse af skønnet i situationer, hvor der træffes beslutninger om hjælp til børn, unge og familier. I det sociale arbejdes praksis<sup>1</sup> er sådanne beslutninger afgørende for den hjælp borgeren, klienten eller familien får. Den eksisterende forskning inden for socialt arbejde i Danmark har primært haft afsæt i et borger-, klient- eller familieperspektiv og har dermed distanceret sig fra den professionelle side (Järvinen & Mik-Meyer, 2005). Samtidig er skønsudfoldelse et forskningsmæssigt underbelyst tema (Grimen & Molander, 2008), og netop derfor er det også af forskningsmæssig interesse og relevans at undersøge dette tema og denne opgave i den professionelle praksis. De professionelle udfolder skønnet i mødet med konkrete situationer, hvor de træffer beslutninger og handler i et samspil mellem komplekse sociale problemstillinger, organisatoriske rammer og professionel faglighed (viden og kompetencer). Afhandlingen har afsæt i en konkret kontekst, hvor de professionelle i tværgående teams skal udfolde skønnet og træffe beslutninger om helhedsorienterede indsatser i familiesager, hvor unge er kriminalitetstruede. Formålet er at bidrage med viden om professionelles udfoldelse af skønnet.

I dette kapitel præsenterer og begrundet jeg afhandlingens fokus og struktur. Det vil sige, at det er min intention at præsentere læseren for, hvad afhandlingen drejer sig om, hvad den konkret undersøger, hvorfor den er relevant, og hvordan undersøgelsen er tilrettelagt. Jeg indleder med at præsentere en familiehistorie, som er konstrueret og fungerer som gennemgående case i det empiriske arbejde. Herigennem tydeliggøres situationerne i relation til hvilken, skønnet udfoldes. Dernæst diskuteres to perspektiver på skøn som værende henholdsvis tilfældigt og nødvendigt, hvilket leder frem til en konkretisering af afhandlingens problemformulering. Herefter præsenteres den eksisterende viden inden for temaerne professionelt skøn i socialt arbejde, rammerne og konteksten, som skønnet udfoldes i, samt professionel skønsudfoldelse og -udvikling gennem erfaringsdannelse, hvorefter afgrænsningerne og konkretiseringen af skønnet præsenteres. Efter denne rammesætning af afhandlingens fokus og interesseområder runder jeg kapitlet af med en redegørelse for, hvordan afhandlingens undersøgelser er gennemført. Afslutningsvis præsenteres afhandlingens opbygning.

---

<sup>1</sup> Med socialt arbejdes praksis henviser jeg til opgaver generelt, dvs. opgaver der udføres af såvel socialrådgivere, pædagoger m.v., som gennem deres arbejde på såvel myndigheds- som indsatsområdet træffer beslutninger i relation til den enkelte borger, klient eller familie.

## 1.1 Om at være en familie med behov for hjælp

Professionelle udfolder skøn i situationer, hvor det ikke er muligt at opsætte regler for, hvordan og i hvilket omfang hjælpen skal stykkes samme, så den passer til familien (Grimen & Molander, 2008). Nedenfor præsenteres afhandlingens gennemgående case – en familiehistorie<sup>2</sup>, som dels belyser familiemedlemmers konkrete situationer og dels illustrerer det felt, hvor de professionelle må udfolde skønnet.

### Familien 'Adams'

**Baggrund, familien:** Familien består af Bilal og Aisha, som har været gift i 18 år. Sammen har de fire børn: Muhammed, Ali, Jasmin og Nada. Begge forældre har en palæstinensisk baggrund. Bilals forældre kom til Danmark fra Libanon i 1984. Bilal var dengang to år gammel. Aishas forældre ankom i 1985, og Aisha er født i Danmark, umiddelbart efter forældrenes ankomst. Bilal og Aisha er begge vokset op sammen med deres familier i Vollsmose. Efter Bilal og Aisha blev gift, bosatte de sig i Vollsmose, hvor de i dag bor i en 5-værelseslejlighed. Bilal har, foruden sine forældre, tre brødre samt en moster, der er bosat i Danmark. Aisha har, foruden sine forældre, også en bror og en søster, der også bor i Danmark.

**Baggrund, Bilal:** Bilal er 37 år. Det fremgår af sagsakterne fra Jobområdet, at Bilal har afsluttet folkeskolens 9. klasse. Han har i forbindelse med en samtale med sagsbehandleren udtalt: *'Jeg har aldrig fattet matematik og dansk og er træt af skolen. Jeg vil bare noget andet'*. Efter ca. et år på kontanthjælp fik Bilal job i Bilka, hvor han arbejdede i 3 år. Bilal blev fyret fra Bilka, da han flere gange om måneden ikke mødte til tiden. I sagen står det noteret, at Bilal har oplyst, at årsagen hertil var, at: *'Jeg røg for meget hash'*. Bilal modtog derefter dagpenge og havde forskellige småjobs. I 2014 udløb Bilals ret til dagpenge, og han overgik til kontanthjælp. I den efterfølgende periode har Jobområdet løbende forsøgt at hjælpe Bilal i gang med forskellige job, som hver gang er blevet afbrudt pga. for meget fravær.

I 2016 fik Bilal en dom på 6 måneder for grov vold jf. straffelovens §245. Af sagen fra kriminalforsorgen fremgår det, at Bilal afsonede dommen med fodlænke, og derfor blev han hjemme hos familien. Som en del af afsoningen var Bilal i virksomhedspraktik 20 timer om ugen på 'Glasværket' ved Odense havn. Der står endvidere, at Bilal i 18 år har haft et hashmisbrug. I afsoningsperioden blev Bilal samtidig fulgt af kriminalforsorgen, hvor han afleverede ugentlige urinprøver. I den periode, hvor Bilal var tilknyttet kriminalforsorgen, var han clean. Det er noteret i sagen fra Kriminalforsorgen, at Bilal havde besluttet sig for, at han efter afsoningen ville begynde på en frisk. I sagen står der, at Bilal havde udtalt, at: *'det er svært at leve af kontanthjælpen, den bliver man sgu ikke rig af'*.

---

<sup>2</sup> Casen er udarbejdet med afsæt i flere forskellige familiers historier og med bistand fra mange forskellige professionelt kvalificerede. Casen dækker således forskelligartede forvaltningsområder og opgaver.

I journalen fra Jobområdet fremgår det, at Bilal ikke har været i arbejde efter afsoningen af dommen, at han p.t. modtager kontanthjælp, og at han er vurderet jobparat. Det fremgår endvidere af journalen, at Bilal igen er begyndt at ryge hash, og at han derfor er blevet tilknyttet misbrugscenteret. Af journalen fremgår det af en status fra beskæftigelsessagsbehandleren, at Bilal tre gange inden for det sidste år er udeblevet fra aftaler på Jobområdet. Det fremgår, at sagsbehandleren ved manglende fremmøde retter telefonisk henvendelse til Bilal, som så er kommet til den næste aftale. Sagsbehandleren siger i forbindelse med overdragelsen af sagen til CFU: *'Jeg tror ikke, det er fordi Bilal ikke vil, for han vil faktisk rigtig gerne møde op, men jeg tror, han ind i mellem ryger hash som en form for selvmedicinering og derigennem glemmer alt omkring sig'*. Det fremgår af sagen, at Bilal i 2005 blev udredt ved psykiatrien i Odense, hvor han fik diagnosen ADHD. Bilal blev efterfølgende medicineret med ritalin. Af sagens akter fremgår det, at Bilal i forbindelse med en samtale på jobområdet har sagt: *'Jeg kan ikke lide at tage medicin og vil gerne ud af det'*.

**Situation, Bilal:** Bilal er i dag tilknyttet misbrugscenteret. Misbrugsbehandleren har i forbindelse med overdragelsen af sagen oplyst til CFU: *'Jeg må kontakte Bilal telefonisk dagen før og på selve dagen for at sikre, at han kommer til møderne'*. Formålet med samtalerne på misbrugscentret er ifølge misbrugsbehandleren, at *'opnå gensidig tillid, støtte Bilal og gennem samtaler motivere Bilal til at stoppe med at ryge hash'*.

Det fremgår af sagen fra Jobområdet, at Bilal de sidste 4 uger har undladt at opdatere Jobnet om sin jobsøgning. I sagen har beskæftigelsessagsbehandleren noteret, at Bilal som begrundelse for den manglende jobsøgning har sagt: *'Jeg har ikke overskud til at passe et arbejde, og jeg vil derfor ikke til jobsamtale'*. Sagen overdrages til CFU, inden sagsbehandleren på Jobområdet har besluttet, om Bilal p.t. vurderes at stå til rådighed for arbejdsmarkedet. Det fremgår ligeledes af sagens akter fra jobområdet, at politiet p.t. har Bilal under observation. Der står i sagen skrevet, at: *'Bilal ifølge politiet ses i grupperinger, som relateres til bander og bandeaktiviteter'*.

**Baggrund, Aisha:** Aisha er 34 år. Det fremgår af Aishas sag fra jobområdet, at hun for 10 år siden har været i gang med en uddannelse som pædagogisk assistent, men at Aisha blev sygemeldt ½ år inde i grundforløbet. Ifølge Aisha var årsagen, at hun havde svært ved at koncentrere sig. Da SU'en stoppede overgik Aisha til kontanthjælp, som hun har modtaget siden. I forbindelse med kontanthjælpsreformen blev Aisha vurderet uddannelsesparat, og hun begyndte på social- og sundhedshjælperuddannelsen, men måtte stoppe efter 2 måneder på grund af hovedpine og træthed.

I sagen fra Jobområdet står der, at Aisha i 2016 fik konstateret en tumor i hjernen. I journaludskrifter fra sygehuset fremgår det, at tumoren er benign (=godartet), men trykker på dele af hjernen. I journalen står endvidere, at Aisha lider af udpræget træthed, er støjfølsom og har nedsat korttidshukommelse. Der står endvidere, at tumoren har været forsøgt opereret, men ikke kunne fjernes helt. Sagsbehandleren

på jobområdet har ifølge sagen vurderet Aishas skånehensyn som varige. Sagsbehandleren skriver i sagen, at: *'Aisha har en høj arbejdsidentitet og vil rigtig gerne arbejde, men hun har svært ved at finde fodfæste på arbejdsmarkedet'*. Aisha er ifølge udskriften fra sygehuset velmedicineret, men hun skal i situationer, hvor hun stresses, tage mere medicin. Aisha følges pga. dette på OUHs neurologiske afdeling.

**Situation, Aisha:** I forbindelse med overdragelsen af sagen fra jobområdet til CFU skriver beskæftigelsesbehandleren: *'Aisha modtager p.t. kontanthjælp og er i gang med virksomhedspraktik mhp. afklaring af arbejdsevnen'*. Aisha har i den forbindelse sagt til sagsbehandleren, at hun godt kunne tænke sig, at: *'arbejde med børn med Downs syndrom'*. Det fremgår af sagen fra jobområdet, at Aisha har givet udtryk for, at: *'hun ikke kan klare sig med kontanthjælp, samt at hun rigtig gerne vil i arbejde'*.

**Baggrund, Muhammed:** Muhammed er en dreng på 16 år, der bor på institutionen Lillelunde, som ligger i Jylland. Det fremgår af sagen fra B&U afdelingen, at Muhammed har boet på Lillelunde i lidt over et år, og at han er frivilligt anbragt. Af den forudgående § 50 undersøgelse (jf. Serviceloven) fremgår det, at Muhammed er 14 ½ år, da han sammen med en gruppe drenge var med til at mishandle en midaldrende mand, som forsøgte at stoppe drengene i at begå hærværk mod en bil. Manden blev slået bevidstløs af drengene. Manden køres efterfølgende på sygehuset og kommer sig. Det fremgår endvidere af undersøgelsen, at Muhammed før voldsepisoden over en længere periode havde røget hash hver dag, samt at han i 2016 havde modtaget afrusning gennem Unge og Rusmidler i Odense Kommune. I den forudgående § 50 undersøgelse beskrives Muhammed af sagsbehandleren som: *'en tynd og høj dreng, han er intelligent og reflekteret ift. sit hashmisbrug, men han er også noget mimikfattig og virker træt'*. Ifølge undersøgelsen har Muhammed forklaret, at han *'sover dårligt om natten. Han har tankemylder og uro i kroppen – følelser og tanker, som ofte skaber rygetrang hos ham'*. Det fremgår endvidere af undersøgelsen, at Muhammed i 2013 blev udredt og diagnosticeret med ADHD ved psykiatrien i Odense. Muhammed har siden været medicineret med ritalin.

**Situation, Muhammed:** Lige inden overdragelsen til CFU har sagsbehandleren fra Børn- og Ungeforvaltningen afholdt opfølgning på anbringelsen på Lillelunde. I forbindelse med opfølgning har sagsbehandleren skrevet, at: *'Muhammed, når han er hjemme hos sine forældre hver anden weekend, ryger hash, fra det øjeblik han står af bussen derhjemme, til han står på bussen igen om søndagen'*. Sagsbehandleren har i forbindelse med opfølgning haft en samtale med Muhammed og følgende er i den forbindelse noteret i sagen: *'Muhammed fortæller, at han de sidste par år har haft meget svært ved at huske noget vigtigt. Han oplever, at det hele bare flyder sammen. Når han er hjemme på weekend, prøver forældrene at holde ham fra hash, og de venskaber der medfører, at han ryger – men Muhammed snyder forældrene, siger han'*. Sagsbehandleren har endvidere noteret i sagen, at: *'Muhammed fortæller, at mor forsøger at stole meget på ham, så når han lyver overfor hende, tror*



*hun altid på ham alligevel. Han siger f.eks., at han skal være sammen med en ven hjemme hos vennen, og så tager de i stedet ind til rygeklubben i Kochsgade. Muhammed fortæller, at når hans far er hjemme, er der mere stramme regler. Far låser Muhammed inde på værelset om natten, men enkelte gange er Muhammed kravlet ud af vinduet for at mødes med venner og for at ryge hash'. I forbindelse med opfølgning på Lillelund fortæller Muhammed: 'Jeg er glad for at bo på institutionen, og de regler og rammer, der er, hjælper mig til at komme i skole og få lavet lektier. Samtidig savner jeg rigtig meget mine venner derhjemme og det samvær, vi har med hinanden, når vi ryger'. Muhammeds lærere fortæller, at: 'Muhammed er god i skolen. Han ligger over middel i både dansk, engelsk, matematik og fysik. Hvis ikke det var for hans hashmisbrug, så ville de sikkert erklære ham uddannelsesparat, så han kunne fortsætte på en ungdomsuddannelse efter sommerferien'. Sagsbehandleren fra Børn og Ungeforvaltningen har ikke iværksat foranstaltninger eller tiltag på baggrund af opfølgningsmødet på Lillelund, idet sagen overdrages til CFU.*

**Baggrund, Ali:** Ali er en dreng på 13 år. Han går i 7. klasse på den lokale folkeskole. Det fremgår af sagen, at sagsbehandleren for Børn og Ungeforvaltningen for 2 måneder siden modtog en underretning fra skolen vedrørende Ali. Der blev på baggrund af underretningen udarbejdet en § 50 undersøgelse (jf. Serviceloven). Der er endnu ikke iværksat foranstaltninger på baggrund af undersøgelsen. Af undersøgelsen fremgår det, at Ali har problemer i skolen, både socialt og fagligt. I undersøgelsen henvises til en udtalelse fra Alis skole, hvor der stod skrevet, at Ali ligger under middel i de fleste fag. Især har han svært ved matematik, dansk, tysk og engelsk, mens han klarer sig bedre i idræt. I udtalelsen beskrev lærerne Ali som: *'urolig, ukoncentreret og højlydt. Han forstyrrer ofte timerne og opildner de andre drenge med anden etnisk baggrund til at deltage i urolighederne'*. Der står endvidere, at lærerne: *'flere gange om måneden ser sig nødsaget til at sende Ali udenfor døren på en tænkepause eller op til skolelederen, hvis det er rigtig slemt, som fx dengang Ali låste klasselæreren ude fra klasselokalet, da hun var ude på gangen for at tale et alvorsord med én af de andre drenge'*. Det fremgik endvidere af udtalelsen fra skolen, at skolen gennem et år selv havde prøvet at løse situationen. De havde bl.a. haft en ekstra lærer i nogle af timerne. Skolen oplyste endvidere, at de havde holdt et møde med forældrene. Mødet resulterede i, at Ali efterfølgende holdt sig mere i ro i timerne, men i følge klasselæreren: *'kun for en kort periode'*. Af underretningen fremgik det endvidere, at: *'Ali i en dansktime kom op at skændes med en anden dreng, af dansk etnisk herkomst, hvorefter Ali kastede en stol efter drengen. Stolen ramte drengen i ryggen, og drengen måtte hjemsendes med smerter og i chok'*. Lærerne beskriver, at: *'de øvrige børn i klassen er blevet bange for Ali, mens drengene af anden etnisk herkomst end dansk, hvilket udgør 2/3 af drengene i klassen, ser op til Ali. De synes, han er sej, og flere af drengene betegnes som medløbere i forbindelse med den ballade, som Ali sætter i gang'*. Af undersøgelsen fremgår det, at Ali i fritiden spiller Fortnite online, hvor bl.a. de førnævnte drenge indgår sammen med et par andre ældre drenge fra nærmiljøet. Af sagen fremgår det,

at sagsbehandleren fra Børn og Ungeforvaltningen løbende har afholdt netværksmøder med skole og forældre.

**Situation, Ali:** Sagsbehandleren fra Børn- og Ungeforvaltningen har i forbindelse med det sidste netværksmøde for en uge siden noteret i sagen, at skolen har meddelt, at de: *'af hensyn til de andre børn i klassen ikke længere kan have Ali i klassen'*. Skolen har derfor den sidste måned tilbudt Ali eneundervisning 8 timer om ugen. Dette foregår 2 gange om ugen i et SFO-lokale på skolen. Ifølge notatet fortalte forældrene på netværksmødet, at *'Ali i de øvrige timer og dage er hjemme alene eller sammen med sin mor'*. Undervisningstilbuddet er jf. skolen gældende, indtil kommunen finder et andet skoletilbud til Ali. Af notatet fra netværksmødet fremgår det, at Ali selv synes, at: *'jeg bliver uretfærdigt behandlet, da de andre drenge laver mindst lige så meget ballade'*. Han fortæller, at: *'jeg er træt af skolen og glæder mig til, at kommunen finder en anden skole. Jeg synes, at lærerne er efter mig'*. Omvendt synes Ali, at: *'det er træls, at jeg skal væk fra mine venner fra klassen, men jeg ser dem jo hjemme i kvarteret'*. Forældrene derimod siger, at de: *'forstår ikke, at skolen ikke kan styre Ali'*. Alis far siger, at: *'det går fint derhjemme – jeg sætter bare Ali på plads, hvis han bliver fræk'*. Aisha fortæller, at Ali er: *'sød til at hjælpe med indkøb og til at dække bord'*. Sagsbehandleren fra Børn og Ungeforvaltningen har ikke foretaget sig yderligere i sagen, efter hun har skrevet notaterne vedr. netværksmødet.

**Baggrund, Jasmin:** Jasmin er en pige på 10 år. Hun går i 4. klasse på den lokale folkeskole. I forbindelse med sagsbehandlingen af underretningen vedr. Ali, har sagsbehandleren fra Børn og Ungeforvaltningen indhentet en udtalelse fra skolen vedr. Jasmin. Skolen beskrev Jasmin som: *'en velfungerende pige såvel fagligt som socialt'*. På daværende tidspunkt fortog sagsbehandleren sig ikke yderligere.

**Situation, Jasmin:** Lige inden overdragelsen til CFU modtog sagsbehandleren fra Børn- og Ungeforvaltningen en telefonopringning fra en nabo til familien. Sagsbehandleren har noteret følgende i sagen vedr. dette opkald: *'Naboen fortæller, at Jasmin kommer ind til hende 1-2 gange om ugen, og naboen synes altså, at det virker til, at Jasmin ikke har det godt. Naboen siger, at Jasmin virker trist, farveløs og fåmælt, og går ligesom altid og pakker sig ind med lange ærmer i blusen, også selvom det er varmt udenfor. Faktisk synes naboen, at Jasmin virker meget tynd – nærmest underernæret – hendes hår ser også helt livløst ud, men hver gang naboen forsøger at tilbyde lidt kage eller chokolade, siger Jasmin nej tak. Naboen fortæller, at Jasmin har sagt til hende, at hun ikke vil belemre sin far og mor med hendes problemer, da de har nok at tænke på, både i forhold til Muhammed og i forhold til Ali. Naboen fortæller også, at der tit er voldsomme uoverensstemmelser mellem Ali og far, og at Jasmin i den forbindelse kommer ind til naboen, fordi hun ikke kan holde larmen ud. Naboen synes, at Jasmin er alt for meget overladt til sig selv, og at Jasmin bare sidder alene hjemme hver eftermiddag. Tidligere, mener naboen, at Jasmin gik i SFO om eftermiddagen og til noget sang og musik, men det gør Jasmin vist heller ikke mere. Naboen ved, at Jasmin som oftest bruger en time eller mere dagligt på lektier, men*

*naboen har en fornemmelse af, at Jasmin ikke længere klarer sig så godt i skolen, som hun plejede at gøre – Jasmin har overfor naboen klaget over, at hun har svært ved at huske og koncentrere sig om lektierne. Ifølge naboen er Jasmin også begyndt at snakke om, at hun måske snart vil til at gå med tørklæde, men det forstår naboen slet ikke, da Bilal altid har sagt, at han er så glad for den frihed, der er i Danmark, og at han er i mod, at kvinder skal tvinges til at tage tørklæde på'. Sagsbehandleren fra Børn og Ungeforvaltningen har ikke fortaget sig yderligere, idet sagen overdrages til CFU.*

**Nada:** Nada er en pige på 7 år. I forbindelse med overdragelsen af sagen til CFU er der ingen sager, der vedrører Nada.

Som det er blevet tydeliggjort gennem familiehistorien, er der i familien mangeartede og forskellige situationer og heraf afledte behov for hjælp, som fx manglende arbejde, sygdom, mistrivsel i skole, familiens samlede trivsel m.m. Samtidig må hjælpen, som tildeles familien, findes på tværs af lovgivninger, forvaltningsområder og faglige paradigmer. En individuel tilgang til hjælpen betyder dermed, at den eller de professionelle udfordres fagligt, når de i mødet med familien dels skal vurdere det enkelte familiemedlems behov for hjælp og dels den samlede families. Hermed mener jeg, at det som er godt for det ene barn ikke nødvendigvis er godt for det andet, den voksne eller den samlede familie. Det er konkrete og ofte komplekse situationer som disse, som professionelle i de kommunale forvaltninger har ansvaret for at vurdere. Vurderingerne, som udfoldes af de professionelle, kan have som formål at træffe formelle afgørelser om adgang til ydelser eller foranstaltninger. Formålet med vurderingerne kan desuden være at sikre den størst mulige kvalitet i de indsatser, som sættes i værk for familien. Et centralt element i den opgave, det er at vurdere en families behov for kommunalt forankret hjælp, er udfoldelsen af *et professionelt skøn*. Netop derfor er det forskningsmæssigt interessant og relevant at undersøge denne opgave i en socialfaglig praksis.

## 1.2 Skøn som tilfældigt eller nødvendigt?

Den eksisterende forskning i dansk socialt arbejde har i mange år i overvejende grad handlet om praksis set fra et borger, klient eller familieperspektiv. Dette har betydet, at det professionelle perspektiv har været underbelyst (Järvinen & Mik-Meyer, 2005). Undersøgelser af professionel praksis møder dog stigende interesse i disse år. Årsagen til dette kan jf. Eskelinen (2008) skyldes, at opfattelser af socialt arbejde samt betingelserne for udførelsen af den sociale praksis til stadighed påvirkes af nye politiske holdninger og programmer samt nye krav fra brugere. Praksis påvirkes desuden af de professionelle selv gennem viden, kompetencer og et ønske om professionelt handlerum (Eskelinen, Olesen, & Caswell, 2008). Professionelt arbejde beskrives ofte som skønsbaseret (Freidson, 2001), idet skønnet ses som en uomgængelig side ved en praksis, hvor professionelle handler på baggrund af viden i mødet med enkeltsager eller konkrete situationer. Skøn udføres i situationer af 'ubestemmelighed', dvs. i situationer, hvor der ikke kan opsættes regler for, hvordan den professionelle skal handle. Det er sådanne situationer af ubestemmelighed, der

berettiger professionelles krav om autonomi. Fandtes sådanne situationer ikke, så kunne enhver jf. Grimen og Molander (2008) udføre socialt arbejde (Grimen & Molander, 2008). Skønnet er således centralt i professionel praksis, men altså samtidig forskningsmæssigt underbelyst (ibid.).

Hensigten med socialt arbejde er at løse sociale problemer og lette livet for mennesker. Når professionelle møder mennesker i situationer som beskrevet i det foregående, har de derfor som opgave, at forstå den situation, de står overfor, for at kunne handle og løse specifikke problemer på en hensigtsmæssig måde. Grundstrukturen i professionelt arbejde er ifølge Abbot (1988) 1) at diagnosticere 2) at vurdere og 3) at behandle (Abbott, 1988). Det faglige skøn indgår i alle tre faser, fordi sammenhængen mellem diagnosticering og handling er usikker og uklar. Gennem tiden er der flere forskere, som har kritiseret det forhold, at de professionelle tildeles autonomi til at udfolde skønnet (Kirkebøen, 2013; Smeby, 2013). Samtidig ses skønnet som kernen i professionelt arbejde (Abbott, 1988; Freidson, 2001) og inden for det sociale arbejdes praksis endda som en forudsætning for at kunne tilpasse indsatsen til den individuelle familie (Hasenfeld, 2003).

I sit bidrag til bogen *Profesjonsstudier II* rejser Smedby spørgsmålet om, hvilke kundskaber og færdigheder, professionelles skønsudfoldelse er baseret på (Smeby, 2013). Han argumenterer for, at udfoldelsen af skønnet som relaterer sig til menneskelig adfærd både i forbindelse med diagnosticering og handling er behæftet med usikkerheder. Samtidig peger han på, at det ikke i alle situationer er muligt at opøve ekspertise og dermed gennem erfaring blive bedre til opgaven med at udøve skønnet (ibid.). Hermed rejser han efter min vurdering en tvivl om, hvorvidt vi, som samfund kan stole på det skøn, som udfoldes af de professionelle i mødet med fx familier. En anden, der har bidraget med forskning, hvor der rejses tvivl om de professionelles skønsudfoldelse, er Kirkebøen (2013). Han argumenterer for, at der er god grund til at forholde sig skeptisk. Ifølge Kirkebøen har professionelle en tendens til ubevidst at erstatte korrekt, men kompleks ræsonnering, med brug af heuristikker eller simple beslutningsregler. Derved får udfoldelsen af skønnet karakter af en erfaringsbaseret regel eller en ad hoc fremgangsmåde i stedet for en rationelt begrundet beslutning. Samtidig peger han på, at karakteren af de situationer, i relation til hvilke skønnet udfoldes, har betydning for, om det reelt er muligt at opøve en kompetence til at udfolde et godt fagligt skøn. Således findes der, det han betegner som 'venlige' og 'uvenlige' områder. Et 'uvenligt' område er kendetegnet ved at 'tilbagemeldingerne' til de professionelle omkring fejlslutninger er få eller upræcise. I sådanne situationer er det ifølge Kirkebøen ikke muligt for den professionelle at lære af sine fejl og dermed kvalificere skønnet (Kirkebøen, 2013). Men udfoldes skønnet i den kommunale praksis da tilfældigt?

På baggrund af kritikken er det endvidere naturligt at rejse spørgsmålet - Kan vi undvære et professionelt skøn? Molander er blandt dem, der argumenterer for, at det ikke er muligt at eliminere skøn i velfærdsorganisationer (Molander, 2013). Han peger på, at reglerne, som fastsætter, hvem der er berettiget til hjælp og hvilken

hjælp, der kan tilbydes, ofte er uklare. Dette betyder jf. Molander, at skøn er en nødvendighed, når der skal tages stilling til, om den enkelte opfylder kriterierne for hjælp og i så fald hvilken indsats, som skal sættes i værk (ibid.). Samtidig er det nødvendigt med regler, som alene er overordnede og retningsanvisende og dermed giver plads til en vis grad af skøn, fordi det skal være muligt at tilpasse hjælpen til den enkelte families situation og de behov, som er afledt heraf. Graden af skønnet er dog et centralt normativt spørgsmål i velfærdsstaten (Goodin, 1988). Skønnet som udfoldes i socialt arbejde med familier udføres oftest i offentlige forvaltninger. Det betyder, at de professionelle optræder som 'gate keepers' eller portvagter for den hjælp familien kan få. Hermed er det de professionelle, der træffer beslutninger om såvel hjælp eller ydelser samt om, hvordan hjælpen skal udformes (Eriksen & Molander, 2008; Molander, 2011; Terum, 2003). De professionelle tildeles dermed en autoritet til at udfolde skønnet. Denne autoritet er i følge Molander baseret på en tillid til, at de professionelle har vilje og evne til at udføre opgaverne på forsvarlig vis. Det indebærer derfor et krav om 'accountability', siger han, hvormed han mener, at nogen (alias den professionelle) kan blive afkrævet en redegørelse for sine vurderinger og beslutninger ('to give an account') (Molander, 2013). Kravet om begrundelse og muligheden for at stille aktøren til ansvar, er det, der adskiller skønsmyndighed fra vilkårlig magt (Lovett, 2010). Molander rejser i den forbindelse spørgsmålet om, hvordan skønnet kan 'ansvarliggøres', dvs. hvordan det kan sikres, at skønnet udfoldes rigtigt og velovervejet modsat vilkårligt, som kritikerne af skønnet jf. det foregående har peget på som skønnets svaghed (Molander, 2013). Herved rejses der et forskningsmæssigt interessant spørgsmål, nemlig hvordan de professionelle begrunder deres skønssudfoldelse? I denne afhandling er det empiriske grundlag, en konkret kommunal praksis, hvor de professionelle i tværgående teams skal træffe beslutninger om en sammenhængende og helhedsorienteret familieindsats, som går på tværs af lovgivning, paradigmer, forvaltninger og indsatser. Projektet bidrager derfor med viden om, hvordan professionelle begrunder skønnet, når de skal vurdere familiers problemer og behov.

### 1.3 Præsentation af det empiriske felt

Afhandlingens felt er den kontekst, hvori de professionelle udfolder skønnet. Det er i denne kontekst, jeg iagttager de professionelles overvejelser og refleksioner over familiers problemer og behov. Det er også her jeg gennem byrådsreferater, organisatoriske dokumenter og interviews har mødt informanterne – herunder politikere, ledere og professionelle, og gennem disse har dannet mig et billede af, hvem familierne, der har behov for hjælpen, er. Jeg præsenterer kort Odense Kommune og Center for Familier og Unge, hvor feltarbejdet har fundet sted. Casen udfoldes mere dybdegående i kapitel 5. Endvidere præsenteres de professionelle, der udfører deres praksis i enheden. Disse professionelle vender jeg tilbage til i kapitel 7.

#### Odense Kommune som overordnet case

Odense Kommune er, med et indbyggertal på 204.080 borgere og et areal på 668 m<sup>2</sup>, en af Danmarks fem største kommuner. Forvaltningsmæssigt er kommunen

organiseret som mange andre med en række forvaltninger og dertil knyttede politiske udvalg, herunder *Børn - og Ungeforvaltningen* samt *Beskæftigelses- og Socialforvaltningen*.

Nøgletal for Odense Kommune viser, at kommunen opererer med et samlet driftsbudget på ca. 12.300 mio. kroner for 2019. Heraf er der afsat ca. 12 % til området for social service svarende til 1.449 mio. kroner, samt 28 % til forsørgelses- og sikringsydelser svarende til 3.420 mio. kroner. Jf. Indblik- Drift udarbejdet af Odense Kommune, er kommunens samlede budgetterede udgiftsniveau pr. indbygger for service 40.029 kr. svarende til 66 % og for overførsel mv. 20.293 kr. svarende til 28 % (Odense Kommune, 2019). Sammenlignet med andre kommuner placerer dette Odense Kommune under landsgennemsnittet på serviceområdet og over landsgennemsnittet på området for overførsel mv.

Rettes blikket mere specifikt mod kriminalitet, viser nøgletallene, at Odense Kommune sammenlignet med andre danske kommuner ligger over landsgennemsnittet (Justitsministeriets forskningsenhed, 2020). I det samlede billede er Odense Kommunes kriminalitet på niveau med Århus og København. Fordelingen af kriminaliteten på typer af forbrydelser, fremgår af tabel 1.3.1.

**Tabel. 1.3.1 Kriminalitetsniveau målt i 2018 iht. antal af anmeldelser og antallet af sigtede.**

Anmeldte	Antal anmeldte	Antal sigtede
Seksuualforbrydelser	148	95
Voldsforbrydelser	1.085	651
Ejendomsforbrydelser (hærværk, røveri, tyveri m.m.)	11.987	2.669
Særlove (herunder våbenlov, lov om euforiserende stoffer, skattelove m.m.)	3.396	2.007

(Odense Kommune, 2018)

#### CFU-modellen en nytænkning af indsatsen

Et opgør mellem to grupperinger af kriminelle unge i Vollsmose førte i august 2012 til uroligheder i Odense. 60-70 unge mænd tiltvang sig adgang til Odense Universitetshospital, hvor de truede personalet og øvede hærværk på lokaler og inventar. Episoden gav Odense Kommune en erkendelse af at de tidligere indsatser for en specifik gruppe ikke havde haft den ønskede effekt. I Odense vælger man derfor i 2012 at etablere en ny enhed – Center for Familier og Unge – hvor praksis skal organiseres på nye måder, og det professionelle arbejde derfor også på nye måder skal understøttes gennem fælles metoder og redskaber.

I den nye enhed samles to traditionelt adskilte forvaltningsområder under samme ledelse, og dennes handlekraft prioriteres op, så en og samme leder i modsætning til tidligere kan træffe økonomiske, administrative såvel som faglige beslutninger,

som vedrører *begge* forvaltningsområder. Det betyder også, at de professionelle i enheden, selv om de organisatorisk forankres i Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen, fortsat skal varetage specialiserede arbejdsopgaver som traditionelt udføres på Børne- og Familieområdet. De professionelle, som overflyttes til enheden, da den etableres, skal med andre ord fortsat udføre de arbejdsopgaver, som de tidligere har udført i de specialiserede forvaltningsenheder og de lovgivningsområder, som er en del af disse.

For ledelsesmæssigt at understøtte de professionelles specialiserede arbejdsopgaver oprettes to faglige områder med hver deres daglige leder. De to nye faglige enheder i Center for Familier og Unge ser ud som følger:

1. *Familie og Udvikling*, hvor den daglige leder har personale- og fagligt ansvar for de professionelle, der udfører opgaver i relation til det traditionelle Børn- og Ungeområde, dvs. børne- og ungesagsbehandlere og kontaktpersoner.
2. *Tryghed og Gadeplan*, hvor den daglige leder har personale- og fagligt ansvar for de professionelle, der løser opgaver i relation til Beskæftigelses- og Socialforvaltningsområdet, dvs. beskæftigelsessagsbehandlere og mentorer.

Foruden de traditionelle opgaver får enheden endvidere til opgave i højere grad end tidligere at sikre en *'helhedsorienteret indsats .... som går på tværs af forvaltningsgrænser og aldersgrænser (over/under 18 år)'* og *'kerneyardelser skal i højere grad koordineres, baseres på helhedstænkning og på viden om, hvad der virker'*. Samtidig skal der i højere grad være fokus på *'inddragelse ... konsekvens og ansvarliggørelse'* af borgere og forældre. (Byrådsreferat 12/12-2012).

I praksis løses den nye opgave ved etablering af en case-managerfunktion og et case-managementteam. Case-managerens opgaver er, at afklare familiens samlede problemer og behov, samt agere tovholder på den samlede indsats i familien. Case-manageren har endvidere ansvar for mødeledelsen af teamet, hvor én fra hver af de professionelle grupper deltager; dvs. sagsbehandler på børne- og ungeområdet, kontaktperson, sagsbehandler på beskæftigelsesområdet samt en mentor. De fem faggrupper skal dermed i teamet finde frem til en fælles forståelse af familiens problemer og igangsætte den eller de indsatser, som de vurderer kan løse problemerne.

Ledere og medarbejdere i Center for Familier og Unge er i overvejende grad professionsuddannede omend det ikke er samme profession fx er socialrådgivere, lærere, pædagoger, sygeplejersker mfl. inden for det professionsfaglige felt repræsenteret blandt ledere og medarbejdere i enheden. Samtidig er en mindre del af ledere og medarbejdere ikke professionelt oplært gennem uddannelse. Opgaverne knyttet til myndighedsområdet varetages primært af socialrådgivere, hvorimod ledelsesopgaven og opgaverne knyttet til udføreområdet spænder over en

langt bredere uddannelsesmæssig baggrund<sup>3</sup>. Det betyder også, at de professionelle i Center for Familier og Unge ikke grupperes på grund af deres uddannelse, men i stedet knyttes sammen som gruppe ved, at de i mødet med familierne eller det enkelte familiemedlem udfører sammenlignelige opgaver.

Den nye professionelle praksis i CFU-modellen dvs. både de specialiserede og de tværgående opgaver skal i forskellig grad understøttes gennem fælles metoder og redskaber; et screeningsredskab, en familieplan samt et koncept for møder med familier og netværk.

*Screeningsredskabet* er udviklet med afsæt i metoder og redskaber fra de to traditionelle forvaltningsområder og trækker derfor på parametre fra ICS-metoden (Børne- og ungeområdet) såvel som VUM-modellen (Beskæftigelsesområdet). Screeningsredskabet anvendes i den daglige praksis primært af case-manageren og børne- og ungesagsbehandleren. I mindre grad anvendes redskabet af beskæftigelsessagsbehandleren, som fortsat arbejder med redskaberne fra det traditionelle beskæftigelsesområde. Hensigten med redskabet er at fastlægge familiernes problemer (og ressourcer) samt de indsatser, som sættes i værk for at løse dem.

*Familieplan* er en form for handleplan, som alle fem professionelle grupper både bidrager til og tilrettelægger deres specialiserede opgaver efter. Familieplanen ses derfor i enheden som et fælles styringsredskab, hvor den professionelle indsats løbende vurderes med afsæt i en progressionsmåling af de enkelte medlemmer af familie såvel som den samlede familiens udvikling.

*Koncept for møder med familie og netværk* består af to mødeformer; strategimøde og indsatsmøde. På strategimødet, som er det største, inkluderes hele case-managementteamet dvs. alle fem professionelle grupper, den samlede familie og dennes netværk. I modsætning til dette er indsatsmødet, som er mindre og alene inkluderer enkelte familiemedlemmer og de professionelle, som har en opgave i den specifikke indsats, som behandles på mødet.

Den tværgående opgave, som de professionelle i Center for Familier og Unge er sat til at løse, involverer derfor i forskellig grad de fem grupper af professionelles specialiserede opgaver.

I Center for Familier og Unge udøves den professionelle praksis inden for det, der betegnes offentlige borgerservicerende organisationer (Matthiessen, 2019) eller velfærdsorganisationer. Hermed forstås en formel organisering, hvor der udøves virksomhed inden for et forvaltningsorgan. Hovedopgaverne inden for sådanne

---

<sup>3</sup> Gruppen af medarbejdere er forholdsvis lille og en angivelse af deres konkrete uddannelse vil derfor svække min intention om, at den enkelte forbliver anonym. Samtidig har det empiriske materiale ikke peget på, at den enkeltes uddannelse er den primære generative mekanisme for konstruktionerne af skønnet, og det har derfor ikke været et analytisk mål for mig at koble uddannelsesmæssig baggrund med udfoldelsen af skønnet.



organiseringer er at sikre realiseringen af samfundets mål i lovgivningen, her som politiske målsætninger for området for kriminalitetstruede og deres familier (Garde, 2004). I afhandlingen skelnes der mellem tre aspekter: 1) Skønnet knyttet til retslig forvaltningsvirksomhed og 2) Skønnet knyttet til faktisk forvaltningsvirksomhed (Garde, 2004), samt 3) Skønnet knyttet til forvaltningsvirksomheden i den tværgående opgaveløsning. I praksis betyder det, at den professionelle principielt udfolder to forskellige typer af skøn, idet skønnet kobles til arbejdsopgaverne koblet til såvel den individuelle institutionelle rolle som den fælles:

1) *Myndighed*. Det vil sige i situationer, hvor der træffes afgørelser om hjælp til den enkelte eller familien fx familiebehandling, pension, økonomiske tillægsydelse mv. samt evt. fastlæggelse af det konkrete indhold i og omfanget af indsatsen. Udfoldelse af skønnet varetages af sagsbehandlere, som centrale aktører.

2. *Udførerfunktionen*. Hvor det handler om en korrekt praktisk tilrettelæggelse, gennemførelse og evaluering af hjælpen eller indsatsen fx pædagogisk eller praktisk støtte i hjemmet, hjælp til at søge uddannelse eller arbejde mm. Udfoldelsen af skønnet sker i mødet med barnet, den unge, den voksne eller den samlede familie i hjemmet, skolen, fritiden eller i forbindelse med møder med borgeren og dennes samarbejdspartnere. Denne vurderingsform har case-managere, kontaktpersoner og mentorer som centrale aktører.

3. *Teamopgaven*. Der er endvidere tale om, at de professionelle i teamet skal udfolde skønnet i relation til den tværgående forvaltningsvirksomhed. Her er hensigten at finde frem til en sammenhængende og helhedsorienteret familieindsats, som går på tværs af lovgivning og paradigmer knyttet til de traditionelle forvaltningsområder dvs. på tværs af de specialiserede arbejdsopgaver. Den professionelle skal her jf. Edwards (2007) kunne sætte egne (specialiserede) opgaver i parentes, for at finde frem til en fælles løsning, som bedst imødekommer familiernes samlede problematikker (Edwards, 2007).

#### 1.4 Afhandlingens forskningsspørgsmål og ramme

Afhandlingen tager i forståelsen af skønnet afsæt i Grimen og Molanders (2008) skitse til en teori om skøn, hvor skønnet har to centrale aspekter – dels et epistemisk og dels et strukturelt. Det betyder, at skønnet på den ene side forstås som en kognitiv aktivitet, hvor de professionelle på baggrund af en ræsonneringsproces fælder dom i situationer af ubestemmelighed. På den anden side udfoldes skønnet i et afgrænset rum, hvor aktører tildeles myndigheden til at træffe beslutninger om handlinger. Handlingerne er derfor ikke frie, men afgrænset af dette rum. Jeg vender tilbage til Grimen og Molanders teoriskitse i kapitel 2, hvor jeg redegør for teorien og diskuterer den i relation til teoretiske bidrag, inden for det jeg bredt har betegnet som det interaktionistiske forskningsfelt (fx Evetts, 2009a; Evetts, 2009b; Mik-Meyer, 2017; Noordegraaf, 2007; Smith, 2005).

I denne afhandling forstås udviklingen af begreberne professionalisme og professionel i et løbende samspil mellem de dominerende samfundsdiskurser. Den

empiriske verden af 'sociale problemer' syntes at være organiseret på en bestemt måde, som i overvejende grad knytter skønnet som en professionel aktivitet til de professionelles evne til gennem refleksion at skabe meningsfulde sammenhænge mellem den kontekst, de er en del af, og den borger eller familie som de står over for.

Skønnet som en institutionel aktivitet i velfærdsinstitutioner er vævet ind i institutionelle forhold på flere organisatoriske niveauer. Det betyder også, at retten eller magten til at definere, hvordan sociale problemer skal forstås og løses ikke alene defineres på et politisk og administrativt niveau, men skal forstås i et samspil mellem de forskellige organisatoriske niveauer (Smith, 2005). Den måde problemer og behov fortolkes og vandrer mellem mennesker på samme såvel som forskellige organisatoriske niveauer bliver dermed styrende for, hvordan skønnet som en professionel aktivitet kan udfoldes.

Hensigten med indsatsen i Center for Familier og Unge har været at styrke det professionelle arbejde på tværs såvel som på trods af specialiserede lovgivninger og fem forskellige grupper af professionelle. Derfor er det særligt interessant at undersøge de professionelles refleksioner, når de udfolder skønnet i Center for Familier og Unge, hvor 5 professionelle grupper på tværs af specialer forventes at skabe en ny og mere helhedsorienterede indsats på tværs såvel som på trods af specialiserede lovgivninger og fem forskellige grupper af professionelle.

Med afsæt i ovenstående har denne afhandling til hensigt at besvare følgende overordnede forskningsspørgsmål:

**Hvordan konstruerer de professionelle det institutionelle skøn i vurderingen af familiers problemer og behov?**

Besvarelsen af spørgsmålet har været styret af tre underspørgsmål. De tre spørgsmål er udarbejdet med afsæt i den nævnte teoretiske forankring, og afhandlingens empiriske analyse har derfor også på forskellig vis været styret af disse. I forhold til professionelles konkrete møde med udsatte familier har jeg derfor med afsæt i et casestudie undersøgt følgende:

***1. Hvem eller hvad har autoritet til at sætte retning for de professionelles konstruktion af skønnet?***

Skønnet er ifølge Grimen og Molander (2008) ikke frit, men underlagt standarder, rammer og retningslinjer sat af en autoritet. Professionelle handlinger styres i følge Smith (2005) af realiteter, som pålægges mennesker eller arbejdsområder udefra. For at finde frem til de realiteter, som har autoritet til at sætte retning for de professionelles udfoldelse af skønnet rettes blikket mod aktørernes; ledere og professionelles italesættelser af arbejdsopgaverne.

## **2. Hvad kendetegner skønnets epistemiske aspekter dvs. de professionelle refleksioner og vurderinger i mødet med familiens problemer og behov?**

Skønnet udøves i situationer af ubestemthed (Grimen & Molander, 2008), det vil sige i situationer, hvor det ikke er muligt eller ønskeligt for autoriteten at indhegne skønnet. Det er derfor relevant at undersøge den viden, som tillægges betydning af de professionelle, når de konstruerer skønnet i mødet med familiens problemer og behov (Smith, 2005).

## **3. Hvilke strukturelle aspekter af skønnet er institutionaliserede som standarder for skønnet i vurderingen af familiens problemer og behov?**

Dette spørgsmål beskæftiger sig med, hvilke typer af standarder (Grimen & Molander, 2008), der tillægges betydning og derfor er i styrende for den måde de professionelle udfolder skønnet på i mødet med de specialiserede såvel som de tværgående opgaver (Smith, 2005).

### **Generering af data i mødet med det empiriske felt**

Mit møde med det empiriske felt indledes i oktober 2015, hvor jeg mødes med den daværende centerchef og den daværende udviklingskonsulent. Efterfølgende har jeg selv set mødet, som det første møde mellem 'det', som undersøges og 'den', som skal undersøge.

Den egentlige generering af data indledes i foråret 2016 og afsluttes i foråret 2019. I denne periode er der med afsæt i en konstruktivistisk forståelse af viden, konstrueret viden om feltet i mødet med det organisatoriske dokument – herunder byrådsreferater, evalueringer af enheden, metodebeskrivelser m.m. I efteråret 2016 er der genereret viden gennem kvalitative interview, vignetproces, 'think-aloud'-tilgange samt, i mindre grad, observation og lydoptagelse af teammøder.

Mødet med det empiriske felt har primært udfoldet sig i to koncentrerede perioder – efteråret 2018 og foråret 2019. Før, under og efter mødet med feltet er det empiriske materiale blevet analyseret – i første omgang primært ud fra en induktiv tilgang og efterfølgende en mere adaptiv tilgang, hvor teorien i højere grad har haft indflydelse.

### **1.5 Videnstendenser på området og indkredsning af feltet**

I det følgende vil jeg med afsæt i bidrag fra den klassiske professionssociologiske forskning samt forskning i socialt arbejde indkredse fænomenet skøn, som det forstås i relation til socialt arbejdes praksis. Dette afsnit er derfor en indledende indkredsning af feltet og fænomenet skøn. I kapitel 2 diskuteres og konkretiseres afhandlingens endelige forståelse af skønnet, som det udfoldes af professionelle i velfærdsinstitutioner. I det følgende behandles: 1) Skøn som en situationel aktivitet integreret i professionelle handlinger, 2) Rammesætning af de professionelle skøn og konteksten hvori det udfoldes, og 3) Professionel skønsudøvelse.

### Skøn som en situationel aktivitet integreret i professionelle handlinger

Inden for såvel den klassiske sociologiske forskning i professioner som inden for socialt arbejdes praksis har der gennem tiderne været skrevet om professionelles beslutningsprocesser (Abbott, 1988; Egelund & Hillgaard, 1993; Freidson, 2001; Hillgaard & Keiser, 1979; Lipsky, 2010; Molander, 2013), når de står over for at skulle løse sociale problemer som en del af deres arbejde i velfærdsorganisationer. Professionelt skøn forstås i professionslitteraturen som en integreret del af professionelles beslutningsprocesser (Fx (Abbott, 1988; Freidson, 2001; Højlund & Juul, 2005; Høybye-Mortensen, 2013; Koch, 1982). Abbot forstår professional praksis som bestående af tre sammenhængende handlinger: diagnosticering, vurdering og behandling (min oversættelse) (Abbott, 1988). De professionelle handlinger vil være afhængige af de konkrete situationer, hvori de udfoldes, og i praksis vil de fremstå som cirkulære og påbegyndes forskellige steder i handlesekvensen. Fælles for handlingerne er, jf. Abbot, at de må forstås som en eksistentiel kulturel logik hos professionelle (Abbott, 1988). Abbot beskæftiger sig med professionel praksis på tværs af professioner, men rettes blikket mere specifikt mod forskning i dansk socialt arbejdes praksis, ses *'Systematisk sagsarbejde'* som en grundlæggende metodisk tilgang til socialt arbejde (Egelund & Halskov, 1984; Egelund & Hillgaard, 1993; Hillgaard & Keiser, 1979). Systematisk sagsarbejde har jf. Hillgaard og Keiser lighed med Abbotts handlingssekvenser, idet beskrivelse, vurdering, handling og opfølgning ses som grundlaget for, at socialarbejderen kan udføre *'forsvarligt'* socialt arbejde (Hillgaard & Keiser, 1979s. 110). Mennesker som henvender sig for at få hjælp kan være forvirrede, rodede og fremstille deres sag uden overblik. For at imødekomme dette må socialarbejderen jf. Hillgaard og Keiser lære at arbejde systematisk (ibid.) og dermed bibringe sagen struktur.

En af de generelle ideer knyttet til diskussionen om professionalisme er, at opgaverne, som udføres, ikke kan standardiseres og derfor indeholder større eller mindre rum for skøn (Freidson, 2001). Grimen og Molander argumenterer for, at professionelles berettigelse til anvendelse af skønnet er betinget af situationernes *'ubestemmelighed'*. Herigennem forstås, at de professionelle på baggrund af almene handleregler må træffe beslutninger om konkrete handlinger i mødet med unikke og konkrete praksissituationer, hvilket efterlader et rum for tvivl. Handlingen, som professionelle udfører, kan have afsæt i mere eller mindre tydelige handleanvisninger (Grimen & Molander, 2008; Molander, 2013). Inden for forskning i socialt arbejde anvendes ofte betegnelsen vurdering og *'vilde'* problemer om skøn og ubestemmelighed. Juul Hansen peger på, at *'vilde'* problemer særligt er udbredt inden for socialt arbejde med familier. Når problemer, som skal løses gennem socialt arbejde, er *'vilde'*, kan de ikke sættes på formel, og socialrådgiveren må derfor vurdere og behandle hver familie individuelt (Juul Hansen, 2015). Krogstrup (2006) skriver mere uddybende om *'vilde'* problemer, at de har en anden beskaffenhed end de såkaldte tamme problemer, idet de *'vilde'* ikke klart kan defineres og er vanskelige at adskille fra andre problemer, som en familie måtte have. Samtidig siger hun, at

vurderingen af om der kan findes en løsning på 'vilde' problemer er normativ (Krogstrup, H. K., 2006, s. 26).

Eksisterende viden om professionelt skøn bidrager således til at afdække, i hvilke situationer skønnet udfoldes og peger på, at skøn er en integreret del af professionelle handlinger. Der er imidlertid skrevet meget lidt om selve begrebet skøn. Grimen og Molander (2008) skriver om begrebet skøn, at det langt fra er entydigt, men at det imidlertid er muligt at opstille mindst to hovedbetydninger: Dels det strukturelle skøn, der skal forstås som rammesætningen af skønsmulighederne, og dels det epistemiske, som er de professionelles udførelse af skønnet (Grimen & Molander, 2008). I det følgende vil jeg med afsæt i denne opdeling diskutere udvalgte kilder på området. Formålet med dette er at indkredse afhandlingens to elementer: 1) Rammesætning og kontekst samt 2) Udfoldelsens af det professionelle skøn. Jeg indleder med at udfolde, hvordan jeg i denne afhandling opfatter de strukturelle betingelser for de professionelles skøn.

#### Rammesætning af skøn og konteksten hvori det udfoldes

Dworkin, som er retsfilosof, forstår skønnet som strukturelt, og han argumenterer for, at skønnet som begreb skal forstås som 'hullet i en doughnut'. Han anfører, at skønnet eksisterer som '*an arena left open by surroundings belts of restrictions*' (Dworkin, 1978, s. 31). Hermed bliver skønnet relativt på den måde, at det må forstås med afsæt i de kontekstuelle begrænsninger, som er fastlagt af myndigheden på området. Dworkin forstår derved skøn som et rum for frihed, men samtidig er det en frihed, der er indhegnet af restriktioner eller hvad, han kalder *standards*, der er fastlagt af en myndighed. Med afsæt i Dworkins definition af det strukturelle skøn, kan de professionelles skøn betragtes som værende begrænset af såvel forvaltningsretslige regler som af samarbejdet i det tværgående team. Jeg vil indlede med at se nærmere på skønnet som del af forvaltningsmæssig virksomhed.

Center for Familier og Unge er en forvaltning under Odense Kommune, og arbejdet, der udføres her, kan betegnes som forvaltningsvirksomhed (Garde, 2004). I praksis betyder det, at skøn og vurdering i forhold til afgørelser om støtte og hjælp til familierne udspringer af og er underlagt de formelle regler i dansk forvaltningslovgivning. Dette aspekt er centralt, da det er gennem disse regler, det formelle krav om udfoldelse af skøn udspringer. I Danmark udøves socialt arbejde med familier primært inden for rammerne af offentlige borgerservicerende organisationer, hvorved der forstås en formel organisation, der udøver virksomhed indenfor et forvaltningsorgan<sup>4</sup>. Forvaltningens hovedopgave er at sikre realiseringen af samfundets mål i lovgivningen, fx som politiske mål for familier hhv. børn og voksne (Garde, 2004). I denne afhandling repræsenterer Center for Familier og Unge en offentlig virksomhed, der tager afsæt i familiernes problemer og behov for hjælp, og formelt virker gennem lovgivningens muligheder og krav. Indsatserne kan udmønte sig i fx familierådgivning, økonomisk støtte, forsøgelse m.m. Rammerne

---

<sup>4</sup> Som en privat aktør kan nævnes Mødrehjælpen som er en privat humanitær organisation, som har til formål at hjælpe gravide og forældre i sårbare situationer samt at bidrage til at udvikle dansk socialpolitik.

for udøvelsen af forvaltningsvirksomhed, som denne afhandling omhandler, er formuleret i Forvaltningsloven og en række speciallove. I modsætning til traditionelt socialt arbejde, hvor områder, der relaterer sig til forskellige speciallovgivninger, er adskilt i separate forvaltninger, er to hovedområder bestående af Beskæftigelses- og Socialområdet samt området for Børn og Unge i Center for Familier og Unge samordnet og underlagt samme ledelse. De professionelle arbejder dermed i en forvaltning, hvor skønnet er underlagt regler – dels gennem forvaltningsloven, men også gennem speciallovgivning for de to nævnte områder fx Lov om Social Service, Lov om Aktiv Social politik, Lov om Aktiv Beskæftigelsesindsats m.fl. Kendetegnende for denne form for retslig regulering er, at den udfoldes som konkrete enkeltafgørelser, og har afsæt i en konkret individuel vurdering – fx i en individuel vurdering af familiens behov for økonomisk hjælp til efterskole eller en forældres behov for mentorstøtte. Der er altså her tale om, at de professionelle gennem loven fået tildelt, hvad Dworkin (1978) kalder et stærkt skøn, idet lovgivningen på området ikke angiver mange handleforskrifter, der begrænser de professionelle skøn. I stedet overlades et stort rum for udfoldelsen af skønnet i mødet med familiens individuelle og unikke situation (Dworkin, 1978).

Organiseringen af indsatsen i Center for Familier og Unge kan, med afsæt i Dworkins forståelse, ses som en anden form for restriktion af skønnets udfoldelse. Case-managerens primære opgaver er sammen med familien at definere familiens problemer og behov, men kompetencen til at træffe afgørelse om ydelser eller indsatser er uddelegeret til teamets sagsbehandlere på henholdsvis børn- og unge- samt voksenområdet. I praksis betyder dette, at forståelsen af problemer og behov fra mødet mellem case-manageren og familien danner afsæt for en drøftelse i teamet, hvorefter der træffes endelig afgørelse om hjælpens udformning. Organiseringen af beslutningskompetensen i teamet kan betragtes som det, Molander (2013, 2016) omtaler som en strukturel mekanisme, nærmere betegnet en opdelende mekanisme, der har til hensigt at reducere antallet af tilfælde, hvor en enkelt person kan handle eller beslutte ud fra egne vurderinger. En sådan mekanisme retter sig derfor mod relationen mellem rummet for skøn og de professionelle, der er tildelt skønsmyndighed (Molander, 2013; Molander, 2016). Man kan sige, at i Center for Familier og Unge er rummet for skøn fordelt mellem flere personer, således at magten til at udfolde skønnet fordeles mellem flere professionelle.

Forvaltningsvirksomhed kan jf. Garde (2004) opdeles i to former: retlige og faktiske. Den, som udøver *retslig forvaltningsvirksomhed* eller myndighedsudøvelse, har ansvaret for at træffe afgørelser om tildeling af konkrete ydelser eller indsatser til den enkelte, som kan være barnet, den unge eller forældrene. Opgaverne her har primært karakter af at være administrative. Den, som udøver *faktisk forvaltningsvirksomhed* eller praktisk udførelse af handlinger, har ansvaret for at tilbyde eller levere konkrete indsatser i samarbejde med barnet, den unge eller forældrene. Opgaverne her har karakter af at være udføreropgaver, som løses af forvaltningen selv eller af private aktører på området (Garde, 2004). I Center for

Familier og Unge er kompetencen til at træffe afgørelser om ydelser eller indsatser uddelegeret til sagsbehandlerne på henholdsvis børn og unge- samt voksenområdet. Indsatspersoner, case-manager, kontaktperson og mentorers udøvelse af skønnet har derfor primært afsæt i faktisk forvaltningsvirksomhed, mens mødet mellem case-managerens forståelse af problemer og behov og teamets myndighedsudøvere af specifikke speciallove vil bære præg af både faktisk og retslig forvaltningsvirksomhed. Derfor skelnes der i denne afhandling ikke skarpt mellem skøn som en retslig og faktisk form for forvaltningsvirksomhed. Differentieringen mellem de to virksomhedsformer har betydning, idet de professionelle i teamet varetager forskellige opgaver, som relaterer sig til forskellige lovgivninger og praksislogikker. Wahlgreen peger på, at de handlinger, som praktikere udfører, vil være baseret på to handlings- og læringslogikker: en produktionslogik og en udviklingslogik. Logikkerne vil være styrende for, hvilke typer af viden praktikerne kan anvende i udførelsen af skønnet (Wahlgreen, Høyrup, Pedersen, & Rattleff, 2002).

Rammesætningen har som nævnt betydning for, hvordan skønnet begrænses men, som jeg vil komme ind på senere, har det også, betydning for den viden, den professionelle tager i anvendelse, når skønnet udfoldes i mødet med familiens problemer og behov. I det foregående har jeg rettet blikket mod den strukturelle del af skønnet. I det følgende vil jeg derfor vende mig mod det epistemiske skøn eller selve skønsudøvelsen, som udgør problemformuleringens andet element.

#### Professionel skønsudøvelse

Professionelles skønsudfoldelse kan forstås som *'en bedømmende virksomhed under betingelser af ubestemthet. Formålet er å skille noe fra noe'* (Grimen & Molander, 2008, s. 182). Udøvelsen af de professionelle handlinger, og dermed skønnet, er præget af specifik professionsfaglig viden, som har til hensigt at forbinde (Colligation) og klassificere (Classification) en konkret situation til en professionel problemforståelse (Abbott, 1988). Bedømmelser i socialt arbejde med familier rummer dermed en faglig anskuelse, hvor der foretages en vurdering af årsagen til barnets eller familiens situation, samt hvilke fremtidige konsekvenser givne sociale indsatser kunne få for familien (Kokkinn, 2005). At der er tale om en faglig bedømmelse betyder derfor, at de professionelles skøn må være funderet i faglig indsigt i årsagen til familiens situation samt faglig viden om familier i sådanne situationer. Samtidig må den professionelle kunne sammenholde denne viden med lovgivningen, dens regler og intentioner (Posborg, 2013). Der kan dermed ses en kobling mellem skønnets strukturelle og epistemiske sider. Grimen og Molander siger endvidere om udøvelsen af skønnet, at *'Den som utøver skjønn, resonnerer om særskilte tilfælde for at komme frem til en begrundet konklusion om, hva som bør gøres'* (Grimen & Molander, 2008, s. 182). De professionelles skønsudøvelse kan således forstås som en ræsonneringsproces, hvor den professionelle forsøger at finde begrundede svar på spørgsmål, som er opstået i mødet med familiens situation. Der lægges således vægt på, at der er tale om en proces, som må kunne begrundes. Begrundelserne for handling kan jf. Grimen og Molander forstås som et samspil mellem situationsbeskrivelsen og normerne, der tages i anvendelse med

henblik på handling (Grimen & Molander, 2008). Normer kan altså anses som nødvendige handleanvisninger for den professionelle i Center for Familier og Unge og er ligeledes en betingelse for, at de professionelle på baggrund af en beskrivelse af familiens situation kan træffe afgørelse om den hjælp, familien skal tildeles. En sådan proces betegnes som et praksisræsonnement (Grimen & Molander, 2008). Jeg vil i det følgende uddybe begrundelsen for skønsudøvelse og den viden, som lægges til grund herfor.

Der er flere som lægger vægt på begrundelse som en central del af skønsudøvelsen i socialt arbejde (Edvardsson & Vahlne Westerhäll, 2014; Egelund & Hillgaard, 1993; Grimen & Molander, 2008; Henriksen, 2015; Hillgaard & Keiser, 1979). Når der foretages en bedømmelse, er der større eller mindre risiko for at tage fejl, og den professionelle må kunne fremlægge usikkerheden og de parametre, der er gældende for bedømmelsen (Edvardsson & Vahlne Westerhäll, 2014). For at kunne begrunde handlinger må den professionelle kunne henvise til 'relevante situationstrekk' (Grimen & Molander, 2008). Hermed menes træk ved den konkrete situation, som den professionelle udvælger og vægtlægger som baggrund for sådanne normer, der tages i brug som argumentation for handlingen. I litteraturen præsenteres forskellige forståelser af, hvad der skal begrundes og over for hvem. Ud fra et juridisk perspektiv skal bedømmelsen fx være så tæt på de grundlæggende og saglige oplysninger som muligt (Edvardsson & Vahlne Westerhäll, 2014). Flere har inden for forskning i socialt arbejde gennem årene argumenteret for, at socialarbejderen i mødet med klienten må fremlægge sine grunde og overvejelser (Egelund & Halskov, 1984; Egelund & Hillgaard, 1993; Henriksen, 2015; Hillgaard & Keiser, 1979). Posborg (2013) understreger, at socialrådgiveren må kunne *gyldiggøre* sine overvejelser over for klienten (Posborg, 2013). Inden for forskningen i socialt arbejde har der primært været vægt på, at socialarbejderen må være i stand til at fremføre sin begrundelse over for klienten eller familien (Egelund & Halskov, 1984; Egelund & Hillgaard, 1993; Henriksen, 2015; Hillgaard & Keiser, 1979), over for sig selv og over for sine kolleger (Alminde, 2008; Henriksen, 2015), mens der hos Molander ses et udvidet fokus, idet kravet om begrundelser rettes mod politiske, retslige såvel som samfundsmæssige niveauer (Molander, 2013; Molander, 2016). Der tegner sig dermed et mere komplekst billede af begrebet begrundelse for skønnets udførelse, idet den professionelle må trække på viden fra forskellige områder (jura, psykologi m.v.) og ligeledes forholde sig til, hvem begrundelsen er rettet mod.

Begrundelserne for skønsudøvelsen tager afsæt i professionernes kundskabsgrundlag (Grimen & Molander, 2008). En nærmere afklaring af videngrundlaget for udfoldelsen af skønnet må indledningsvis tage afsæt i den verserende debat mellem modsatrettede paradigmer inden for viden i socialt arbejde. Evidensparadigmet forstår videngrundlaget i socialt arbejde som akademisk og evidensbaseret, hvor der inden for praksisparadigmet vægtes intuition, kreativitet og kontekstafhængighed (Sheppard, Newstead, Di Caccavo, & Ryan, 2000). Sheppard og kolleger skelner mellem 'knowledge as product', som består af teoretisk og evidensbaseret forankret viden samt 'process knowledge', som er forankret i den viden, som skabes i praksis



(ibid.). Der er flere som argumenterer for, at socialt arbejde indeholder videnformer fra begge paradigmer (Grimen & Molander, 2008; Henriksen, 2015; Kildedal & Laursen, 2012; Sheppard et al., 2000). Professioners kundskabsgrundlag er sjældent homogent og sammenhængende, men ofte mangfoldigt med viden og teorier fra forskellige områder (Molander & Grimen, 2010, s. 72). Der er mange, som gennem tiden har beskæftiget sig med kundskabsgrundlaget i socialt arbejdes praksis (ex Guldager, 2013; Meeuwisse & Swärd, 2004; Payne, 2006). De mange bidrag har afsæt i forskellige teoretiske perspektiver, og betegnelserne for videnformerne er da også mangfoldige<sup>5</sup>. Viden, som ligger til grund for socialt arbejdes praksis, kan dog overordnet kategoriseres inden for tre hovedområder. For det første teoretisk viden, som tillæres gennem formel uddannelse, forskning m.v. Dernæst praktisk viden, som tillæres gennem erfaringer i og med praksis, praksisfællesskaber etc. Endelig er der den personlige viden, som er erfaringer, den enkelte har erhvervet gennem det levede liv. For at indfange sammenhængene mellem teori og praksis anvender Grimen betegnelserne 'teoretisk' og 'praksis' syntese (Grimen, 2008a). Det betyder, at der er tale om en praksis syntese, hvis praktikerens argumentation primært refererer til praksisudøvelseslogikken, og modsat er der tale om en teoretisk syntese, hvis begrundelserne refererer til viden, som har et teoretisk afsæt. De forskellige elementer er oftest integrerede gennem udøvelse af praksis (Grimen, 2008a, s. 72), hvilket betyder, at den professionelle praksiskundskab er kendetegnet ved, at kundskabsformen og indholdet ikke lader sig løsrive fra den professionelle, som har den og de praksissituationer, hvor den bliver anvendt og lært. Gennem studier af de begreber, som anvendes i praksis, kan det spores, hvor den praktiske viden oprindeligt kommer fra. Dette betegner Grimen som det praktiske kundskabsindeks. Der er tale om et gradspørgsmål, idet nogle praksiskundskaber kan være stærke (lette at spore) og derfor har et højt indeks, mens andre har et lavt. Dette kaldes for praksiskundskabens 'indeksikalitet' (Grimen, 2008a). Rettes blikket mod Kildedal og Laursen (2012), kan vidensformerne i socialt arbejde inden for den teoretiske syntese konkretiseres yderligere, idet de angiver, at der her tages afsæt i teoretisk, empiribaseret samt evidensbaseret viden, hvor viden inden for praksissyntesen har afsæt i praktikerens praksisfællesskabets samt organisationens erfaringer såvel som klientens viden (Kildedal & Laursen, 2012). Denne afhandlings fokus er på de professionelle skøn og udfoldelsen af skønnet i mødet med konkrete familiesituationer. Jeg er derfor primært optaget af viden i form af praktikerens og praksisfællesskabets erfaringer. Den praksisviden, som den professionelle tilegner sig gennem mødet med familierne og det kollegiale team, kan i forskellig grad indeholde teoretisk og personlig viden, hvilket begrunder, hvorfor afhandlingen ikke har en skarp adskillelse mellem de forskellige videnformer.

---

<sup>5</sup> Videnskabelig viden, teoretisk viden, praksis teori, praktisk sans, tavs viden osv.

## 1.6 Opbygning og formidling

Jeg har nu præsenteret og begrundet afhandlingens fokus og struktur. Jeg vil afslutningsvis præsentere opbygningen af afhandlingens, der er fordelt over fire dele.

Afhandlingens **første og introducerende del** er herværende kapitel.

Afhandlingens **anden del** består af kapitel 2 Teoretiske perspektiver og diskussioner, kapitel 3 Design og kapitel 4 Analytisk fremgangsmåde. I kapitel 2 forelægges afhandlingens teoretiske fundament. Kapitlet indledes med en diskussion af begreberne skøn, magt og velfærdsinstitutioner. I kapitlet diskuteres Grimen og Molanders teori om skønnet (Grimen & Molander, 2008) i relation til teoretiske bidrag inden for det forskningsfelt, som jeg bredt har betegnet som det interaktionistiske (fx Evetts, 2009a; Evetts, 2009b; Mik-Meyer, 2017; Noordegraaf, 2007; Smith, 2005). Dernæst fremlægges Dorothy Smiths institutionelle etnografi og fænomenet styringsrelationer, som har været bærende for forståelsen af viden såvel som analysen af det empiriske materiale (Smith, 2005). Kapitel 3 indeholder afhandlingens forskningsmæssige design, hvor det metodiske grundlag og greb, som er anvendt i mødet med det empiriske felt yderligere konkretiseres. Anden del afrundes med kapitel 4, hvor den analytiske fremgangsmåde og operationalisering fremlægges og begrundes. Kapitlet indledes med mine refleksioner over den analytiske proces, og hvordan den retrospektivt har udfoldes sig.

Afhandlingens **tredje del** består af kapitlerne 5 til og med 10 indeholder afhandlingens analyse. Kapitel 5 indeholder en deskriptiv præsentation af baggrunden for og udviklingen af en ny professionel praksis. Formålet med dette kapitel er at den empiriske kontekst, hvor skønnet udfoldes. I kapitel 6 præsenteres de fremanalyserede forståelser af sociale problemer og behov som de kommer til udtryk på det politiske og administrative niveau. I kapitel 7 rettes blikket mod de arbejdsopgaver, som ledere og professionelle i enheden varetager som en del af deres organisatoriske position og de institutionelle positioner og diskurser, som knyttes her til. De professionelles udfoldelse af skønnet behandles mere konkret i kapitlerne 8 og 9, og det er i disse kapitler, at der søges svar på, hvad der kendetegner skønnets epistemiske aspekter, dvs. de professionelles refleksioner og udfoldelse af skønnet i vurderingerne af familiens problemer og behov. I kapitel 8 rettes blikket mod, hvordan de professionelle konstruerer skønnet ved at tillægge udvalgte træk særlige betydninger. Mere konkret behandles i kapitel 9 de professionelles konstruktioner af de handlenormer, på baggrund af hvilke skønnet konstrueres. I det sidste analysekapitel; kapitel 10 opsummeres på den viden, som er akkumuleret gennem de foregående analysekapitler. Det er derfor i dette kapitel, at der på tværs søges at finde svar på, hvilke strukturelle standarder, der udstikker retningslinjer og understøtter skønnet, samt hvem eller hvad der har autoritet til at fastsætte dette.

Den **fjerde og sidste del** af afhandlingen indeholder konklusion og overvejelser omkring afhandlingens empiriske iagttagelser og fund, samt deres implikationer for praksis.

## DEL 2 TEORI, METODE, DATA

### Kapitel 2 Teoretiske diskussioner og perspektiver

#### 2.1 Skøn, magt og velfærdsinstitutioner

Når professionelle i velfærdsorganisationer møder familier, skal de identificere sociale problemer og træffe beslutninger om, hvordan de vil handle, så problemerne imødekommes og løses. Skønnet udfoldes som en del af denne identifikations- og beslutningsproces (Abbott, 1988; Grimen & Molander, 2008). I Center for Familier og Unge er det familier og situationer, som dem jeg indledningsvis præsenterede, de professionelle står over for og skal handle i. Det betyder også, at de professionelle udfolder skønnet i relation til den enkelte professionelles specialiserede arbejdsopgave såvel som til den fælles tværgående opgave, som de professionelle skal løse i case-managementteamet. Hensigten med dette kapitel er, at diskutere forskellige aspekter ved skøn med henblik på at konkretisere den forståelse af skøn, som anvendes i afhandlingen.

Litterære diskussioner inden for den klassiske professionssociologi og det sociale arbejdes praksis, der behandler professionelt arbejde og skøn, bidrager jf. kapitel 1 til at afdække skønnet som en professionel aktivitet, som udføres i mødet med konkrete situationer, hvor der ikke er tydelige handleanvisninger. Skønsudfoldelsen kan dermed også ses som en situationel aktivitet, der er en integreret del af professionelle handlinger. Der er imidlertid skrevet meget lidt om selve begrebet skøn. I det følgende vil jeg derfor diskutere Grimen og Molanders bud på en teori om skøn i relation til, at det professionelle arbejde i denne afhandling udfoldes i en velfærdsorganisation – Center for Familier og Unge. Deres teori kan, som jeg vil uddybe senere, bidrage med en forståelse af skønnet som dels en ræsonneringspraksis, hvor aktøren – her den professionelle – overlades en autonomi til at handle og dels som strukturelle mekanismer, der på forskellig vis afgrænser de professionelle frihed til at udfolde skønnet (Grimen & Molander, 2008). Deres teori om skønnet danner grundlæggende afsæt for min anvendelse og forståelse af skønnet. Mere specifik har jeg i deres arbejde hentet inspiration i begreberne handlenormer og begrundelser som analytiske pejlemærker for min tilgang til det empiriske materiale i kapitel 8 og 9.

Center for Familier og Unge er en velfærdsinstitution og Grimen og Molanders teori diskuteres derfor i relation til forskningsbidrag om professionelt arbejde i en sådan kontekst. Bidragene henter jeg fra forskere inden for det jeg bredt betegner som det interaktionistiske felt (Fx Evetts, 2009a; Gubrium & Järvinen, 2014; Mik-Meyer, 2017; Smith, 1990). Mik-Meyers (2017) diskussion er centreret omkring borgerens møde med velfærdssystemet og har ikke specifik fokus på skønnet, som en professional aktivitet i velfærdsinstitutionerne. Jeg finder dog Mik-Meyers diskussion frugtbar, fordi hendes refleksioner over hvad det vil sige at udføre velfærdarbejde er relevante og meningsfulde for at forstå mit empiriske materiale,

ligesom hendes arbejde har afsæt i et omfattende empirisk materiale fra en dansk velfærdsstatslig kontekst. Mik-Meyer konkretiserer begreberne profession og velfærdsarbejder med afsæt i nøgleelementer som profession, professionel og professionalisering fra den klassiske professionssociologi. Samtidig diskuterer hun disse begreber i mødet med Evetts (2009a; 2009b), der skelner mellem erhvervsmæssig professionalisme (styret af professionelle normer) og organisatorisk professionalisme (styret af organisatoriske normer). Mik-Meyer kan således bidrage med en forståelse af professionelt arbejde - og skønnet som en del af dette - i overvejende grad er styret af neoliberalistiske værdier og principper samt en dominerende New Public Management diskurs. Denne forståelse betyder ikke, at professionsmæssige normer og etik ikke er tilstede i det empiriske felt, men derimod at den professionelle uddannelse og erfaring sættes i baggrunden.

Ved at trække på teoretiske og empiriske bidrag argumenterer jeg i det følgende for, at de professionelle skønsudfoldelse skal forstås som en institutionel aktivitet, som er historisk betinget og på forskellig vis påvirkes og styres af dominerende kontekstuelle forhold. Gennem guidende tekster, herunder politikker, lovgivning mm. sætter dominerende og selvfølgelige begrundelser for handlinger sig igennem som objektive bevidstheder hos de professionelle i de fem grupper. Påvirkning og styring af professionelle handlinger i institutionelle kontekster, som er under forandring, fordre et perspektiv på magt. Ved at trække på Dorothy Smiths magtperspektiv kan jeg indfange de strukturer, som sætter sig igennem, når professionelle handler på bestemte og selvfølgelige måder. Ved at rette blikket mod sproget dvs. den måde, der skrives og tale på i institutioner bliver det muligt at indfange det, som ubevidst sætter sig igennem, når de professionelle udfolder skønnet. De teoretiske bidrag anvendes på forskellig i de analytiske kapitler.

Kapitlets indledende del har afsæt inden for professionssociologien såvel som socialt arbejdes praksis, idet denne del danner afsæt for en diskussion af litterære bidrag til forståelsen af skønnet som en situationel aktivitet indlejret i professionelle beslutnings- og refleksionsprocesser. Afhandlingens forståelse af skønnet har grundlæggende afsæt i Grimen og Molanders teori om skønnet, hvilket også er derfor jeg efterfølgende redegør for den, inden den efterfølgende diskuteres i relation til bidragene fra den interaktionistiske forskningen om skønnet i velfærdsinstitutioner. Denne diskussion leder frem til dels en forståelse af den viden som de professionelle trækker på, når de udfolder skønnet samt de strukturerende forhold, som skønsudfoldelsen er underlagt.

### Skøn som teoretisk begreb

Grimen og Molander (2008) har gennem deres arbejde inden for det professionssociologiske felt bidraget med en skitse til en teori om skønnet. De skriver om begrebet skøn, at det langt fra er entydigt, men at det imidlertid er muligt at opstille mindst to hovedbetydninger: Dels det strukturelle skøn og dels det epistemiske skøn (Grimen & Molander, 2008). *Det strukturelle skøn* forstås af de to forfattere som de strukturelle aspekter, der afgrænser den professionelle

udfoldelse af skønnet (ibid.). *Det epistemiske skøn* er hos Grimen og Molander den måde de professionelle udfolder skønnet på dvs. den kognitive proces hvorigennem den professionelle reflekterer over og gennem faglig viden, normer og etik kommer frem til en begrundet beslutning.

Grimen og Molander (2008) tager i deres *strukturelle aspekt af skønnet* afsæt i den amerikanske retsfilosof Ronald Dworkins arbejde. Dworkin siger følgende om skønnet som begreb:

The concept of discretion is at home in only one sort of contexts; when someone is in general charged with making decisions subject to standards set by a particular authority. Discretion, like the hole in the donut, does not exist except as an area left open by a surrounding belt of restriction. It is therefore a relative concept. It always makes sense to ask: "Discretion under which standards?" (Dworkin, 1978, s. 31).

Dworkin argumenterer altså for en bred fortolkning af skønsbegrebet, idet skønnet er relativt og skal forstås som fastlagt gennem begrænsninger<sup>6</sup> sat af en autoritet. Molander (2016) uddyber det på følgende måde: *'To have discretion means to have space for judgement and decision-making. 'Space for' refers to what an agent is allowed to do, given a set of rules and standards'* (Molander, 2016, s. 20). Skønnet kan med andre ord også ses som den professionelles rum for frihed til at handle omend dette har afsæt i et sæt af regler eller standarder. At have en frihed til at udfolde et skøn, er set ud fra Dworkins perspektiv ikke at have et ubetinget rum for skøn uden en indblanding fra andre, men må i stedet ses som en frihed i relation til standarder sat af en myndighed. Molander fremfører det på følgende måde:

To have discretion is to be granted a liberty. On the one hand, it is not a license to do what one wants. One is entrusted to make certain kinds of judgements and decisions and to carry out certain kinds of actions on behalf of a delegating authority that can hold one to account (Molander, 2016, s. 24).

Hos Grimen og Molander (2008) betyder det, at den professionelle må kunne redegøre for og begrunde over for den myndighed, som har fastsat standarderne for skønnets udfoldelse (Grimen & Molander, 2008, s. 182; Molander, 2016, s. 24). Udfoldelsen af skønnet knyttes derfor til en konkret kontekst, hvor de professionelle i specifikke situationer udfolder et skøn, der kan være bundet af forskellige restriktioner sat af forskellige autoriteter. Grimen og Molander (2008) kan dermed bidrage med centrale forhold, som må præciseres når skønnet forstås som strukturelt. For det første må det præciseres, hvilke standarder de professionelle i Center for Familier og Unges beslutninger er underlagt eller med andre ord, hvilke

---

<sup>6</sup> Begrænsninger er min danske oversættelse af Dworkins 'standards' og 'restrictions'

begrænsninger skønnet udfoldes i relation til. Dernæst må det præciseres, hvilken autoritet som har uddelegeret myndigheden til at udføre skønnet.

Den rummelige eller strukturelle dimension af skønnet hænger hos Grimen og Molander (2008) uløseligt sammen med skønnet i en epistemisk forstand. De to forfattere siger om udførelsen af skønnet: *'den som utøver skjønn, ressonnerer om særskilte tilfelle for å komme frem til en begrunnet konklusjon om hvad som bør gjøres'* (Grimen & Molander, 2008, s. 182). Det epistemiske aspekt af skønnet – skøn som et ræsonnement – er derfor i sin grundlæggende form normativt. Overdragelsen af magten til de professionelle – dvs. det rum som overlades til de professionelle, så de kan udfolde skønnet ud fra deres egen dømmekraft – er baseret på antagelsen om, at de professionelle skønsmæssige vurderinger og beslutninger ikke er fri fantasi, men at den involverede praktiker kan begrunde sine handlinger. Forventningen til de professionelle er dermed, at de i udfoldelsen af skønnet handler på baggrund af den bedst mulige vurdering, hvilket hos Grimen og Molander (2008) betyder, at der er en forventning om, at deres handlinger er velbegrundede.

I en senere udgivelse skelner Molander (2016) mellem to professionelle opgaver. Når professionelle arbejder, er de på den ene side optaget af den situation, de står over for eller med andre ord den situation, en konkret familie er i; og på den anden side er de optaget af, hvad der bør gøres ved denne situation, en familie kan få hjælp til at løse problemet. Hvor skønnet, i mødet med det første forhold indeholder en diagnostisk vurdering, som definerer de problemer, der skal håndteres; er skønnet, i mødet med det sidstnævnte knyttet til handlinger som skal udføres for at imødekomme de diagnosticerede problemer (Molander, 2016). Når professionelle forsøger at finde frem til ansvarlige svar på disse to arbejdsopgaver, er de ifølge Grimen og Molander (2008) involveret i et ræsonnement. En central pointe i Grimen og Molanders arbejde er, at de professionelle som ansvarlige aktører – og begrundet i at de tildeles autonomi – skal kunne redegøre for de handlenormer, som leder dem frem til en beslutning (Grimen & Molander, 2008; Molander, 2011; Molander, 2013; Molander, 2016). Handlenormer forstås hos de to forfattere som koblingen mellem situationen de professionelle står over for og de slutningsregler, som leder dem frem til en beslutning om handling (ref). Handlingen, som professionelle udfører, kan have afsæt i mere eller mindre tydelige handleanvisninger (Grimen & Molander, 2008; Molander, 2013). Dette betegnes i deres arbejde som 'garentister' eller det jeg har valgt at oversætte som en mere eller mindre tydelig angivelse af den hjemmel, de professionelle har til at handle. Når professionelle udfolder skønnet sker det jf. Grimen (2008a) ved, at den professionelle anvender viden knyttet til den professionelle vidensbase. For at indfange sammenhængen mellem teori fra uddannelse og viden fra praksis anvender grimen betegnelserne 'teoretisk' og 'praksis' syntese (Grimen, 2008a). Den 'praktiske' syntese indeholder de situationer, hvor praktikerens primært referer til praksisudøvelseslogikken, og modsat er teoretisk syntese der, hvor begrundelserne refererer til viden, som har et teoretisk eller uddannelsesmæssigt afsæt (ibid, s. 72).

Opsummerende betyder det, at Grimen og Molanders arbejde kan bidrage med en forståelse af skønnet som todelt. Skønsudfoldelsen som et ræsonnement, hvor den professionelle i mødet med familiernes situationer må beslutte, hvad der bør gøres ved situationen. Beslutningen styres af handlenormer som kobler situationen med beslutningen. En central pointe er derfor, hvordan professionelle begrunder deres beslutninger? Skønnet er ikke frit men udfoldes i relation til begrænsninger sat af en autoritet. Udledt heraf opstår to centrale pointer; hvilke begrænsninger skønnet udfoldes i relation til? Og hvem eller hvad der har autoritet til at sætte sådanne begrænsninger op for udfoldelsen? De rejste spørgsmål vil jeg i diskutere i dette kapitel.

Grimen og Molanders teori om skøn diskuteres derfor i det følgende med afsæt i teoretiske bidrag hentet fra det felt jeg bredt betegner som det interaktionistiske forskningsfelt. Bidragene fra dette felt er funderet i empiriske studier af velfærdsorganisationer, og kan derfor bidrage med en forståelse af skønnet som institutionelt. Samtidig kan diskussionerne åbne op for, hvilke forhold som er strukturerende for de professionelles udfoldelse af skønnet, når skønnet – som i denne afhandling udfoldes i en velfærdsorganisatorisk kontekst som Center for Familier og Unge.

### Profession og professionel skønsudfoldelse i velfærdsinstitutioner

Socialt arbejde i velfærdsorganisationer som fx Center for Familier og Unge udføres af professionelle velfærdsarbejdere. Begreberne profession og velfærdsarbejdere er derfor begreber, som jeg i det følgende vil tildele særlig opmærksomhed. I min diskussion af begreberne læner jeg mig op af en tilsvarende diskussion udfoldet af Mik-Meyer (2017) i bogen *The power of Citizens and professionals in Welfare encounters*, der udkom i 2017. Mit argument herfor – som jeg uddyber nedenfor – er, at de ansatte, som i Center for Familier og Unge udfolder skønnet i mødet med familierne, i overvejende grad er professionsuddannede om end det ikke er samme profession. Eksempelvis varetages funktionen som case-manager af medarbejdere med så forskellig faglige baggrunde som pædagog, politimand, socialrådgiver o.a. Tilsvarende trækkes der blandt kontaktpersonerne tråde til det pædagogiske, det sociale såvel som det akademiske uddannelsesområde<sup>7</sup>. Der er samtidig en mindre del af de ansatte, som ikke er professionelt oplært gennem uddannelse<sup>8</sup>. Det betyder også, at de professionelle i Center for Familier og Unge ikke som inden for den klassiske professionssociologiske forståelse grupperes på grund af deres uddannelse, men i stedet knyttes sammen som gruppe ved, at de i mødet med familierne eller det enkelte familiemedlem udfører sammenlignelige opgaver.

---

<sup>7</sup> Lederen på B&U området er professionsuddannet/socialrådgiver og lederen på beskæftigelsesområdet og centerlederen er ikke professionsuddannet. Derfor skelnes der i dette afsnit ikke til ledernes profession

<sup>8</sup> Det empiriske materiale peger dog på, at de ansatte som ikke er professionelt oplært gennem deres uddannelse strukturerer deres beslutninger på samme måde, som det er fremlagt af Abbot (1988).

I de foregående år er der flere forskere (Fx Atkinson, 1983; Evetts, 2011; Freidson, 2001; Molander & Terum, 2008), som har fremført, at forsøgene på at begrebsliggøre professioner, professionelle og professionalisering indeholder forskellige udfordringer. Fx argumenterer Atkinson (1983, s. 185) for, at hverken den dominerende funktionalistiske tilgang (Fx Stichweh, 2008) til professionelle eller den interaktionistiske erkendelse (Fx Måseide, 2008) af professionelle kan imødekomme ønsket om at undersøge sammenhængen mellem uddannelse af velfærdsmedarbejdere, deres praksis og organiseringen af arbejdet. Freidson argumenterer gennem sin forskning for noget tilsvarende, idet han med afsæt i udfordringerne opfordrer forskere til at udvise forsigtighed med anvendelsen af begrebet professionel og som minimum at konkretisere definitionen (Fauske, 2008, s. 46-48). Selvom begreberne er omstridte, er de vanskelige at komme uden om, når analysen af det empiriske materiale i denne afhandling er rettet mod de professionelles konstruktioner af skønnet. I det følgende vil jeg derfor indledningsvis forholde mig til dele af de omfattende videnskabelige diskussioner, som er fremlagt inden for den klassiske professionssociologi.

#### Nøglebegreber inden for klassisk professionssociologi

I det følgende vil jeg med inspiration fra Mik-Meyer (2017) indlede med et kort overblik over centrale diskussioner inden for professionssociologien (Abbott, 1988; Fauske, 2008). Ifølge Fauske (2008) har store dele af den professionssociologiske forskning afsæt i Parsons studier, hvor han undersøger den socialt funderede viden inden for medicin og medicinsk praksis eller Hughes arbejde, hvor hovedinteressen er det (stærke) mandat, som er tildelt professionerne. Parson viser i sine studier af medicin og medicinsk praksis, at den enkelte professionelle i organisationen i sit arbejde varetager fælleskabets interesse og ikke, som det antages inden for den dominerende økonomiske forståelse, at individet primært handler utilitaristisk og beregnende. Parsons fund kan med andre ord ikke forklares ud fra modellen om 'the economic man', som et selvoptaget individ, der alene er optaget af at maksimere udbytte for sig selv. For at kunne forstå handlinger og adfærd hos læger og sygelejer var det i stedet nødvendigt, at trække på socialt funderede analyser af den normative orden inden for medicin (Fauske, 2008, s. 40ff).

Hughes har i sin forskning primært været optaget af to begreber – licens og mandat. Hos Hughes er licens – i modsætning til den vanlige forståelse – både en legal rettighed en gruppe har til at løse bestemte opgaver, men også en samfundsmæssig forventning om, at denne gruppe løser opgaver, som andre arbejdsgrupper ikke kan (Fauske, 2008). I bytte for den licens eller tillid, som samfundet tildeler professionen, forventes det, at den konkrete gruppe af arbejdere deler fælles arbejds erfaringer eller uddannelse, og at gruppen således kan sætte standarder for sig selv, herunder hvordan korrekt adfærd og handlinger inden for deres arbejdsområder er og skal være (Fauske, 2008, s. 44ff). For Hughes (og andre som er inspireret af hans forskning, herunder Grimen og Molander) er professioner illustrative eksempler på grupper af individer med et stærk mandat, som kan studeres empirisk. Gennem deres fælles træning inden for et bestemt felt forventes disse grupper af mennesker



ikke bare at være de bedste til at løse bestemte problemer, de tilldeles også autonomi til at bestemme, hvordan problemer inden for deres felt skal defineres og løses. Professioner og professionalisme indeholder derfor både tekniske og moralske aspekter inden for specifikke arbejdsfelter. Teknisk fordi medlemmerne af en profession forventes at være kompetente i deres brug af kompleks viden, som er erhvervet gennem formel uddannelse, og moralsk fordi professionen ikke blot forventes at løse de problemer, de står overfor, men at opgaveløsningen er styret af etiske retningslinjer, som er gældende for den specifikke profession. (Grimen, 2008a; Grimen, 2008b; Grimen, 2008c; Molander & Terum, 2008).

De klassiske studier udført af hhv. Parson og Hughes er på flere måder forskellige fra hinanden (fx i relation til deres definition af profession og normer, samt disses påvirkning af professionen), men fælles er, at begge retter et forskningsmæssigt blik mod, hvordan professioner påvirkes af forhold uden for professionen fx marked og erhvervslivet (Mik-Meyer, 2017, s. 16). Dermed blev professioner og professionelle allerede i 70'erne og i 80'erne set som '*historically evolving sociological forms*' (Brint, 2020, s. 4), som hvilede på formel og tidsbestemt viden dvs. de fremherskende eller dominerende (politiske) antagelser om, hvad der definerer en konkret profession eller en professionel.

Til den tidligere professionsforskning hører også Abbot's klassiske bog *The system of Professions* (Abbott, 1988), hvor han undersøger centrale spørgsmål om professioners rolle i det moderne samfund. I et komparativt studie af professioner i England, Frankrig og Amerika i det nittende og tyvende århundrede, udvikler Abbott en generel teori om professioner, og hvordan disse udvikles. En af Abbotts centrale pointer er, at professioner dominerer 'udenforstående' ved at have kontrol over dels den viden, som er knyttet til det specifikke professionsområde og dels den måde viden anvendes på (Mik-Meyer, 2017, s. 17). Standarden for, hvordan disse opgaver udføres, defineres af professionen selv og altså ikke af en udefra kommende kontrol. Samtidig har professionerne monopol på og kontrol over, hvem der kan løse arbejdsopgaverne inden for deres felt. Denne dobbelte kontrol kalder Abbott en professions jurisdiktion (Molander & Terum, 2008, s. 18). Professioner er som konsekvens af dette enten i fuld kontrol eller underlagt andre professionsgrupper. Abbott er i sine studier optaget af at undersøge professioners jurisdiktioner og stridighederne mellem dem for efterfølgendes at forstå disse i en større sammenhæng på tværs af professioner og lande. For som Abbott pointerer, er det alene på den måde muligt at udvikle en teoretisk forståelse af, hvordan professioner i det moderne samfund udvikles (Abbott, 1988, s. 2). Udviklingen af en profession skal ses i lyset af disse indbyrdes stridigheder, som på samme tid er styret af den enkelte professions monopol på viden og færdigheder. Abbott anvender begrebet abstraktion til at definere kernen i en profession, nemlig, at praktiske færdigheder opstår på baggrund af et eksisterende abstrakt system af viden (ibid, s. 8). I den før nævnte klassiske tekst argumenterer Abbott for, at ethvert erhverv kan opnå licens eller udvikle etiske retningslinjer, men kun erhverv baseret på abstrakte videnssystemer kan tillade at definere og redefinere problemer og opgaver inden for

sit felt og dermed fastholde en position i de stridende systemer af professioner (ibid, s. 8-9).

Abbot var i lighed med mange andre professionsforskere optaget af at undersøge professionalisering eller udviklingen af professioner. Ifølge Abbot var der i de tidlige teorier om professionalisering substantielle forskelle (hvilket kan forklares ud fra forskellige interesser såvel som teoretiske perspektiver), som leder frem til fire professionsforståelsesmodeller; en funktionalistisk model (hvis fokus var, hvordan professionelle kan kontrollere det asymmetriske klient-ekspert forhold), en strukturel model (hvis fokus er, det strukturelle eller den historiske udvikling af professioner), en monopolistisk model (hvor fokus er på dominans, autoritet og eksterne sociale processer, som fx øget bureaukratisering) eller en kulturel model (hvis fokus er kulturel legitimitet og autoritet såvel som ekspertise, som en social relation) (Abbott, 1988, s. 15). Fra Abbots perspektiv har de nævnte modeller det tilfælles, at de er (for) optagede af strukturelle elementer og i for lav grad er empirisk forankrede i de professionelles arbejdsopgaver: *'It is the content of the professions' work that the case studies tells us is changing. [...] By switching from a focus on the organizational structures of professions to a focus on groups with common work we replaces several of the problematic assumptions at once'* (Abbott, 1988, s. 19-20).

Abbot har i sine studier af amerikansk medicin rettet blikket mod, hvordan de professionelle inden for sundhedsvæsenet handler og er indbyrdes forbundet. Han peger på, at professionelle i psykiatrien adskiller sig fra den traditionelle forståelse, hvor professionelle knyttes sammen som gruppe gennem en fælles uddannelse. I stedet, argumenterer Abbot, er de professionelle inden for dette felt forankret i organisationen. I sine studier af jurister (law professionals) i England og Frankrig såvel som revisorer i England, viser Abbot ikke bare diversiteten mellem professionelle, men også, hvordan professioner gennem interne jurisdiktioner og kontrol er tilbøjelige til at udmanøvrerer konkurrerende professioner eller erhverv (Abbott, 1988, s. 21, 23, 30). Abbot siger selv, at:

The organizational formalities of profession are meaningless unless we understand their context. This context always relates back to the power of the professions' knowledge system, their abstractions ability to define old problems in new ways. Abstraction enables survival (Abbott, 1988, s. 30).

Som Abbot argumenterer for, må undersøgelser af det professionelle arbejde i velfærdsorganisationer og skønnet som en del af dette, nødvendigvis være optagede af konteksten, hvor arbejdet udføres. Ifølge Mik-Meyer (2017) varetages velfærdsarbejdet af professionelle eller semi-professionelle som fx advokater, læger, socialrådgivere og pædagoger, men også af medarbejdere, som ikke er professionelt oplærte gennem deres uddannelse. Velfærdsarbejdet påvirkes samtidig af både formelle og uformelle sociale strukturer – eller det Durkheim kalder for 'social acts' (Durkheim, 1982). Kontekst rummer dog andre forhold end professionel viden, da

det jf. Mik-Meyer ikke kan antages, at konteksten alene kan spores tilbage til det professionelle videnssystem. I stedet kan de styrende kontekstuelle forhold, som påvirker de velfærdsprofessionelles arbejde måske søges i de dominerende normsystemer, som eksisterer uden for professionernes videnssystemer (Mik-Meyer, 2017, s. 18).

Pointen her er, at Abbot (og forskere med samme interesse som ham) har bidraget med væsentlig og frugtbar viden om professioners videnssystemer og om stridighederne mellem dem. På samme måde er der en central pointe i Freidsons kritik af forskere, når de afviser at definere fag og profession og derfor tager afsæt i, at *'all occupations – whether casual day-labour, assembly-line work, teaching, surgery or system analyses – are so much alike that there is no point in making distinctions of any kind'* (Freidson, 1983, s. 15). Mit arbejde med det empiriske materiale såvel som mit praktiske arbejde som socialrådgiver indikerer, at det har betydning om skønnet udfoldes af læger, socialrådgivere, pædagoger eller andre professionelle eller semi-professionelle, når de står over for at skulle vurdere familiers problemer og behov. Ifølge Mik-Meyer vil den enkelte professionelles principper og normer selvsagt variere afhængig af den enkeltes uddannelsesmæssige baggrund, deres erfaring og en lang række andre forhold, som det også tidligere er vist gennem en række af undersøgelser på det professionssociologiske felt (Mik-Meyer, 2017). Pointen her er derfor ikke, at underkende de klassiske studier inden for det professionssociologiske forskningsfelt. I denne afhandling har jeg imidlertid et lidt anderledes analytisk fokus, idet jeg retter blikket mod, hvordan skønnet konstrueres i mødet mellem familiers situationer og velfærdsarbejdere, som ikke nødvendigvis deler samme uddannelses- erfarings- og vidensmæssige baggrunde. I stedet har de professionelle det til fælles, at de er sat til at løse sammenlignelige og specialiserede arbejdsopgaver, som kan imødekomme forskellige områder af problemer og behov i familierne. Mit analytiske blik fordre derfor, at jeg i det følgende diskuterer andre teoretikers bidrag til forståelsen af professionelle og professionelles arbejde i de moderne velfærdsinstitutioner.

### Profession og professionalisme i velfærdsinstitutioner

Som det er synliggjort i det foregående, så er begreber som profession og professionalisering gennem tiden blevet debatteret i et forsøg på at finde frem til en enighed om, hvordan vi kan forstå, hvad det vil sige at være professionel i samtidens velfærdstat. Julia Evetts (Evetts, 2003; Evetts, 2006; Evetts, 2009a; Evetts, 2009b; Evetts, 2011) er en af dem, som har udforsket professionalismebegrebet, og har argumenteret for, at professionsforskning bør være mindre optaget af at definere begrebet profession. Hun hævder, at en mere pragmatisk definition af begrebet vil være tilstrækkelig: *'In general, however, it no longer seems important to draw a hard definitional line between professions and other (expert) occupations. The operational definition of professions can be highly pragmatic'* (Evetts, 2006, s. 135-136).

Evetts fremlægger tanken om, at der indenfor forståelsen af professionalisme eksisterer to idealtyper: dels en (den traditionelle) erhvervmæssige

professionalisme og dels en organisatorisk professionalisme (Evetts, 2009a, s. 263; Evetts, 2009b). Den erhvervsmæssige professionalisme, er karakteriseret ved, at det primært er de professionelle, der har kontrol, kollegial autoritet, skøn og erhvervsmæssig kontrol af arbejdsopgaverne, tillid til den professionelle (praktikeren), styring af arbejdet gennem etiske retningslinjer og så videre i tråd med Durkheim model af erhvervsmæssige fællesskaber. Modsat er organisationsprofessionelle blandt andet definerede gennem ledelsesmæssig kontrol, en rational-juridisk autoritet, standardiserede procedurer, en hierarkisk beslutningsstruktur og præstationsbedømmelse og trækker tråde til Webers idealtypiske bureaukrati (Evetts, 2009a).

I et studie af socialrådgivere i to kommunale forvaltninger viser Liljegreen (Liljegren, 2012, s. 309), at de idealtypiske professionsforståelser netop er idealtypiske, idet socialrådgiverene i studiet trækker på det, han kalder for pragmatisk professionalisme, hvor de kombinerer logikker fra de to professionstyper, dvs. at de anvender logikkerne indlejret i organisationen og logikkerne knyttet til deres erhvervsmæssige baggrund (Liljegren, 2012). Selvom Evetts argumenter er en anelse anderledes end hos Liljegren, så syntes hun at være på linje med ham. Evetts argumenterer i sit arbejde såvel teoretisk og empirisk for en mere pragmatisk tilgang til definitionen af professioner, og introducerer samtidig med en tredje vej; New Public Management (NPM) professionalisme. Årsagen til dette er ifølge Evetts, at styringsteknologier som eksempelvis NPM har vist sig at frembringer en unik form for professionalisme, der på væsentlige områder adskiller sig fra de to idealtypiske former; organisationsprofessionalisme og erhvervsmæssigprofessionalisme (Evetts, 2009a).

Evetts anfører, at denne tredje type af professionalisme – NPM-professionalisme vægter en anden type af kontrol, end det er tilfældet inden for bureaukratiet (Weber), og inden for de erhvervsmæssige fællesskaber (Durkheim). I modsætning til kontrol gennem ledere i organisationen (organisationsprofessionalisme) eller kontrol operationaliseret af praktikerne selv (erhvervsmæssigprofessionalisme), så er NPM en styringsteknologi, der er centreret omkring fælleskabets kontrol og involverer et komplekst samspil mellem mange forskellige agenturer og interessenter, hvilket betyder, at medarbejderens rolle ændres fra professionel til leder (Evetts, 2009a).

Da mit analytiske fokus er det professionelle arbejde og konstruktionerne af skønnet i velfærdsinstitutioner lægger jeg mig på linje med Evetts og Mik-Meyer, som distancerer sig fra de to idealtypiske forståelser af professioner og professionelle, som bygger på Webers arbejde (bureaukrati og bureaukratiske

procedure)<sup>9</sup> eller Durkheims arbejde (sociale forhold og erhvervmæssige fælleskaber)<sup>10</sup>. Evetts skriver:

If the focus of analyses is shifted away from the concepts of profession (as a distinct and generic category of occupational work) and professionalization (as the process to pursue, develop and maintain the closure of the occupational group) and towards the concept of professionalism then different kinds of explanatory theory becomes apparent, the discourse of professionalism can be analysed as powerful instruments of occupational change and social control at macro, meso and micro levels and in a wide range of occupations in very different work, organizational and employment relations, contexts and conditions (Evetts, 2009b, s. 20).

Dermed argumenterer Evetts for, at begreberne profession og professionalisering i dag bruges til at beskrive mange forskellige grupper af medarbejdere og de forskellige arbejdsopgaver, som de er sat til at udføre, hvor hverken medarbejdere eller opgaver nødvendigvis passer ind i de klassiske definitioner, hvor fokus er på jurisdiktioner eller hvad der skal til for at være en profession eller udføre professionelt arbejde (Evetts, 2009a; Evetts, 2009b, s. 19). Pointen med at bringe Evetts på banen her er, at når blikket rettes mod professionelle, som arbejder i velfærdsorganisationer – som Center for Familier og Unge -, kan andre perspektiver på det at være professionel tages i anvendelse. Evetts bidrager altså med et perspektiv på professionelle, som fagfolk der udfører deres arbejdsopgaver med en professionalisme, der defineres af ledere og politikere, herved distancerer hun sig fra det klassiske professionssociologiske felt, hvor den professionelle ansues fra andre perspektiver. Ændringen medfører ifølge Evetts, at det er åbenlyst at bringe andre teoretiske afsæt i spil for at forstå professionalisme fx magt som hos Mik-Meyer (2017) - eller som i herværende afhandling, hvor blikket rettes mod magtfulde relationer (Smith, 2005) - inden for en bred vifte af erhverv og arbejdsopgaver samt institutionelle kontekster, som disse udfoldes i. Jeg vender tilbage til en diskussion af afhandlingens magtbegreb senere i dette kapitel.

Ifølge Evetts defineres professionalisme i de fleste moderne velfærdsinstitutioner af ledere på et overordnet plan såvel som af fagfolks nærmeste ledere. Hun betragter denne tredje form for professionalisme som havende en disciplinær logik, som indskriver den 'autonome' professionelle praksis inden for et netværk af ansvarlighed, som på afstand styrer fagfolks adfærd og indpoder passende arbejdsidentiteter hos de professionelle, som arbejder i organisationerne (Evetts, 2009b, s. 22; Mik-Meyer, 2017, s. 20). Dermed er det med andre ord velfærdsorganisationernes overordnede politiske mål, som definerer de generelle

---

<sup>9</sup> Her refereres til Marx Webers arbejde, som i 1978 formidles i den klassiske udgivelse *Economy and Society*.

<sup>10</sup> Her refereres til Elliot Durkheims arbejde, som i 1982 formidles i det som også er blevet en klassiker: *The Rules of Sociological Methods*.

forhold mellem velfærdsarbejdere og borgere og sætter mål for præstation og resultatindikatorer. Det er endda muligt, at disse politiske mål er styrende for interaktionen mellem den professionelle og borgerene på en ny måde, som ikke overlader (meget) rum for at udfolde det professionelle skøn og derfor heller ikke efterlader megen plads til, at den professionelle etik kan sættes i spil (Evetts, 2009b, s. 23-24; Mik-Meyer, 2017, s. 20). Hos Grimen og Molander (2008) ses en lignende kobling til det professionelle skøn, som ansvarliggjort, omend der hos de to forfattere ikke ses at være en tilsvarende værdibaseret eller normativ forståelse af skønnets videnskæssige fundament som styret oppefra. Hvor der hos Evetts rejses spørgsmål om, hvorvidt der overhovedet overlades et rum for skønnet, så er der hos Grimen og Molander afsæt i, at den professionelle på baggrund af feltets vidensbase skal kunne argumentere og begrunde sine handlinger inden for en ramme sat af en autoritet eller myndighed (Grimen & Molander, 2008). Ud fra denne form for professionalisme, som Evetts argumenterer for er til stede i dagens velfærdsinstitutioner, kan spørgsmålet om, hvorvidt den professionelles skønsmæssige aktiviteter i dag udfoldes på en måde, som primært stemmer overens med professionsmæssige normer og etik, rejses.

### Skønsudfoldelse og viden

Men hvis de professionelles skønsmæssige aktivitet ikke udfoldes med afsæt i professionernes handlenormer og etik, hvad kendetegner så den professionelle skønsudfoldelse? Ifølge Evetts har de professionelles arbejde og udfoldes af skønnet i stedet afsæt i samfundsmæssige normer, som fx at tilgå borgeren gennem empowerment, innovation og autonomi (Evetts, 2009b, s. 26). Sådanne principper går jf. Mik-Meyer hånd i hånd med et stærkt fokus på den individuelle præstation og ikke kun på relationer til borgeren (i rollen som kunde og / eller ekspert), og den velfærdsprofessionelle (i rollen som yder af service og 'coaches') (Mik-Meyer, 2017). Disse principper og normer er med Evetts ord: *'powerful mechanisms of worker/employees control in which occupational values of professionalism are used to promote the efficient management of the organization'* (Evetts, 2009a, s. 26). NPM-professionalisme og fokus på effektivitet betyder, at denne type af professionalisme måles ved at rette blikket mod antallet af familier, som modtager hjælp i modsætning til (kvaliteten af) den hjælp, som tildeles den enkelte. Dette medfører, at den enkelte kan modtage en hjælp som ud fra et rent professionelt ethos kan forstås som problematisk, som ikke desto mindre er at foretrække, fordi denne form for hjælp sikrer det bedste for mange borgeres situationer.

Mik-Meyer (2017) har i sine studier af mødet mellem borgere og professionelle i en dansk kontekst argumenteret for, at denne re-definition af, hvad det betyder at være en professionel, og hvad det betyder at arbejde som professionel, har resulteret i forandringer af relationer mellem velfærdsarbejdere og borgere, - forandringer, der medfører, at den professionelles uddannelse og erhvervsmæssige baggrund måske er mindre central. I hendes studier af mødet mellem velfærdsarbejdere og borgere ses det, at relation mellem borgeren og den professionelle ændres til en 'kunderelation' (Mik-Meyer, 2017, s. 21), som bærer præg af principper og værdier

fra markedet (ibid.). Mik-Meyers studier understøttes af Evetts: *'Clients are converted into customers and professional work competences become primarily related to and defined and assessed by work organizations'* (Evetts, 2009b, s. 28). Evetts argument er, at markedsværdierne såsom konkurrence, individualisering og servicetilgangen til borgerne ('kunderelationen') især betones gennem de styringsteknologier, som er en del af NPM-diskursen, hvilket betyder, at de normer og værdier, som stammer fra de professionelle uddannelses- og erfaringsmæssige baggrund, tilsidesættes (Evetts, 2009a, s. 253).

Mik-Meyers studier understøttes af Noordegraaf, som siger: *'moreover, contemporary knowledge societies with neoliberal climates favor flexible specialization, with an emphasis on consumers, cost control, and performers management, so that professional autonomies are hard to maintain'* (Noordegraaf, 2007, s. 763). En sådan organisering af arbejdet leder i stigende grad frem til en professionalisering af ansatte som konsulenter og ledere forstået på den måde, at de professionelle, når de udfører opgaver trækker på viden som traditionelt er knyttet til ledelsesområdet (fx omkostninger, effektivitet, værdi for pengene oa.). I sine bidrag til forskningen på feltet hævder Noordegraaf, at den 'rene' professionalisme trues af de 'situated and hybridised' former for professionalisme. Noordegraaf skelner her mellem den tidligere såkaldte 'rene' professionalisme (Fx Freidson, 2001), den situationsbestemte (Fx Wilensky, 1964), og det han betegner den 'hybride' professionalisme (Fx Evetts, 2003; Noordegraaf, 2007, s. 771-775). Den 'rene' professionalisme er centreret omkring professionsfeltets viden, færdigheder, ekspertise, jurisdiktionskontrol, videnstransfer og 'codes of conduct'. I de 'situated and hybridised' former for professionalisme er professionalisme en relation dvs. at professionalisme (udvikles) i relation med omverdenen det være sig samfundet, organisationen, kolleger og mødet med borgeren (Noordegraaf, 2007, s. 775), hvilket forankrer professionalismen i en historisk situeret og kontekstbestemt forståelse, så det handler ikke så meget om at, *'being a professional as it is about becoming professional'* (Noordegraaf, 2007, s. 775). Noordegraafs (såvel som Evetts og Mik-Meyers) pointe henleder opmærksomheden på, om de professionelle konstruktioner af skønnen formes eller endda styres af den kontekst, hvor den professionelle udfører deres arbejdsopgaver?

I modsætning til rene eller situationsbestemte typer af professionalisme, så er den hybride professionalisme ikke centreret omkring kontrol over arbejdsopgaverne, som inden for den rene professionalisme og ej heller organisatorisk kontrol, som inden for den situerede professionalisme. I stedet betones her en refleksiv type af kontrol, forstået på den måde, at det er evnen til gennem refleksion at skabe meningsfulde sammenhæng og relationer mellem borgere og de professionelle velfærdsarbejder (fx meningsfulde relationer mellem de politiske, lovgivningsmæssige og organisatoriske mål og familierens behov) (Noordegraaf, 2007, s. 780). Ifølge Mik-Meyer (2017) er meningsfulde sammenhænge og relationer imidlertid en empirisk konstruktion, som nødvendigvis varierer fra kontekst til kontekst og er i overensstemmelse med de dominerende normer (Mik-Meyer, 2017,

s. 22). Dette rejser spørgsmålet om, hvordan familiers problemer af professionelle tilskrives mening, hvordan der hos den enkelte såvel som på tværs af de professionelle defineres meningsfulde mål for den enkelte og familierne som et hele. I Center for Familier og Unge er fem forskellige grupper af professionelle samlet for at løse dels specialiserede opgaver og dels en fælles tværgående opgave. Det betyder også, at der blandt de professionelle sandsynligvis er forskellige måder at tilskrive meningsfulde mål på.

Selv om en undersøgelse af alle disse spørgsmål – principielt i hvert tilfælde – må ses som rent empiriske spørgsmål (og derfor også må undersøges empirisk), så har mange forfattere pointeret, at der syntes at være særlige principper og normer, som er fremherskende i dag og som har været det i noget tid, som tilsyneladende organiserer den empiriske verden af 'sociale problemer' på en bestemt måde. Når man derfor som Mik-Meyer (2017) diskuterer det Broadbent og kolleger (1997) betegner som den grundlæggende begrundelse for professionalisme (Broadbent et al., 1997), må man derfor beskæftige sig både med diversiteten mellem professionelles praksis og forandringerne inden for professionalisme, som i særlig grad reflekterer de skiftende kontekstuelle forandringer (Mik-Meyer, 2017). En af disse forandringer – som nævnes af mange forfattere - er troen på de neoliberalistiske principper og værdier og den deraf afledte vægtning af individualitet og rettigheder knyttet til individet. Disse værdier er i strid med den måde hvorpå velfærdsarbejdere tidligere definerede rettigheder, hvor definitioner typisk var knyttet til velfærdsstaten, samfundsintegration og demokratisk medborgerskab og ikke et individuelt ejerskab (Järvinen, Larsen, & Mortensen, 2002; Villadsen, 2004, s. 238). Allerede i 1964 peger Wilenskys studier af professionelles arbejde på, at kun få erhverv kunne få status som profession og dermed opnå autonomi som professionel. Det er med afsæt i disse studier, at han konkluderer, at det for fremtidige erhvervsgrupper vil være nødvendigt at koble deres professionelle baggrund med organisatoriske principper (den bureaukratiske kontekst) (Wilensky, 1964); med andre ord skulle den professionelle (allerede i 1964) kombinere både professionelle og ikke professionelle retningslinjer for at udføre de opgaver, som han eller hun havde fået til opgave at løse (Mik-Meyer, 2017, s. 22-23). Udviklingen af rollen som professionel jf. den foregående diskussion aktualiserer dermed, at spørgsmålet om, hvorvidt den professionelles skøn knyttes til de herskende diskursive forståelser af sociale problemer og handlinger rejses.

Ved at rette blikket mod litterære bidrag fra, det jeg har betegnet som det interaktionistiske felt blev der tegnet et billede af, at professionelle udfolder skønnet på baggrund af handlenormer, som ligger uden for den professionsfaglige viden og etiske retningslinjer, som er forankret gennem uddannelse og arbejdsmæssig erfaring. Den professionelle opgave – at udfolde skønnet – bliver i stedet et spørgsmål om, at skabe meningsfulde sammenhænge mellem familiernes situationer og de til enhver tid herskende forståelser i den specifikke kontekst, hvor skønnet udfoldes. Empiriske undersøgelser af praksis i velfærdsinstitutioner kunne indikere at eksisterende dominerende normer trækker tråde til samfundsmæssige



normer, markedsprincipper og værdier, samt normer fra ledelses- og konsulentområdet. Disse normer kan derfor ses som konfronterende for den tidligere magtfulde professionsposition. Den tidligere relative autonome vidensposition gav tidligere professionelle retten til at definere ikke bare problemer men også løsninger på disse og denne position medførte derfor en form for kontrol som ikke passer overens med den nye betoning af individualitet (Broadbent et al., 1997, s. 6). Samtidig påvirkes professionalisme og den professionelle autonomi af skiftende teknologier såvel som organisatoriske forhold (Broadbent et al., 1997, s. 10). Afledt heraf fremkommer et argument for det vigtige i at se på, *hvordan* de professionelle reflekterer over familiers problemer og behov. Et sådant blik kan bidrage med en forståelse af hvilke normer, som er styrende for, hvordan skønnet udfoldes, når problemer diagnosticeres og handlinger besluttet (Molander, 2016), såvel som forskelle mellem professionelle såvel som grupper af professionelle. En analyse af dette findes i kapitel 8 Konstruktioner af skønnet, samt kapitel 9 Handlenormer og begrundelser.

Som det vil fremgå af de analytiske kapitler, er konstruktioner af skønnet i forskellig grad knyttet til de specialiserede arbejdsopgaver, som den professionelle er sat til at udføre. Den ovenstående diskussion leder derfor frem til, at når jeg anvender begrebet professionel, så skelnes der ikke mellem hvorvidt den professionelle i klassisk professionssociologisk forstand er professionel, semi-professionel eller uden uddannelse, når de udfolder skønnet i mødet med families problemer og behov. I stedet er jeg optaget af, hvordan den professionelle udfolder skønnet som en professionel arbejdsopgave i mødet med den konkrete kontekst, som arbejdet er forankret i, samt hvilke retningslinjer – det være sig professionsetiske, organisatoriske såvel som kontekstuelle forhold uden for profession og organisation – som rammesætter den måde de professionelle konstruerer skønnet på.

I denne afhandling er en professionel derfor en person, som arbejdsmæssig har erfaring med at udfolde skønnet i forbindelse med at opgaver løses i velfærdsorganisationer. Jeg er interesseret i skønnet som en erfaringsbaseret aktivitet, som udfoldes lokalt og situationelt. De professionelle i Center for Familier og Unge har forskellige baggrunde, uddannelser såvel som erfaring med de specialiserede og fælles opgaver, som de er sat til at løse i enheden. Erfaring som vidensgrundlag skal derfor kunne indfange disse aspekter. Erfaringsbegrebet henter jeg hos Smith (2005), hvis begreb 'work knowledge' oversættes med arbejds erfaring. Når Smith anvender betegnelsen arbejder inkluderer det dels arbejde, som ansatte i en organisation er ansat til at udføre, men det inkluderer endvidere det, vi reelt gør, når mennesker deltager i institutionelle processer. Arbejds erfaring er derfor, med afsæt i Smith, den viden som de professionelle har om deres arbejde, og den måde hvorpå de koordinerer det med andres arbejde (Smith, 2005, s. 229). Med afsæt i Smiths arbejds erfaring er det derfor muligt for mig som forsker gennem interview og studier af tekst bid for bid at stykke den sociale organisering af det som styre konstruktionerne af skønnet samme. Jeg vender tilbage til Smith senere i dette kapitel.

Den professionelle i Center for Familier og Unge skal foruden den specialiserede opgave endvidere løse en tværgående – skabe en helhedsorienteret indsats som går på tværs af forvaltnings- og lovgivningsområder. Intentionen om at udvikle en ny praksis, hvor professionelle sættes sammen i case-managementteams betyder også, at skønsudfoldelse som en professionel aktivitet skal udfoldes i en ny kontekst. I det følgende vil jeg derfor rette blikket mod skønnet, som det udfoldes i mødet mellem professionelle, når de sættes sammen for at løse fælles og tværgående opgaver.

### Udfoldelse af skøn i tværgående kontekster

I de senere år har arbejdet i de danske forvaltninger i stigende grad været præget af specialisering, hvilket også betyder, at arbejdsopgaverne, som de professionelle skal løse, i højere grad er blevet differentieret. Tendensen syntes at være, at professionelles arbejdsopgaver i højere grad er specialiserede og derfor alene belyser og behandler dele (det være sig større eller mindre) af borgeren eller familiens samlede situation (Matthiessen, 2019). Denne udviklingstendens betyder på den ene side, at de professionelle – for at kunne løse opgaverne – må besidde viden, som er mere og mere specialiseret og frakoblet den traditionelle (professionsfaglige) forståelse af et helhedsperspektiv på en borger eller familiens situation. Samtidig stilles der krav om, at den professionelle – for at imødekomme kompleksiteten i familiers problemer og behov – kan udvikle en ny form for professionalisme, hvor den professionelle har kompetence til at yde hjælp til, såvel som bede om hjælp fra andre professionelle på tværs af organisatoriske skel og forvaltningsområder. Edwards kalder dette for 'professional agency' (Edwards, 2007) eller oversat til dansk 'relationel kompetence'<sup>11</sup>.

Relationel kompetence handler om den professionelles kapacitet til at justere tanker og handlinger i mødet med andre professionelle om sagen – her kriminalitetstruede unge og deres familiers problemer og behov. Mere konkret siger Edwards: *'In brief, the concept is intended to capture a capacity to align one's thoughts and actions with those of others to interpret aspects of one's world and to act and respond to those interpretations'* (Edwards, 2007, s. 4). Hun er dermed optaget af den professionelles kapacitet til at indgå i møder med andre praktikere, såvel som den enkeltes kapacitet til at tillære en sådan relationel kompetence. Som en betingelse udledt heraf forstår Edwards den kollegiale intelligens og kompetence som et lærings- og udviklingsmæssigt støtterskab (Edwards, 2007, s. 5).

Reformeringen af velfærdsinstitutioner i England (og formoder Edwards (2007) endvidere i de nordeuropæiske lande) har gennem de seneste to årtier, indeholdt styringssystemer, hvis fokus har været rettet mod optimering af den professionelles ydeevne og ansvarlighed over for den konkrete organisation (eller forvaltningsenhed), hvor han eller hun er ansat. Dermed har reformerne styrket, det Edwards betegner, som den 'vertikale' ansvarlighed. Disse systemer har styrket grænserne mellem professionelle grupper og har afgrænset professionel

---

<sup>11</sup> I min oversættelse læner jeg mig op af Viskum, et. al (2006): Tværprofessionelle udfordringer i samarbejde om udsathed hos børn, unge og forældre. Uden for no. Nr. 31, 16. årgang, 2016.

beslutningstagning til et spørgsmål om at følge procedure. Pointen hos Edwards er, at der i måden organisationer fungerer på, og i de opgaver de er sat til at løse, er indlejret store selvmodsigelser. Professionelle afkræves i høj grad en organisatorisk vertikal ansvarlighed, mens den opgave, som de professionelle på vegne af velfærdssystemet er sat til at løse – her sociale problemer hos kriminalitetstruede unge og deres familier fordrer, at der stræbes efter en organisatorisk 'horisontal' ansvarlighed, hvor de professionelle med afsæt i sagen kan finde frem til en fælles problemforståelse og handling i relation til disse (Edwards, 2007, s. 9).

Foruden den konkrete professionelles kapacitet til at tilegne sig den nye form for professionalisme må organisationer, som ønsker at skabe ny praksis (som fx Center for Familier og Unge), tillade, at professionelle bringer deres egne professionelle værdier og viden i spil og dermed sætter sig udover rigide organisatoriske regler og procedurer. Edwards (2007) siger følgende om dette:

Relationel Agency [...] call for an agentic version of professionalism to be developed in organizations which focus on transforming the object of institutional practices. That is, an agentic version of professionalism to be found in organizations which allows practitioners to bring to bear their own professional values and knowledge in the changes they deal with as an alternative to rigid compliance (Edwards, 2007, s. 14).

Inden for det forskningsområde, som beskæftiger sig med (selve) samarbejdet mellem professionelle er det velunderbygget, at professionelles refleksioner kan lede frem til eller leder frem til professionelles kategoriseringer af borgerens problemer; at de professionelle forhandler problemforståelser og at de professionelle positionerer sig i forhold til hinanden og derfor potentielt mister fokus på sagen (Fx Eskelinen et al., 2008). Disse perspektiver på professionelles samarbejde er brugbare og har helt sikkert deres berettigelse. I herværende afhandling er jeg dog optaget af, hvordan de professionelle konstruerer skønnet i en organisation, hvis hensigt er at styrke den tværgående opgaveløsning og sætte familiens samlede problemer og behov i fokus. Jeg er således ikke optaget af det konkrete samarbejde, men snarere optaget af om en intention om at ændre den professionelles praksis kan spores i de professionelles konstruktioner af skønnet. Dette har ledt frem til et område af litteraturen, som har vist sig at være forholdsvis begrænset, nemlig udviklingen af skønnet i mødet mellem tværfaglige grupper. Et af de studier, som kan bidrage med viden, er udarbejdet af Eskelinen og hende kolleger.

Eskelinen og hendes kolleger (2008) præcentrerer i bogen *Potentialer i Socialt arbejde*, resultater fra et toårigt forskningsprojekt: *Socialt arbejde på arbejdsmarkedsområdet i spændingsfeltet mellem faglighed og politisk-administrativ styring*. Deres analyser omhandler situationer, hvor socialarbejderen drøfter deres vurderinger af klienters problemer og behov (Eskelinen et al., 2008, s. 7) med hinanden såvel som andre aktører på feltet. Analyserne peger på, at socialarbejderes fortolkninger af klienters situationer er forskellige, og at de derfor handler forskelligt

– hvilket også er en pointe hos Ejrnæs (Ejrnæs, M., 2006) og (Ejrnæs, M. & Monrad, 2010). Samtidig peger deres studier på, at socialarbejdere, som arbejder inden for det samme velfærdsområde (beskæftigelse), men er ansat i forskellige (forvaltnings)afdelinger, har forskellige kulturer og traditioner og derfor dyrker forskellige 'udgaver' af praksis. Eskelinen og hendes kolleger (Eskelinen et al., 2008, s. 161) peger på<sup>12</sup>, at socialarbejdere opbygger fortællinger om deres klient, hvor nogle aspekter er med i billedet, mens andre ikke er samt at disse fortællinger har en tendens til at manifestere sig som universelle og fastlåste forståelser af klienten. Eskelinen og hendes kolleger peger på, at socialarbejderen i de tværfaglige refleksioner har en tendens til at holde fast i en opfattelse af klienten, som ligner den klientbehandling, som de ville gennemføre med klienten i deres egen dagligdag, dvs. at de ser klienten med de øjne, som de er vant til. Den fælles refleksion mellem professionelle leder således ikke frem til en fælles forståelse af klientens problem og behov. Dette kunne indikere, at de lokale forståelser af problemer og behov er dominerende.

Eskelinen og hendes kollegers studie retter blikket mod kontekster og deres betydning for det tværfaglige møde mellem socialarbejdere, som i dette tilfælde er en rundbordssamtale i et Jobcenter, hvor socialarbejderen har et fælles overordnet mål – at bringe klienten tættere på arbejdsmarkedet. Deres analyser af samtalerne mellem socialarbejderne viser, at det institutionelle perspektiv - at bringe klienten tættere på arbejdsmarkedet – kommer til udtryk flere gange i samtalen. Side om side med det institutionelle perspektiv ses endvidere perspektiver, som kan spores tilbage til de specialiserede arbejdsopgaver. Deres studie peger på, at socialarbejderens organisatoriske opgave har betydning for den problemforståelse den enkelte socialarbejder tillægger klientens situation. Samtidig argumenterer de for, at socialarbejdernes – her de professionelles - forskellige problemforståelser ikke leder frem til en konfrontation eller en fælles beslutning om, hvad der er klientens mest fremtrædende problemstilling og dermed den problemstilling, som skal prioriteres først. I stedet leder de tværfaglige refleksioner frem til en konsensusløsning, hvor de forskellige positioner og problemstillinger fastholdes. I den konkrete situation betyder det, at klientens forskellige problemstillinger (som i et angivet eksempel var rygsmerter, krigstraumer, overvægt og arbejdsløshed), eksisterer og behandles side om side (Eskelinen et al., 2008, s. 189).

Når jeg bringer Eskelinen og hendes kollegers studier frem i lyset, er det for at fremhæve, at det Edwards plæderer for som udviklingen af en ny tværfaglig professionalisme kan have vanskelige kår, fordi de professionelles handlinger er styret af andre og dominerende forståelser, som gør det vanskeligt at finde frem til en fælles problemforståelse.

I det foregående har jeg rettet blikket mod begreberne profession og velfærdsarbejder, som de gennem tiden er blevet behandlet og diskuteret i den

---

<sup>12</sup> Eskelinen og kolleger trækker på Taylor & White (2000), som benytter begrebet *narrative aspekter* ved socialarbejderens refleksioner

eksisterende litteratur. Inden for det klassiske professionssociologiske felt har jeg med afsæt i Parson, Hughes og Abbot rettet blikket mod de nøglebegreber, som karakteriserer forskningen inden for dette område. Forskere inden for denne gren har primært været optaget af professionelles autonomi og styring. På den ene side tildeler samfundet den professionelle et stærkt mandat og dermed en autonomi til at definere borgeres og familiers sociale problemer og behov. Som modydelse til denne tillid, stiller samfundet krav om, at professionerne holder justits med sine medlemmer gennem fælles uddannelse og erfaring såvel som etiske retningslinjer for, hvordan arbejdet bør og skal udføres.

I denne afhandling har jeg imidlertid et lidt anderledes analytisk fokus, idet jeg retter blikket mod, hvordan skønnen konstrueres i mødet mellem familiers situationer og velfærdsarbejdere, som ikke nødvendigvis deler samme uddannelses- erfarings- og vidensmæssige baggrunde, men er sammen som gruppe fordi de udfører de samme arbejdsopgaver. Jeg har derfor fundet inspiration til at forstå professionalisme, professionelle og den viden, som professionelle i sådanne situationer tager i anvendelse ved at trække på bidrag fra Evetts (2009a; 2009b) og Mik-Meyer (2017) (og flere som deler deres perspektiver fx Noordegraaf (2007)). Gennemgangen af denne gren af litteraturen – hvor profession og professionalisme forstås som flertydige – peger på, at professionalisme og dermed også definitionen af den professionelle hele tiden udvikles og formes i et samspil med de samfundsmæssigt fremherskende diskurser, organisationerne, kolleger såvel som i mødet med borgeren. Denne gren af litteraturen kan bidrage med en forståelse af professionalisme og professionelt arbejde som situationelt og kontekst. Som Noordegraaf (2007) fremfører det, så handler det ikke så meget om at være professionel, men at blive det i den kontekst, hvor det professionelle arbejde udføres (Noordegraaf, 2007). Det betyder også, at den klassiske professionssociologiske forståelse af professionelle og professionelt arbejde som erhvervsmæssigt forankret (styret af egne faglige normer og værdier) udfordres af andre former for professionalisme. Organisationsprofessionalisme (som defineres gennem ledelsesmæssig kontrol, standardiserede procedurer mm.), men også en unik form for NPM-professionalisme, som er udviklet med afsæt i den dominerende NPM-diskurs og de dertil knyttede styringsteknologier, hvorigennem ledere på afstand styrer den professionelle gennem fællesskabsnormer fremføres som nye forståelser af professionelle og professionalisme (Noordegraaf, 2007).

Det perspektiv på professionalisme, som præsenteres af Evetts (2009a; 2009b) såvel som Mik-Meyer (2017), kan hjælpe med at forklare, mine empiriske iagttagelser. Professionelle konstruktioner af skønnen trækker på neolibérale værdier som familiens uafhængighed, autonomi, rationalitet og ansvarlighed. Neolibérale værdier og diskurser, som er i modstrid med de faglige normer og værdier, som med et professionssociologisk perspektiv burde være styrende for de professionelles konstruktioner af skønnen. Perspektivet kan samtidig hjælpe med at forklare de empiriske iagttagelser af det politiske såvel som det strategiske niveau. Her ses en udpræget forståelse af, at professionel praksis og dermed de professionelles

udfoldelse af skønnet skal styres og styrkes gennem anvendelse af organisatoriske opskrifter (Røvik, 1998), som indeholder metoder og redskaber, som sætter retning for, hvordan de professionelle skal og bør udfolde et kvalificeret skøn.

De senere års styring af det professionelle arbejde har styrket den professionelles vertikale ansvarlighed, dvs. ansvarligheden over for den forvaltningsenhed (og dennes politikker, målsætninger, problemforståelser o.a.), som den professionelle er ansat i. Specialiseringen af de professionelles arbejdsopgaver aktualiserer i højere grad end tidligere, at det horisontale samarbejde styrkes, dvs. at de professionelle i langt højere grad end tidligere må sættes fri, så de på tværs af forvaltninger kan finde frem til fælles forståelse af problemer og behov. I Center for Familier og Unge har man forsøgt at imødekomme de senere års udvikling ved at samle de professionelle i samme forvaltningsenhed. Det empiriske materiale peger dog på, at der blandt de professionelle er forskellige forståelser af, hvilke muligheder, de har for at 'bøje sig' og finde frem til fælles forståelser. Edwards blik på samarbejdet mellem professionelle som styret af dels en vertikal ansvarlighed og dels en horisontalt ansvarlighed kan hjælpe mig med til at forklare de empiriske iagttagelser, hvor de professionelles konstruktioner af skønnets fordeler sig på et kontinuum mellem vertikal og horisontal ansvarlighed.

I det følgende vil jeg med afsæt i den forudgående diskussion konkretisere skønnet som begreb og som professionel og dermed situationel og kontekstbaseret aktivitet, som udfoldes i mødet med familiens problemer og behov såvel som i mødet med de organisatoriske værdier og principper. Grimen og Molanders teori om skønnet (2008) diskuteres i denne del af kapitlet med afsæt i teoretiske bidrag fra det interaktionistiske forskning, hvor blikket har været rettet mod de institutionelle definitionsprocesser, og hvordan familiers situationer omdannes til institutionelle problemer og handlinger (Fx Gubrium & Järvinen, 2014; Kitsuse & Spector, 1987).

### Skønsudfoldelse som en institutionel aktivitet

Når den professionelle diagnosticerer, eller her identificerer sociale problemer, er der tale om, at den professionelle - ansat i en given velfærdsorganisation - i mødet med den enkelte, familien eller familiens situation skal vurdere problemets art. Det betyder med andre ord, at den professionelle med afsæt i skønnets normative betingelser må skelne mellem om noget er normalt/unormal, godt/dårligt osv. Velfærdsinstitutionernes hovedformål er at definere og løse borgere og familiers personlige problemer, og institutionerne bliver derfor en del af den såkaldte 'trouble-industry' (Loseke, 1999, s. 165). Dette indebærer endvidere, at den professionelle som ansat i velfærdsinstitutionen skal skelne mellem om et problem alene er et problem for den enkelte borger eller om problemet også er et institutionelt problem, hvor der er behov for en indsats. Når professionelle i velfærdsorganisationer som fx i Center for Familier og Unge vurderer og skønner i mødet med familiers problemer kan det dermed forstås som en institutionel aktivitet.

Inden for det område, hvor forskningen har haft blikket rettet mod sociale problemer som institutionelle, har forskere med afsæt i et interaktionistisk perspektiv gennem årene haft fokus på, hvordan professionelles opfattelser af borgere påvirker den måde arbejdet organiseres på, den professionelles tilgang til arbejdet, lovgivningen på området og andre strukturelle elementer af arbejdet. Den vigtigste opgave for forskere inden for dette felt har været vedholdene at kaste lys over det identitetsarbejde, hvor organisatoriske aspekter transformeres til personlige kvaliteter, fx hvordan valget af en bestemt type terapi gør det muligt at skabe forskellige fortællinger om en person (Miller, 2001, s. 81), en såkaldt 'claim-making' aktivitet (Kitsuse & Spector, 1987). Begrebet 'claim-making' betegner en proces, hvor italesættelse af en borgers problem, såvel som årsagerne til og løsningerne af problemet netop skaber problemet; med andre ord så er sociale problemer ikke udtryk for objektive betingelser (Kitsuse & Spector, 1987, s. x). Et socialt problem er derimod et resultat af en definitionsproces, hvor forskellige aktører bliver enige om, hvorvidt situationer skal opfattes og defineres som gode eller dårlige såvel som ønskelige og uønskede (Kitsuse & Spector, 1987, s. xi).

Også i nyere undersøgelser er de processer, hvor borgeres problemer defineres, blevet fremhævet. Et studie viser, hvordan en dominerende forståelse af valg som rationelle<sup>13</sup> både omdanner den eksisterende praksis på misbrugsområdet og ændrer mennesker med misbrug til forbrugere af velfærdssystemet og selv-ledende individer eller som Bjerger og kollegerne siger: '*active consumers of welfare services and free [...] and self-managing individuals*' (Bjerger, Nielsen, & Frank, 2014, s. 59) (Bjerger et al, 2014, s. 59). I et studie inden for samme felt afsløres et sammenstød mellem to perspektiver på mennesker som misbrugere, idet misbrugerne på den ene side forstås som ofre for større sociale begivenheder og på den anden side, som ansvarlige aktører i eget liv (Moore, 2009). I det sidstnævnte tilfælde viser studiet desuden, at misbrugernes egne beskrivelser stemte overens med de neoliberalistiske principper og diskurser, idet misbrugerne i deres beskrivelser lagde vægt på at være selvhjulpne og uafhængige. Imidlertid kan velfærdsarbejdernes beskrivelser af misbrugere spores tilbage til de gældende politikker, hvor misbrugerne beskrives som 'drug dependents', 'vulnerable', 'marginalised', 'hard-to-reach', som havene 'complex needs' eller 'at-risk' (Moore, 2009, s. 1163) og samtidig med dette placerer den velfærdsservice, der tilbydes, paradoksalt nok misbrugerne i en position som ansvarlige subjekter. Fælles for studierne er, at de viser en sammenhæng mellem definitionen af sociale problemer i relation til de herskende politiske forståelser, som er på et givet tidspunkt på et givent felt. Det gælder både de professionelle, der arbejder på feltet såvel som de borgere, som modtager hjælp fra velfærdssystemet. Dette indikerer, at de strukturelle aspekter (Grimen & Molander, 2008 mfl.), som afgrænser og sætter retning for de professionelles skønsudfoldelse, skal søges i samspillet mellem institutionelle forhold på flere

---

<sup>13</sup> Bjerger henviser til Anne Marie Mols artikel *The logic of care: Health and the problem of patient choice*, hvor hun benytter begrebet 'rationality of choice' som 'liberates patients from the passivity into which they are forced'

organisatoriske niveauer. Det betyder samtidig, at skønnet som en institutionel aktivitet er spundet ind i et net af institutionelle forhold.

Gubrium og Järvinens (2014) bidrag til diskussionen om professionelles vurderinger af problemer og behov retter blikket mod de processer eller de måder menneskers udfordringer i hverdagslivet omdannes til sociale problemer i en institutionel forstand. Når velfærdsarbejdere – her professionelle – omdefinerer familiers 'troubles into problems' (fx at stjæle til at være kriminel) og således forvandler de udfordringer, som familierne står over for til psykologiske, medicinske eller legale problemer, så skaber de som medgift til denne proces problemer, som kan operationaliseres eller omsættes (Gubrium & Järvinen, 2014, s. 1). Hvor betegnelsen udfordringer er et ret vagt udtryk, så er ideen om operationaliserbare problemer på den anden side kendetegnet ved en tilsyneladende klarhed (ibid, s. 3). Denne klarhed er imidlertid et resultat af en selvindlysende bevidsthed eller en selvfølgelighed om borgernes problemer som institutionelle sociale problemer; det som opfattes som *'clear and evident becomes virtually unnoticed and, by virtue of that, "unremarkable"'* (Gubrium & Järvinen, 2014, s. 4 citerer Brekhus (1998)). Denne proces – hvor udfordringer omdannes til problemer – knytter sig til politikker, lovgivning, kontekstuelle forhold m.m. og må derfor ses i lyset af, at problemerne på et givet tidspunkt i historien må kunne håndteres i det daglige møde mellem borgeren og den professionelle (Gubrium & Järvinen, 2014; Järvinen & Mik-Meyer, 2003, s. 1). De professionelles skøn i vurderingen af familiernes problemer og behov kan dermed ses som en institutionel aktivitet, der er historisk betinget og styres eller indhegnes af politikker, lovgivning og kontekstuelle forhold, som ligger uden for den professionelles abstrakte vidensbase.

I det foregående har jeg argumenteret for, at skønnet er en situationel aktivitet, som er en integreret del af de professionelles handlinger. Med afsæt i Grimen og Molanders teori om skøn forstår jeg skønnet som to-sidet, dvs. at der dels er et strukturelt aspekt og dels et epistemisk aspekt ved skønnet. Det betyder også, at de professionelle ikke udfolder skønnet frit, men styres eller indhegnes af strukturelle forhold. Med afsæt i teoretiske bidrag, fra det jeg betegner som det interaktionistiske felt, har jeg argumenteret for, at skønnet udfoldes som en institutionel aktivitet. Afledt heraf udleder jeg, at de strukturerende aspekter ved skønnet må forstås som et net af institutionelle forhold på flere niveauer som fx herskende samfundsmæssige diskurser i form af neoliberalistiske principper og værdier, lovgivning, nationale såvel som lokale politikker, organisatoriske forståelser osv. Det betyder også, at jeg i det foregående argumenterede for, at professionelt arbejde og skønnet som en institutionel aktivitet i velfærdsinstitutioner påvirkes og formes af andre forhold end dem, som kan spores tilbage til professionens base af viden og etiske retningslinjer. En sådan konklusion fordrer et perspektiv på magt, som kan indfange strukturen eller de strukturerende aspekter (Grimen & Molander, 2008), som den synligt såvel som usynligt sætter sig igennem, når professionelle i Center for Familier og Unge udfolder skønnet i mødet med familiernes problemer og behov.



## Strukturer som magtfuld styring

I lighed med mange andre inden for professionsforskningen har Grimen og Molander i deres arbejde et perspektiv på magt i professionelt arbejde, hvor fokus er den magtfulde position, som professionerne gennem deres hverv er blevet tildelt af en myndighed. De to forfattere lægger derfor vægt på ansvarliggørelsen af den professionelles skønsmæssige begrundelser og kobling til professionens viden og etiske retningslinjer er derfor centrale hos dem (Grimen & Molander, 2008). Denne form for magt har afsæt i et ønske om en styring af den professionelles skønsmæssige aktiviteter, hvilket ikke er mit fokus i denne afhandling. I denne afhandling forstår jeg ikke magt som i Grimen og Molanders arbejde, hvor professionen er (for) magtfuld, og har heller ikke fokus på den magtfulde professionelle, som i mødet med borgeren udøver hel eller delvist usynlig magt (Fx Järvinen et al., 2002; Järvinen & Mik-Meyer, 2003; Mik-Meyer, 2004). Begge perspektiver er relevante og har sin berettigelse, og er allerede velunderbyggede gennem eksisterende forskning.

Forskning, som koncentrerer sig om at problematisere og styre den professionelles autonomi eller handlerum (Fx Kirkebøen, 2013), har en tendens til at underspille, hvordan forandringer i institutionerne såvel som uden for disse, på magtfuld vis kan påvirke og begrænse de professionelles handlinger. I denne afhandling skal magtbegrebet kunne indfange de magtfulde strukturer, som bevidst eller ubevidst sætter sig igennem hos de professionelle, når de udfolder skønnet i vurderingen af familiernes problemer og behov. Et sådant perspektiv på magt findes i Dorothy Smiths arbejde (2005). I Smiths arbejde er magt forankret i teksten, hvor tekst forstås som tekst i bogstavelig forstand, men også andre former for materiale, som muliggør gengivelser fx film, tegninger, sprogbrug, lydoptagelser osv. Teksten er magtfuld, fordi den konstituerer og regulerer de forskellige institutionelle aktørers handlekraft<sup>14</sup>. Ifølge Smith skyldes dette, at tekstmæssig godkendt eller accepteret handlekraft producerer roller eller positioner, hvorfra subjektet – her den professionelle kan udføre handlinger. Når Smith anvender betegnelsen institutionelle og institutioner, er hun optaget af det kompleks af sociale relationer, som aktørerne er en del af, når de udfører specifikke funktioner som fx uddannelse, sundhedspleje osv. (Smith, 2005, s. 225) eller som i Center for Familier og Unge funktionen som fx kontaktperson, mentor, myndighedssagsbehandler, leder osv. Dvs. at tekst kontrollerer og styrer det arbejde, som ledere og professionelle udfører i institutioner som Center for Familier og Unge. Ifølge Smith generere institutioner magt ved, at de på bestemte måder koordinerer sprog og tekst (Smith, 2005, s. 226). Det betyder, at institutioner som fx byråd, velfærdsorganisationer og faglige fællesskaber generer magt ved at diskutere, tale såvel som skrive om sociale problemer og løsninger på bestemte måder – og dermed udelukker andre måder at forstå og løse problemer på. I mødet med det empiriske felt var især to tekster

---

<sup>14</sup> Smiths anvender begrebet agency, som jeg har oversat med handlekraft

centrale for forståelsen af strukturerne som magtfuld styring af skønnet. Den ene var de lovgivningsmæssige tekster, som er udfærdiget i relation til det arbejde, som udføres inden for de to forvaltningsområder. Den anden er den politiske beslutning om at etablere en ny praksis på området for kriminalitetstruede unge. I det følgende vil jeg med afsæt i Smiths magtforståelse argumentere for, hvordan to centrale tekster kan ses som styrende for de professionelle udfoldelse af skønnet og derfor indledningsvis må antages at være strukturerende aspekter ved skønnet (Grimen & Molander, 2008).

### Lovgivning som strukturelt aspekt

Et eksempel på en central og magtfuld struktur i velfærdsorganisationer som Center for Familier og Unge, er lovgivningen, som på forskellig vis sætter retning for, hvordan de professionelle individuelt såvel som i teamarbejdet kan udfolde skønnet. Center for Familier og Unge er en forvaltning under Odense Kommune, og arbejdet, der udføres her, kan betegnes som forvaltningsvirksomhed (Garde, 2004). I Danmark udøves socialt arbejde med familier primært inden for rammerne af offentlige borgerservicerende organisationer, hvorved der forstås en formel organisation, som udøver virksomhed indenfor et forvaltningsorgan<sup>15</sup>. Forvaltningens hovedopgave er at sikre realiseringen af samfundets mål i lovgivningen, fx som politiske mål for familier, børn og voksne (Garde, 2004). I praksis betyder det, at skøn og vurdering i forhold til afgørelser om støtte og hjælp til familierne udspringer af og er underlagt de formelle regler i dansk forvaltningslovgivning. Dette aspekt er centralt, da det er gennem disse regler, det formelle krav om udfoldelse af skøn udspringer. I denne afhandling repræsenterer Center for Familier og Unge en offentlig virksomhed, som skal vurdere familiernes problemer og behov for hjælp, så problemerne kan løses, og formelt virker enheden gennem lovgivningens muligheder og krav. Årsager til problemerne kan skyldes skolefravær, økonomiske vanskeligheder, marginalisering fra arbejdsmarkedet mm. Indsatserne kan udmønte sig i fx familierådgivning, økonomisk støtte, forsørgelse osv. Rammerne for udøvelsen af forvaltningsvirksomhed, som denne afhandling omhandler, er formuleret i Forvaltningsloven og en række speciallove, som omhandler de professionelle specialiserede arbejdsområder som fx beskæftigelsesområdet, børn og ungeområdet osv. De professionelle udfører derfor specialiserede arbejdsopgaver i en forvaltning, hvor skønnet er underlagt regler eller retningslinjer – dels gennem forvaltningsloven, men også gennem speciallovgivningen fx Lov om Social Service, Lov om Aktiv Socialpolitik, Lov om Aktiv Beskæftigelsesindsats m.fl. (jeg uddyber dette i kapitel 7).

---

<sup>15</sup> Som en privat aktør kan nævnes Mødrehjælpen som er en privat humanitær organisation, som har til formål at hjælpe gravide og forældre i sårbare situationer samt at bidrage til at udvikle dansk socialpolitik.

Rettes blikket derfor mod den enkelte professionelle eller gruppen af professionelle, som udfører de samme arbejdsopgaver, betyder det, at den professionelle tildeles autonomi til at udfolde skønnet i konkrete individuelle situationer; fx må sagsbehandleren på børn og ungeområdet i mødet med den konkrete familie vurdere familiens behov for økonomisk hjælp til efterskole, sagsbehandleren på beskæftigelsesområdet må vurdere en forældres behov for mentorstøtte, mentoren må vurdere, hvordan det pædagogiske arbejde skal udfoldes, så det tilpasses borgerens behov osv. Hjemlen til at udfolde skønnet såvel som lovgivningens muligheder og krav – dvs. problem- og løsningsforståelser er for de professionelle grupper forankret i de lovgivningsområder, som der arbejdes efter. Det betyder også, at autonomien til at udfolde skønnet er styret af den specifikke tekst i de enkelte love som vedrører den professionelles specialiserede arbejdsopgaver. Dermed kan de forskellige lovgivninger ses som det Gubrium og Järvinen betegner som 'guidende tekster' (Gubrium & Järvinen, 2014), dvs. at de professionelles aktiviteter styres gennem tekster, som er velkendte og alment benyttede<sup>16</sup>. Konkret informerer teksterne den brede offentlighed såvel som en række serviceorganisationer om det, som er kendt og tages for givet som potentielle problemer eller udfordringer i menneskers liv, og som derfor ikke kan lades alene, men skal imødekommes gennem offentlige indsatser (ref)

Pointen her er, at arbejdsopgaverne knyttet til de fem grupper af professionelle er underlagt forskellige love, som på forskelligvis indhegner og styrer den professionelles handlekraft (Smith, 2005), når de skal løse specialiserede arbejdsopgaver i mødet med familier, som fx den jeg indledningsvist præsenterede. Dermed guides eller styres den professionelles autonomi også forskelligt. Dvs. at fx myndighedsrådgiverens rolle eller position for handling er forankret i lovgivning. Samtidig fortolkes lovenes tekster, når professionelle arbejder, drøfter i kollegiale grupper, får faglig sparring af leder osv. Sådanne fortolkninger sætter begrænsninger for, hvordan fx en myndighedsrådgiverne kan handle. Lovgivningen og tolkningen af loven bliver derfor magtfuld og styrende for, hvordan myndighedsrådgiverne kan handle. Udførefunktionerne<sup>17</sup> er styret af andre love og tolkninger, som på anden vis slår igennem hos dem og understøtter såvel som begrænser deres handlinger, og den måde de kan udfolde skønnet på. Samtidig er der for de professionelle fælles tekster, som styrer det arbejde, som skal løses i teamet. Med Smiths ord betyder det, at de professionelles handlekraft rammesættes gennem lovgivningsmæssige tekster og den måde de fortolkes på (Smith, 2005). Desforuden sætter det på forskellig vis ramme for arbejdet i velfærdsorganisationer og på forskelligvis tilskriver de fem professionelle grupper en autoritet til at udfolde det, Dworkin betegner som enten et stærkt eller svagt skøn (Dworkin, 1978).

---

<sup>16</sup> Gubrium og Järvinen nævner som eksempel Diagnostic Statistical Manual (DSM) udarbejdet af 'American Psychiatric'<sup>16</sup> og selvhjælpsgrupper som fx 'Alcoholics Anonymous' eller 'Narcotics Anonymous'

<sup>17</sup> I Center for Familier og Unge er dette case-manageren, kontaktpersonen og mentoren

Dworkin skelner mellem to typer af skøn dels et *stærkt skøn* og dels et *svagt skøn*. Det svage skøn bruger han om de situationer, hvor anvendelsen af skønnet sat af autoriteten kræver, at den professionelle fortolker og anvender dømmekraft – i et omfang som er stigende i forhold til graden af ubestemmeligheden ved situationen, hvor det udfoldes<sup>18</sup>. Dworkin anvender også betegnelsen svagt skøn i de situationer, hvor den professionelle skal udøve skønnet bundet af standarder, men hvor *'no one will review that exercise of judgement'* (Dworkin, 1978, s. 32) dvs. hvor ingen vil bedømme den professionelles vurdering. I modsætning til det svage skøn anvender Dworkin det stærke skøn om situationer, hvor den professionelle, som er tildelt ansvaret for at træffe beslutninger, *ikke* er bundet af standarder. Han siger om dette, at *'he is simply not bound by standards set by the authority in question'* (Dworkin, 1978, s. 32), med andre ord udfoldes det stærke skøn i situationer, hvor den professionelle er tildelt en høj grad af autonomi til at udfolde skønnet alene med afsæt i egen dømmekraft, og hvor der ikke findes standarder eller retningslinjer, som bestemmer, hvordan den professionelle skal udfolde skønnet.

Dworkin (1978) illustrerer de to typer af skøn ved en sergent, som får til opgave at udvælge de fem mest erfarne soldater i modsætning til, at han bare får til opgave at udvælge fem soldater. I den første situation indeholder opgaven en standard, nemlig at de fem soldater skal være de *mest erfarne*, hvor opgaven i den anden situation alene er at udvælge fem soldater. I den første situation skal sergenten på baggrund af et ikke nærmere defineret kriterium om 'at være erfaren' udvælge fem soldater, som han mener lever op til kriteriet som 'mest erfaren' soldat. Det betyder også, at sergenten ikke bare kan bede fem soldater om at melde sig frivilligt, ligesom han heller ikke selv tilfældigt kan udvælge de fem soldater, fordi der ikke er nogle af de to handlinger, som nødvendigvis vil betyde, at han løser opgaven – at udvælge de fem mest erfarne soldater til opgaven. Der er med andre ord handlinger eller løsninger, som sergenten ikke kan gøre, og dermed er der også handlinger, som er mere rigtige at gøre end andre. I den anden situation – udvælgelse af fem soldater – er der ikke fastsat standarder for, hvordan sergenten skal udvælge de fem soldater. I denne situation kan sergenten vælge at handle på mange måder fx gennem det førnævnte tilfældige valg eller ved at bede soldaterne om at melde sig frivilligt. I de to typer af skøn skelner Dworkin altså mellem i hvor høj grad den professionelles skøn er bundet af standarder dvs. hvor stort et rum for udfoldelse af skønnet, som lades åben af den overordnede autoritet (Dworkin, 1978; Grimen & Molander, 2008). Dworkins skelnen mellem skønsmæssige styrker kan bidrage med en forståelse for, at de professionelle i Center for Familier og Unge alle er underlagt den lovgivningsmæssige tekst og derfor selvsagt må udfolde skønnet i relation hertil. Når det er sagt, så har de professionelles specialiserede opgaver betydning for, hvilke

---

<sup>18</sup> Dvs. at de professionelle skal udfolde skønnet i relation til fastsatte standarder eller retningslinjer fx når en handicaprådgiver skal vurdere om et barn er omfattet af målgruppe, så sker det i relation til de overordnede kriterier, som er sat gennem tekst i Lov om Socialservice.

dele af denne lovgivningsmæssige tekst som aktiveres og bevidst eller ubevidst på magtfuld vis sætter sig igennem i den professionelle konstruktioner af skønnet.

### Politisk beslutning som strukturelt aspekt

Et andet eksempel på et strukturerende aspekt ved det professionelle skøn er den politiske beslutning, som går forud for etableringen af enheden. Gennem undersøgelsesrapporter, byrådsmøder såvel som referater herfra diskuterer og tekstligøres politikere og ledere på et overordnet plan forståelsen af målgruppens sociale problemer og behov. Når politikere og ledere på et strategisk niveau italesætter kriminalitet i relation til manglende økonomisk forsørgelse eller manglende uddannelse, så italesættes bestemte forståelser af, hvad der skal forstås som et socialt problem, men også at tilknytning til arbejdsmarkedet såvel som til uddannelsessystemet er løsningen. Bestemte måder at tale om problemerne på udelukker jf. Smith andre måder (Smith, 2005). Dvs. at årsagen til kriminalitet alternativt kunne forklares gennem et normskred i en bestemt gruppe af unge, og løsningen derfor kunne være en pædagogisk og 'normoprettende' indsats. Pointen er her, at den måde problemerne forklares på rammesætter den måde de professionelle forstår og italesætter problemerne på, idet den professionelle handler inden for rammen af det, den enkelte eller gruppen ses som værende muligt (Smith, 2005).

På baggrund af det politiske og strategiske arbejde træffes der i 2012 beslutning om etablering af Center for Familier og Unge. Som jeg indledningsvist redegjorde for, har hensigten med etablering af enheden været at udvikle en ny praksis på området for kriminalitetstruede unge og deres familier. Den politiske beslutning indeholder dels retningslinjer for, hvordan den nye praksis skal organiseres, og endvidere et screenings- og familieplansværktøj, samt et sæt af mødekoncepter, som på forskelligvis angiver, hvordan de fem grupper af professionelle skal tilrettelægge deres arbejde. I modsætning til traditionelt socialt arbejde, hvor områder, der relaterer sig til forskellige speciallovgivninger, er adskilt i separate forvaltninger, er to hovedområder bestående af Beskæftigelses- og Socialområdet samt området for Børn og Unge i Center for Familier og Unge samordnet og underlagt samme ledelse. Det betyder også, at der i enheden samles flere specialiserede arbejdsopgaver med det formål, at de professionelle kan løse en fælles opgave – at skabe en helhedsorienteret indsats, som går på tværs af lovgivningsområderne. Screenings- og familieplansværktøjet i Odense har som nævnt i det foregående (ifm. præsentation af det empiriske felt) afsat i metoder og redskaber fra de traditionelle forvaltningsområder og trækker derfor på parametre fra ICS-metoden (Børn- og ungeområdet) såvel som VUM-modellen (Beskæftigelsesområdet). De to metoder trækker tråde til lovgivningsområder knyttet til de to forvaltningsområder, og redskaberne er dermed jf. det forgående tæt koblet til den lovgivningsmæssige forståelse af problemerne og behov. Redskaberne kan samtidig ses som en understøttelse og styring af Odense Kommunes målsætning om en fælles opgaveløsning, som imødekommer såvel de specialiserede opgaver som den fælles. Det betyder også, at redskaberne er tæt knyttet til de politiske og

lovgivningsmæssige forståelser af problemer og behov. Den nye organisering af indsatsen betyder endvidere, at de professionelle sættes sammen for at finde frem til løsninger på familiens problemer og behov, som går på tværs af de eksisterende politiske og lovgivningsmæssige områder.

Når Odense byråd i 2012 træffer beslutning om, hvordan den professionelle praksis skal organiseres og tilrettelægges sker det på baggrund af forudgående diskussioner og nedskrevne forståelser af de sociale problemer såvel som de løsninger, som skal imødekomme problemerne. Dette indebærer også, at den professionelle praksis af politikere såvel som ledere på et overordnet plan er blevet diskuteret og skrevet ned. En politisk beslutning som den, der er truffet i Odense kommune, kan derfor ses som en intention om at udvikle og styre praksis ved at diskutere og tekstliggøre, hvordan de professionelle skal forstå de sociale problemer, såvel som hvordan de skal udføre praksis og skønnet som en del af dette. Metoder og redskaber kan derfor på linje med lovgivningen ses som det Gubrium og Järvinen betegner som tekster, der guider de professionelles handlinger (Gubrium & Järvinen, 2014). Tekst forstås hos Smith (2005) som konstituerende og regulerende for de forskellige institutionelle aktørers handlekraft<sup>19</sup> dvs. ledere og professionelle i Center for Familier og Unge. Det betyder også, at tekst – her som lovgivning og politiske beslutninger ifølge Smith, har magt til at kontrollere og styre det arbejde, som udføres i institutioner som Center for Familier og Unge. Den politiske intention i Odense kommune om at udvikle en ny praksis ved at organisere såvel som tilrettelægge arbejdet på bestemte måde rammesætter derfor den professionelles handlekraft, idet den professionelle handler inden for rammen af, hvad der af den professionelle ses som værende muligt (2005). Dermed sætter den politiske beslutning og forarbejdet herfor på forskellig vis retning for, hvordan professionelle kan forstå de sociale problemer og behov samt udfolde skønnet i mødet med de specialiserede såvel som de fælles opgaver. Men spørgsmålet om, hvorvidt de professionelles aktiviteter ubetinget styres af strukturerende aspekter er nærliggende at rejse.

### Ubetinget styring?

Studier af hvordan professionelle i velfærdsinstitutioner kategoriserer borgere fylder meget i litteraturen. En stor del af denne forskning er inspireret af det symbolsk interaktionistiske perspektiv og har dermed til hensigt at undersøge det dialektiske samspil mellem den enkeltes handlinger og deres institutionelle og organisatoriske kontekst. Fokus for dette arbejde er, hvordan individer reagerer på sociale betingelser som de er en del af (Hall, 1997). Der er dog forskere, som argumenterer for, at offentlige møder har fået for lidt opmærksomhed, og at studier som fx Lipsky's klassiske arbejde om front-medarbejderes skøn (Lipsky, 2010) såvel som forskning inspireret af hans arbejde (Fx Zacka, 2017) har haft for snævert et fokus på møderne mellem borgere og frontmedarbejdere som problematiske i sig selv (Bartels, 2013). Ifølge Mik-Meyer (2017) adresserer store dele af forskningen inden for dette felt, hvordan borgere kategoriseres af velfærdsarbejdere i overensstemmelse med

---

<sup>19</sup> Og som er min oversættelse af Smiths 'agency'

strukturelle elementer som fx dominerende principper, normer og ideer om den ideelle klient eller patient i forskellige organisatoriske kontekster (Mik-Meyer refererer til studier udført af Valverde, 1998; Holstein og Gubrium, 2000; Gubrium og Holstein, 2001; Loseke, 2001; Miller, 2001; Järvinen og Mik-Meyer, 2003; Rosenthal og Peccei, 2006; Lessenich, 2011). Der er med andre ord et behov for at undersøge, hvordan velfærds politikker omsættes til lokal praksis i velfærdsorganisationer eller det Mik-Meyer kalder for '*welfare-to-work policies*' (Mik-Meyer, 2017, s. 43), såvel som hvordan politiske tiltag som dem i Odense Kommune kan virke strukturerende for, hvordan den skønsmæssig praksis udfoldes.

Flere og flere problematiseringer er tekstuel medierede (i Danmark fx gennem ICS og VUM) og som Smith (1990) vil sige det, institutionelt og professionelt organiseret ikke bare for at kategorisere, men også for (på magtfuldvis) at omskrive menneskers hverdagsudfordringer til institutionelle problemer. Kvaliteten af socialt arbejde kan fx søges udviklet ved at implementere særlige metoder eller teknologier. Praksis – fx på det børnefaglige myndighedsområde i de danske forvaltninger – er forsøgt styrket eller reguleret ved, at der opsættes lovgivningsmæssigt fastsatte og stærkt regulerende regler for (Petersen, 2017) eller decideret lokalpolitiske og ledelsesmæssige krav om brug af særlige metoder (fx ICS, SoS og MM) (Sørensen, K., 2016), når de professionelle på fx området for børn og unge skal udarbejde børnefaglige undersøgelser. På trods af disse intentioner viser studierne, at praksis udfoldes på forskellige måder, og at disse måder er lokalt forankrede praksisser inden for samme kommune såvel som på tværs af kommuner (Petersen, 2017; Sørensen, K., 2016).

I et institutionelt etnografisk studie har Rankin og Campbell (2006) været optaget af de institutionelle forandringer gennem kvalitetsstyring i reformerede sygehuse, hvor sygeplejersker 'gør deres arbejde'. Ved at følge i sygeplejerskers spor og se hvad de gør, når de 'gør deres arbejde' og koble det med de institutionelle dokumenters materielle ophav, viser deres undersøgelse en diskrepans mellem mulighederne i hverdagslivet og de institutionelle visioner og ideologier<sup>20</sup>. Studiet viser, hvordan institutionelle visioner og centrale udformninger af kvalitetsmekanismer alene kaster lys på dele af sygeplejerskernes hverdagsliv i de reformerede sygehuse. De to forfattere viser eksempler på, hvordan patienttilfredshed undersøges med afsæt i spørgsmål om lægers og sygeplejerskers tilgængelighed for patienterne, og i hvilken grad det var muligt for patienterne at få kontakt med de sundhedsprofessionelle (Rankin & Campbell, 2006, s. 118). Det udarbejdede spørgeskema efterlader ikke plads til at skrive, hvordan sundhedsprofessionelle *ikke* har handlet på, at en patient i tre døgn har ligget uden at have haft vandladning, hvilket i Rankin og Campbell studie var den aktuelle virkelighed (Rankin & Campbell, 2006). Hvis patienterne

---

<sup>20</sup> Studier af diskrepans mellem ideologi og praksis findes også i Skandinavisk regi. Fx beskriver personale (Breimon, 2012) og ældre borgere (Thuesen, 2013) rehabilitering med andre ord, end de ord, som ses i centralt definerede dokumenter om visioner for og om mål borgerinddragelse. Endvidere har Hans-Peter De Ruiter et. al (2015) undersøgt, hvordan elektronisk dokumentation bliver determinerende for personalets arbejde og patienttilsyn.

besvarer spørgeskemaet positivt i forhold til lægernes og sygeplejerskers tilgængelighed, vil kvalitetssikringsinstitutionen opgøre et positivt tal for patienttilfredsheden, også selvom realiteterne i hverdagen har set anderledes ud. Pointen med at trække Rankin og Cambells studier såvel som de danske studier udført af Petersen og Sørensen på banen er at vise, at implementering af politiske og ledelsesmæssige strategier - eller det Gübrium og Järvinen (2014) kalder for guidende tekster - ikke nødvendigvis understøtter en udvikling af praksis eller påvirker den måde de professionelle 'gør' skønnet på, når de skal vurdere borgeres og familiers problemer og behov i en institutionel kontekst. En iagttagelse som endvidere understøttes af det empiriske materiale, som jeg har samlet i mødet med ledere og professionelle i Center for Familier og Unge.

I det foregående har jeg diskuteret de strukturerende forhold ved de professionelle skønsudfoldelse eller det Grimen og Molander betegner som de strukturerende og de epistemiske aspekter ved skønnet (Grimen & Molander, 2008), når det udfoldes i en institutionel velfærds kontekst. Jeg har argumenteret for, at skønnet som en institutionel aktivitet er vævet ind i et sæt af institutionelle forhold på flere niveauer, som knytter sig til den professionelle specialiserede såvel som fælles arbejdsopgaver. Samtidig har jeg argumenteret for, at den professionelle skønsudfoldelse styres af dominerende normer, som ikke nødvendigvis kan findes inden for den professionelle uddannelse og arbejdsmæssige erfaring. Ved at trække på andre dele af forskningen inden for det interaktionistiske felt har jeg endvidere peget på, at det ikke nødvendigvis er alle dominerende normsystemer som sætter sig igennem hos den professionelle, når de 'gør' skønnet. I det næste kapitel vil jeg derfor rettet blikket mod udfoldelsen af skønnet som en erfaringsbaseret aktivitet, der forhandles mellem og af aktører - her professionelle og de strukturerende forhold ved skønnet.

## 2.2 Samspil mellem struktur og episteme

I denne afhandling ønsker jeg at undersøge, de professionelle konstruktioner af skønnet i vurderingen af familiers problemer og behov. Med afsæt i Grimen og Molanders teori om skønnet har jeg derfor rettet blikket mod dels de epistemiske aspekter ved skønnet og dels de strukturelle (Grimen & Molander, 2008). Ved at trække på forskningsmæssige bidrag inden for det, jeg har betegnet som det interaktionistiske felt, har jeg i det foregående argumenteret for, at den viden de professionelle anvender, når de udfolder skønnet ikke nødvendigvis kan spores til de professionelle uddannelse og erfaringsmæssige baggrund. Jeg har endvidere argumenteret for, at skønnet som en institutionel aktivitet er vævet ind i et sæt af institutionelle forhold på flere niveauer, samt at disse forhold på forskelligvis sætter sig igennem i den måde de professionelle udfolder skønnet på (fx Evetts, 2009a; Evetts, 2009b; Mik-Meyer, 2017; Noordegraaf, 2007). På baggrund heraf kan det måske endda hævdes, at den professionelle viden undertrykkes til fordel for andre diskurser, som sætter sig igennem, når professionelle anvender et sprog, som ligger udenfor deres egen vidensbase. Et sådan blik på undersøgelsesfeltet fordrer en tilgang, som kan indfange både de professionelle individuelle handlinger dvs. de



epistemiske aspekter ved skønnet og de strukturer eller strukturelle aspekter ved skønnet, som på forskellig vis sætter sig igennem, når professionelle udfolder skønnet som en institutionel handling. En sådan tilgang har jeg fundet i Dorothy Smiths institutionelle etnografi, hvor styringsrelationer er et centralt begreb (Smith, 1987; Smith, 1990; Smith, 1992; Smith, 1999; Smith, 2002; Smith, 2005).

Ifølge Smith er styringsrelationer tekstmæssige baserede realiteter, som pålægges (bestemte) mennesker og områder udefra, dvs. at teksterne, når mennesker og områder generelt stoler på dem, bliver objektive former for bevidsthed. Det betyder også, at magten eller retten til at definere, hvordan sociale problemer skal forstås og løses ikke alene dikteres oppefra, men skal forstås i et samspil mellem de forskellige niveauer og den måde teksterne (og talen) transformeres eller vandrers mellem de forskellige niveauer (Smith, 2005). I forhold til denne afhandling betyder det, at fx lovgivningen som et overordnet strukturelt aspekt ved det skøn som myndighedssagsbehandleren udfolder i mødet med familiernes konkrete situationer, fortolkes af politikere og ledere på et strategisk niveau såvel som af faglige ledere og sagsbehandlerne indbyrdes på et operationelt niveau, som en del af det arbejde, de udfører i velfærdsorganisationer.

Det empiriske materiale viser, at der inden for de fem grupper af professionelle er specifikke og 'selvfølgelige' forståelser af, hvordan det gode skøn skal udfoldes i mødet med de specialiserede arbejdsopgaver. Dette indikerer, at der i relation til de specialiserede arbejdsopgaver er rigtige og selvfølgelige handlenormer. Smiths begreb styringsrelationer kan derfor bidrage med et forskningsmæssigt blik, der kan indfange de forskellige niveauers betydning for og påvirkning af den måde, de professionelle udfolder skønnet på. Ved at rette blikket mod den måde professionelle, ledere og politikere i Odense kommune taler om deres arbejdsopgaver på og kobler dem til andres arbejde, er det muligt at kortlægge de styrende relationer, som sætter sig igennem i den måde professionelle udfolder skønnet på. Dermed er det også muligt at undersøge hvilken viden, som er dominerende for og sætter sig igennem i den måde professionelle grupper udfolder skønnet på. Med et institutionelt etnografisk blik er jeg derfor ikke optaget af handling og handlekraft som selvstændige begreber. I stedet er jeg optaget af, at kortlægge de translokale relationer, som mennesker deltager i. I forbindelse med et oplæg på Dalla Lana School of Public Health siger Smith selv om den viden, som genereres om de translokale relationer, som mennesker deltager i, at: *'I dont know.... what we can do about it, that is not so simple, but at least we can begin to discover, we can begin to find out, we can begin to see **what** is going on and **how** it actually enters into the actualities of our daily lives'* (Dalla Lana School of Public Health, 2018, 46:02). Når vi lægger denne viden frem for de involverede aktører, skabes der ifølge Smith mulighed for social forandring.

I det følgende vil jeg præsentere institutionel etnografi, som den er udviklet af Smith som et alternativ til det, hun betegner, som den eksisterende sociologiske teori. Bærende for Smiths alternativ er begrebet 'styringsrelationer'. Hun skriver helt

eksplicit herom, at hun med begrebet styringsrelationer konstruerer objektiverende viden om subjekter (Smith, 1999; Smith, 2005), som fortsat har afsæt i menneskers hverdagsviden. I det følgende præsenterer jeg derfor først Smiths alternativ til en metodologi til konstruktion af objektiverende viden om subjektet. Dernæst vender jeg tilbage til styringsrelationerne, som jeg i det forgående argumenterede for, er af særlig interesse for min forståelse af skønnet som en erfaringsbaseret institutionel aktivitet. Kapitlet afsluttes med en præcisering af, hvor de teoretiske bidrag fra institutionel etnografi finder sin anvendelse i de analytiske kapitler.

### Institutionel etnografi - Kritisk sociologi med afsæt i menneskers hverdagsliv

Institutionel etnografi er udviklet af Dorothy Smith (Smith, 2005; Smith, 2006) og efterfølgende videreudviklet af eksempelvis Campbell (Campbell, Maria L., 2006; Campbell, Marie L. & Gregor, 2002). Institutionel etnografi er dels en sociologisk teori om det sociale og dels en metode, som kan pege på, hvordan det sociale skal undersøges dvs. at institutionel etnografi både indeholder en ontologi og en epistemologi, som er flettet sammen og ikke kan adskilles.

Det institutionelle etnografiske felt, og dermed de studier som udføres inden for dette, har sit afsæt i menneskers erfaringer, idet mennesker betragtes som vidende i forhold til egne aktiviteter som fx udførelse af arbejdsopgaver og udfoldelse af skønnet i velfærdsorganisationer. Smith forholder sig kritisk til det hun betegner som den eksisterende sociologiske forskningspraksis, og karakteriserer den som objektiverende. Efter hendes mening tilpasses menneskers erfaringer til de teoretiske begreber, og dermed erstattes og struktureres informanternes stemme af forskerens (Smith, 2004; Widerberg, 2007). Med det mener hun, at forskere anvender et oppefra og ned perspektiv eller det Widerberg kalder for 'gudeblikket' (Widerberg, 2015, s. 15), hvormed forskeren som ekspert forstår den verden, som undersøges. Selv siger Smith det på følgende måde: *'But my argument focuses on what I can now call the 14th floor effect, that is, the language practices of sociology that achieve the transition from being among people to being above them'* (Smith, 2008, s. 418).

Som en del af sit arbejde har Smith udviklet en ontologi om det sociale. Ontologien bag institutionel etnografi må ifølge Smith kunne udvikle en teori om det sociale, der sigter mod at inkludere menneskers almindelige viden som udøvere af deres hverdag og inkluderer de forskellige former for magt og relationer, som ligger uden for menneskers bevidsthed. Ifølge Smith har Marx, Mead, Bakhtin og i nogen grad også Garfinkel bidraget væsentligt til hendes arbejde med ontologien (Smith, 2005, s. 49ff). Institutionel etnografi forankres i en social ontologi, hvor 'det sociale' defineres som menneskers koordinering af handlinger, bevidsthed og erfaring (Smith, 2005, s. 57-60). Det sociale er ifølge Smith ikke 'sociale strukturer' eller 'regler', men menneskers aktivitet som koordineres med hinanden. En lignende forståelse kan jf. Smiths findes hos Mead (Smith, 2005, s. 59). Dvs. at det sociale i Smiths perspektiv er den måde mennesker koordinerer deres arbejdsaktiviteter eller handlinger på. Dermed er begrebet social organisering specifikke former for

koordinering af arbejdsaktiviteter, som opstår, når mennesker gentagne gange koordinerer handlinger eller arbejdsaktiviteter. Sociale relationer er i Smiths forståelse ikke relationer mellem mennesker i traditionel forstand som fx relationen mellem mand og kvinde eller mellem forældre og børn. I stedet er sociale relationer midlertidige handlesekvenser, hvor den foregående har den efterfølgende i tankerne (Smith, 2005, s. 227-228). Det forstår jeg på den måde, at den sociale organisering af menneskers handlinger sker ved, at mennesker koordinerer deres handlinger med hinanden og dermed også at mennesker tilpasser deres handlinger til hinanden. Menneskers handlinger er dermed ikke enkeltstående og frie, men må forstås som en form for samhandling med andre menneskers handlinger.

Tekst kan, ifølge Smith, koordinere menneskers handlinger eller arbejdsopgaver. Når Smith anvender termen tekst, så er det alene for at pointere, at tekst gengiver noget, dvs. at tekst kan have form af papir eller print, men også lydoptagelser og film, tegninger eller andet, som på forskelligvis gengiver noget, som andre har skrevet, tegnet eller på anden måde formidlet. Tekstens kapacitet til at koordinere menneskers arbejdsopgaver translokalt afhænger jf. Smith af *'the text as a material thing, being able to turn up in identical form wherever the reader, hearer, watcher may be in her or hers bodily being'* (Smith, 2005, s. 228). Teksterne (tale, eller anden form for formidling) må således være tilgængelige eller synlige for politikere, ledere og professionelle, når de udfører deres arbejde i enheden.

Omkring arbejdsområder - det være sig socialt arbejde generelt eller mere specialiserede arbejdsområder som fx mentorområdet - er der ifølge Smith organiserede sæt af styringsrelationer, som hun identificerer som institutionelle eller institutioner. Det betyder også, at der inden for en institution kan være flere relationer, som er styrende for de professionelle handlinger. Styringsrelationer er dermed lokale former for sociale organiseringer af menneskers handlinger eller handlemønstre som medierer tekst. Styringsrelationerne er centrale for denne afhandling, hvorfor de behandles særskilt nedenfor.

### Styringsrelationer

I Smiths arbejde er styringsrelationer centrale. Smith trækker på Marx' hverdagslivsperspektiv, hvor kropsligt værende mennesker lever, arbejder, spiser og bor sammen med andre mennesker omgivet af fysiske genstande, hvor mennesker bliver reguleret gennem bestemte 'ideologier' eller det Smith betegner som *'ideological discourses'* (Smith, 2005, s. 224). Ideologiske diskurser definerer Smith som generaliserede og generaliserende diskurser, som opererer på et metaplan og dermed kontrollerer andre tilgængelige diskurser inden for et arbejdsområde som fx den neoliberale diskurser som i øjeblikket er fremherskende i velfærdsinstitutioner (Mik-Meyer, 2017; Noordegraaf, 2007) og dermed tilsidesætter, det jeg her vil betegne som, den professionelle diskurs. Diskurser er dermed systemer af viden, som er uafhængige af det enkelte menneske (Smith, 2005, s. 224).

Smith definerer begrebet styringsrelationer på følgende måde:

The concept of the ruling relations directs attention to the distinctive translocal forms of social organizations and social relations mediated by text of all kinds (print, film, television, computer, and so on) that have emerged and become dominant in the last two hundred years. They are objectified forms of consciousness and organizations, constituted externally to particular people and places, creating and relying on textually based realities (Smith, 2005, s. 227)

Jeg forstår begrebet på den måde, at styringsrelationer handler om det forhold, at menneskers handlinger kobles til de tekstmæssige baserede realiteter, som pålægges (bestemte) mennesker og områder udefra. I Center for Familier og Unge, hvor fx lovgivningen og den politiske beslutning om at udvikle en praksis gennem metoder og redskaber er tekstmæssige realiteter, som rammesætter den praksis de professionelle skal udføre, kobles disse realiteter til de professionelles skønsudfoldelse. Når mennesker – her professionelle - generelt stoler på eller accepterer sådanne tekster, bliver teksterne ifølge Smith objektive former for bevidsthed hos de involverede mennesker. Objektivisering forklares af Smith som en regulering af menneskers tanker og bevidsthed, som er uafhængig af individuelle, personlige opfattelser og lokale kontekster (Smith, 2005, s. 13). Det betyder altså, at de professionelle i enheden - hvis de accepterer teksten - med Smiths ord opfatter fx lovgivningen og den politiske beslutning som 'sand' eller rigtig måde at rammesætte arbejdet i enheden på.

Indeholdt i begrebet styringsrelationer er endvidere en forståelse af menneskers handlinger i et samspil med mennesker og tekster på de forskellige organisatoriske niveauer. Teksterne som fx lovgivningen og den politiske beslutning fortolkes og transformeres af de forskellige aktører her politikere, ledere såvel som professionelle grupper indbyrdes. De strukturelle aspekter ved skønnet (Grimen & Molander, 2008) må dermed forstås i relation til, hvordan teksterne og fortolkningerne af dem vandrer mellem de organisatoriske niveauer og dermed blive betydningsfulde for en forståelse af de epistemiske aspekter ved skønnet (ibid.) dvs. den måde de professionelle reflekterer over, hvordan de skal forstå problemer og behov såvel som begrunde handlenormer, som anvendes.

Smith anvender begrebet translokale processer om denne transformation af teksterne. I Smiths institutionelle etnografiske tilgang er enhver lokal kontekst, hvorfra en konkret virksomhed udføres, uløseligt forbundet med og spundet ind i translokale processer. Hvor det lokale refererer til den konkrete og observerbare kropslige aktivitet, fx professionelles individuelle såvel som fælles refleksioner og vurderinger af problemer og behov, ledelsesmæssige overvejelser og handlinger i mødet med medarbejdere osv., refererer det translokale til standardiserende, generaliserende og kategoriserende processer, som organiserer de professionelles aktiviteter og sætter sig igennem som objektiviserende styringsrelationer. Sådanne relationer kan være indlejret i fx organisationspolitikker, lovreguleringer,

evalueringsrapporter mfl. eller andet, som medierer de professionelle diskurser (Lund & Magnussen, 2018, s. 14). Objektiviserende styringsrelationer bliver på den måde institutionelle betingelser i velfærdsinstitutioner.

Styringsrelationer er tæt knyttet til diskurser, idet Smith forstår diskurser som translokale relationer, der koordinerer den praksis, som bestemte grupper af mennesker taler, skriver, læse om inden for særlige områder og på bestemte tidpunkter i historien. Diskurser er jf. Smith systemer af viden, som er uafhængige af det enkelte menneske og repræsenterer dermed også magt (Smith, 2005, s. 17). Smiths forståelse af (Smith, 2008) diskurser har afsæt i Foucaults brug af begrebet<sup>21</sup>, idet hun, som hun siger, bruger det til, at *'identify conventionally regulated practices of using language that formulate and recognize objects of knowledge in distinctive ways'* (Smith, 2005, s. 224). Det forstår jeg på den måde, at styringsrelationer jf. Smith kan lokaliseres ved at rette blikket mod menneskers aktiviteter og den måde hvorpå disse italesættes.

I denne afhandling har jeg fokus på skønnet, når det udfoldes af professionelle, som skal vurdere menneskers sociale problemer og behov. Med afsæt i institutionel etnografi kan professionelle diskurser ses som spundet ind i en række hverdagspraksisser og sprog, som varierer på tværs af tid og sted. Men den viden som de professionelle anvender opererer translokalt som en styringsrelation, der medieres subtilt eller åbenlyst fx gennem tolkninger af loven, velfærds politikker eller ledelsesdiskurser m.m., som baseres på specifikke ideologier og antagelser (Lund & Magnussen, 2018, s. 15). Smiths begreb styringsrelationer har på den ene side en reference til objektivisering af subjektet og dermed en styring af den professionelle handlinger. Samtidig argumenterer Smith for, at mennesker *er* materielle kroppe, som er socialt kompetente og arbejder med styringsrelationerne. Om arbejdet siger Smiths, at det ikke handler om lønarbejde, men i stedet om det mennesker føler, tænker, handler og gør i bestemte situationer. Hun introducerer i den forbindelse begrebet *Text-Reader Conversation* (Smith, 1987, s. 124; Smith, 1999, s. 122), som definerer mennesker som kompetente, produktive, materielle kroppe, som hele tiden forhandler styringsrelationerne.

### Forhandling af styringsrelationer

Hos Smith forstås styringsrelationerne ikke som statiske, men i stedet som foranderlige og dynamiske relationer, som mennesker løbende arbejder med (Smith, 2005, s. 174). Styringsrelationerne definerer menneskers muligheder og begrænsninger for tale og handling (Smith, 2005, s. 17), men bliver konstitueret af hverdagslivets mennesker i bestemte kontekster (Smith, 2005, s. 65). Smith beskriver selv, hvordan hun i sit eget hverdagsliv som eneforældre i hjemmet og børnenes

---

<sup>21</sup> Foucault fokuserer på, hvordan historiske konfigurationer konstruerer nye menneskelige subjekter. Han argumenterede for, at institutionaliserede diskurser er kategoriske *'grids of specifications'* (Foucault, 1972), der regulerer og klassificerer menneskers kroppe, identiteter og sociale praksisser i relation til viden og magt. Dermed er der en sammenhæng mellem sprogbrug og magt

skole taler og handler på andre måder end i sit hverdagsliv som akademiker på universitetet: *'people work together in concrete actual situations; the coordination or concerting of their activities is both in movement in time and in and through talk [...]*' (Smith, 1987, s. 124). Her tolker jeg, at Smith refererer til, hvordan mennesker gennem deres daglige aktiviteter *gør* styringsrelationer ved at koordinere og samordne eller forhandle, hvordan aktiviteterne *gøres*.

Et eksempel på dette kan hentes fra mit møde med det empiriske felt, hvor professionelle i case-management teamet skal løse en fælles opgave og træffe en beslutning om, hvilket problem og behov i familien, som skal adresseres i det første møde med familien. Det første møde med familien er jf. metodebeskrivelsen grundlæggende for etablering af relationen til familien og er en del af de mødekoncepter, der er udviklet som en del af den nye praksis i enheden. Det følgende udsnit er fra en drøftelse mellem professionelle i teamet; her bestående af en kontaktperson (K), en case-manager (C), en beskæftigelsesrådgiver (B), samt en sagsbehandler fra børne- og ungeområdet (BU). Drøftelserne udfolder sig på følgende måde:

BU: *helt konkret, så plejer vi at gøre sådan, når vi får en ny familie, at case-manageren kontakter familien og inviterer dem ind til et møde [sammen med teamet]. I gamle dage kunne vi også finde på at tage hjem til dem, hvis vi var sikre på, at det var fint.*

K: *jeg tror også, det er meget vigtigt at huske på at spørge ham (dreng på 12 år), om hvad han kunne tænke sig.. (...) børn i den alder er gode til at sætte ord på tingene. Det er jo i hvert fald ikke fordi han er dum.*

C: *men skulle vi ikke gøre det, at.. jeg ved ikke, om det var rigtigt forstået, at du [BU] alligevel er nødt til at snakke med dem [forældrene], for det skal du [ifølge loven] på BU området]. Du skal gå hurtigt i gang. Der [er] ikke nogen, der vil slå os [resten af teamet] oveni hovedet, hvis vi ikke [går] hurtigt i gang. Men du skal gå hurtigt i gang, og vi skal skrive til dem [forældrene], at vi [i teamet] vil hilse på dem [ved et indledende møde]. Så hvis du nåede at tale med far og mor, eventuelt sammen med kontaktpersonen .. jeg ved ikke, om vi bare skal gøre det parallelt?*

BU: *men jeg tænker da, at både kontaktpersonen og jeg skal have en snak med far og med mor, og der vil jeg da også fortælle [forældrene], at jeg snakker med jer, at det ikke er sådan en hemmelighed.*

C: *ja, og vi siger det samme, at vi arbejder sammen, og inviterer os hjem, sådan lidt parallelt med..*

B: *ja..for der er måske heller ikke lige foreløbigt behov for et møde, med forældre osv., hvor vi alle sammen sidder sammen..*

C: *nej, det er for stort-agtigt..*

*B: jamen, jeg har også nogle ting, sådan rent lovmæssigt, som jeg skal sidde og sige, og det bliver for mange ting på en gang, hvis jeg skal sidde og sige, nå, men der er en eller anden 225-timers regel, og der er.. så bliver det måske meget at holde fokus på.. (Teammøde no. 2)*

Med afsæt i Smith kan det ovenstående ses som en illustration af, hvordan mennesker ubevidst koordinerer deres aktivitet sammen med andre mennesker og deres kroppe. For at få tingene til at fungere i institutioner – og for at mennesket gensidigt anerkendes som subjekt i fælleskabet, aflæser og fortolker vi ord, handlinger og gestikulationer fra andre individuelle kroppe (Smith, 2005, s. 10) i det institutionelle hverdagsliv, som er koordineret af styringsrelationer (Smith, 2005, s. 110). Næsten som i en kompliceret dans aflæser case-manageren de professionelle; børne- og unge sagsbehandlerens samt kontaktpersonenes behov for at få snakket med forældrene og drengen. Dermed aflæser case-manageren i den forgående dialog kontaktpersonens og sagsbehandlerens forståelser af deres specialiserede arbejdsopgaver, og hun accepterer disse som styrende relationer for deres respektive specialiserede arbejdsopgaver. Sagsbehandlerens tolkning af lovens krav om at handle hurtigt og kontaktpersonenes intention om at tage afsæt i barnets perspektiv tilsidesætter samtidig de professionelle fælles opgave – at etablere et fælles indledende møde med familien. Beslutningen om at ændre konceptet for det indledende møde bakkes, som det fremgår i den afsluttende del af dialogen, op af beskæftigelsessagsbehandleren. Dermed afsluttes dialogen i en fælles forståelse mellem de professionelle.

I følge Smith fortolker mennesker styringsrelationer forskelligt og forhandler mellem forskellige fortolkningsmuligheder (Lund & Magnussen, 2018, s. 17; Smith, 1990; Smith, 2005). Samtidig er mulighederne for fortolkning historisk betinget dvs. formet gennem tid og rum. Den måde styringsrelationerne aktiveres på lokalt vil variere og afhænge af, hvorvidt mennesket – her den professionelle – tillægger styringsrelationen værdi såvel som stilles til ansvar over for de herskende og dominerende forståelser. Ifølge Lund og Magnussen involverer styringsrelationerne dermed også det modsatte nemlig modstand, som dog ikke nødvendigvis indbefatter social forandring, idet mulighederne for at øve indflydelse vil afhænge af den enkeltes position i de sociale relationer og den enkeltes standpunkt. Derved lægger de to forfattere vægt på betydningen af, *hvem* der yder modstand, og *hvornår* og *hvor* de gør det (Lund & Magnussen, 2018, s. 15). Lund og Magnussen skriver mere konkret om begrebet styringsrelationer, at de:

på en og samme tid er et materielt og relationelt [begreb]. Materielt fordi det peger på, hvordan vores daglige/natlige faktiske virksomhed er "embedded" i og formet af translokale tekster, diskurser og ideologier. Relationelt fordi de standardiserede, universaliserende og objektiverende processer kun finder sted og opretholdes, hvis folk rent faktisk aktiverer ((re)producerer eller øver modstand mod) tekster og de begreber, diskurser og ideologier, de

medierer, i specifikke kontekster. Styringsrelationer indeholder en dynamisk magtforståelse (Lund & Magnussen, 2018, s. 16).

Smiths styringsrelationer kan altså bidrage med en forståelse af, hvordan professionelle indbyrdes og på tværs af organisatoriske niveauer fortolker tekster og på forskelligvis lader disse tekster være styrende for, hvordan de arbejder og udfolder skønnet. Fortolkningen af de styrende relationer som dominerende forhold, som skal efterleves i handlinger er, ifølge Smith, knyttet til den arbejdsmæssige erfaring som mennesker har. Når Smith anvender betegnelsen 'arbejde' inkluderer det, som jeg tidligere har redegjort for, dels arbejde, vi som ansatte i en organisation er ansat til at udføre, men det inkluderer endvidere det, vi reelt gør, når vi som mennesker deltager i institutionelle processer. Arbejdserfaring er derfor, med reference til Smith, den viden, som de professionelle har om deres arbejde, og den måde hvorpå de koordinerer det med andres arbejde (Smith, 2005, s. 229). Ved at rette blikket mod den måde aktører på forskellige niveauer fx politikere, ledere og professionelle taler om deres arbejdsopgaver på, er det muligt at lokalisere de styringsrelationer som på forskelligvis vandrer mellem niveauerne og som på forskellig vis sætter sig igennem for grupper af professionelle, når de udfolder skønnet.

Når Smith i bogen *Institutional Ethnography – A Sociology for People* argumenterer for tilgangens ontologiske afsæt fremlægger hun argumenter, som trækker tråde til flere videnskabsteoretiske felter, uden at hun dog direkte positionerer sig inden for et specifikt felt. Den måde Smith betoner afsættet i menneskers hverdagsliv kunne indikere en vægtning af en fænomenologisk tilgang. Den måde Smith vægtlægger menneskers koordinering af handlinger såvel relationerne mellem mennesker kunne indikere et symbolsk interaktionistisk afsæt. Hvor vægtlægningen af diskurser som magtfuld styring af menneskers handlinger indikerer et kritisk perspektiv (Smith, 2005). I denne afhandling har jeg sat mig for at undersøge, hvad der kendetegner de professionelles normative skønsudfoldelse og hvilke strukturelle aspekter (Grimen & Molander, 2008) eller institutionelle forhold (Evetts, 2009a; Evetts, 2009b; Mik-Meyer, 2017 mfl.) den er vævet ind i. Jeg antog dermed – og det empiriske materiale bekræftede dette, at skønnet ikke udfoldes på samme måde af de professionelle grupper, men udfolde sig på forskellig vis i relation til de arbejdsopgaver som den enkelte var sat til at udføre. Det betyder også, at der for de professionelle ikke er én sand måde at udføre skønnet på, men at skønnet kan udfoldes på mange forskellige måde. Skønsudfoldelsen som en handling er dermed ikke 'bestemt fra naturens side' (Wenneberg, 2000, s. 14), men kan udfolde sig forskelligt. Det betyder også, at jeg i denne afhandling forstå skønnet som fænomen som flertydigt og flydende, og skønsudfoldelsen som en handling, der er socialt konstrueret.

Mik-Meyer og Järvinen skelner mellem positioner inden for feltet ved at skrive:

Vi er klar over, at man ikke kan adskille konstruktivisme fra fænomenologi og hermeneutik på en absolut måde, ligesom flere af lærebøgerne, som vi regner som primært at være fænomenologisk



og hermeneutisk inspireret, også kan indeholde konstruktivistiske islæt. Den centrale forskel mellem fænomenologi/hermeneutik og konstruktivisme/poststrukturalisme i denne sammenhæng [kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv] knytter sig til opfattelsen af selve analyseobjektet: Antages analyseobjektet at være en mere eller mindre stabil størrelse (der måske nok i en processuel forståelse kan forandre sig over tid) eller er analyseobjektet pr. definition et flydende og ustabil og flertydigt fænomen, som bliver formet i mødet med forskeren? Den første har vi valgt at kæde sammen med en fænomenologisk og hermeneutisk tradition; den anden forståelse kæder vi sammen med en konstruktivistisk og poststrukturalistisk tradition (Järvinen & Mik-Meyer,

2005, s. 9).

Smith er ikke eksplicit i sin videnskabsteoretiske positionering, men trækker på elementer fra fænomenologien, interaktionismen og kritisk sociologi. Et væsentligt element ved Smiths arbejde er styringsrelationerne, som jeg forstår, som en menneskeskabt virkelighed, som dels er objektive men desforuden kan forhandles af de involverede aktører. Jeg placerer derfor Smith og dermed min forskning bredt inden for feltet konstruktivisme. Det betyder også, at jeg forstår skønnet som et flydende og ustabil og flertydigt fænomen, der bliver til i mødet med forskeren – såvel som i den lokale kontekst, hvor det udfoldes af professionelle.

Jeg har i analyserne i kapitel 6, 7, 8 og 9, været optaget af de selvfølgeligheder, som ledere og professionelle italesætter indenfor og på tværs af de organisatoriske funktioner. Samtidig kobler jeg disse i kapitel 10, hvor blikket rettes mod de styrende relationer, som slår igennem og af de professionelle tilskrives magt som styrende for den måde, de udfolder skønnet på, dvs. de strukturelle aspekter ved skønnet som det udfoldes i en konkret kontekst.



## Kapitel 3 Design

I dette kapitel vil jeg rette blikket mod den måde, jeg har valgt at tilrettelægge og gennemføre undersøgelsen på, så den kan besvare forskningsspørgsmålet. Den kvalitativt funderede undersøgelse har afsæt i forskningsmetoder, som er udviklet for at kunne belyse menneskers oplevelser, erfaringer og sociale liv (Brinkmann & Tanggaard, 2015a). Afhandlingens konstruktivistiske afsæt betyder, at jeg som forsker har afsæt i det empiriske materiales '*flertydighed, kontekstafhængighed og produktivitet*' (Järvinen & Mik-Meyer, 2005, s.15). Det betyder, at de fænomener, som undersøges, løbende skabes, vedligeholdes og forandres i et gensidigt samspil mellem mennesket og dets omgivelser eller konteksten. Der er samtidig tale om, at den sociale verden kan undersøges fra forskellige positioner med forskellige blik på virkeligheden og deraf følgende forskellige resultater. Med afsæt i dette finder jeg det derfor væsentligt, at der redegøres for, hvordan undersøgelsen metodisk er tilrettelagt og gennemført. I dette kapitel redegøres for undersøgelsens design, gennemførelse og datagenereringsproces. Kapitlet skal dermed ses som en forlængelse af det foregående, som behandlede undersøgelsens teoretiske grundlag, og det efterfølgende kapitel 4, der behandler undersøgelsens analysestrategi.

### 3.1 Institutionelt etnografisk design

Afhandlingens design er udviklet inden for rammen af institutionel etnografi. Principielt bør en institutionel etnografisk undersøgelse jf. Høghsbro og kolleger tage afsæt i brugerne af de institutionelle tilbud og den livsverden, hvor de indgår. Fra dette udgangspunkt bevæger undersøgelsen sig ud i et netværk af institutionelle sammenhænge for at kortlægge de relationer, som brugeren ikke umiddelbart kan overskue (Høghsbro, Eskelinen, Andersen, & Berger, 2013). Det primære afsæt for Smith har da også været rettet mod kvinders hverdagsliv, som det udfolder sig i et samfund, hvor mænds ideer og ideologier blev præsenteret som universelt gældende for alle mennesker (Smith, 1990, s. 19). Samtidig har et institutionel etnografisk undersøgelsesdesign gennem årene udviklet sig til også at omfatte undersøgelser, hvis afsæt er andet sted. Fx kan nævnes Rankin og Campbell (2006), hvis undersøgelse har afsæt i deres egne erfaringer, som praktiserende sygeplejersker. Med afsæt i sygeplejerskers hverdagsliv retter deres undersøgelse blikket mod de institutionelle forhold, som efter reformeringen af sygehusene i Canada ændrede professionelle sygeplejerskers praksis (Rankin & Campbell, 2006).

I denne afhandling har jeg som bekendt fokus på professionelles udfoldelse af skønnet i en specifik institutionel kontekst, hvor jeg er optaget af, at den professionelles erfaring og uddannelsesmæssige viden tilsidesættes eller måske endda undertrykkes af dominerende diskurser uden for det, jeg betegner som den professionelle diskurs. Jeg er således optaget af at afdække det 'translokale' felt, hvis regler, relationer og diskurser påvirker de professionelles anvendelse af viden, når de begrunder deres udfoldelse af skønnet i vurderingen af problemer og behov. Derfor påbegyndes denne undersøgelse, hvor de professionelle, som arbejder i

Center for Familier og Unge, befinder sig og den livsverden, hvori de indgår. Dermed bevæger undersøgelsen sig ud i netværket af institutionelle sammenhænge, for at kortlægge de relationer som de professionelle og jeg som forsker ikke umiddelbart kan gennemskue. Målet med undersøgelsen er at udvide min såvel som politikere, ledere og professionelle fælles forståelse af de processer, vi alle deltager i uden mulighed for at overskue og forstå dem (Smith, 2005). Afhandlingens mere detaljerede tilgang til de enkelte elementer i designet: case-studietilgangen, generering af data fremlægges i det følgende.

### 3.2 Kvalitativt, ateoretisk og teorifortolkende case-studie

Denne afhandling er bygget op som et kvalitativt, ateoretisk og teorifortolkende casestudie (Antoft & Salomonsen, 2007). Hensigten er at undersøge konstruktionen af skønnet i en konkret praksis, hvor fem organisatoriske funktioner individuelt såvel som fælles udfolder skønnet i vurderingerne af familiers problemer og behov. Dermed er skønnet genstandsfeltet for afhandlingen og dermed casen.

Mit konstruktivistiske perspektiv på viden betyder, at jeg forstår skønnet som et fænomen, der konstrueres i mødet mellem de professionelle, der udfolder det, og den konkrete kontekst, det udfoldes i. Skønnet som fænomen er derfor tosidet og konstrueres netop i dette samspil mellem de professionelle og den sociale verden, den professionelle er en del af. Casestudiet som tilgang til forskning er ifølge Yin (2009) en tilgang, som tilbyder en mulighed for at imødekomme denne kompleksitet. Casestudiet er særligt velegnet, når grænserne mellem fænomenet, som ønskes undersøgt, og den sociale kontekst er uklar (Yin, 2009).

Ph.d.-projektet er som nævnt indledningsvis finansieret delvist af Odense Kommune og delvist af University College Lillebælt. Odense Kommune og det sociale arbejde, som udføres i Center for Familier og Unge gennem CFU-modellen, var derfor ikke et forskningsmæssigt strategisk valg, men en beslutning, som blev truffet på baggrund af andre interesser. Skønnet som case er derimod et forskningsmæssigt overvejet valg i relation til den særlige konstellation, som praksis udfoldes i relation til – nemlig CFU-modellen. Som det vil fremgå af kapitel 5, så er det case-managerens primære opgave på baggrund af screeningen og sammen med familien at definere familiens problemer og behov. Kompetencen til at træffe afgørelse omkring hjælp til familien er dog uddelegeret til teamets sagsbehandlere på de to forvaltningsområder. I praksis bliver det dermed case-manageren, som bringer definitionen af familiens problemer og behov ind i teamet, som efterfølgende drøfter og endeligt træffer afgørelse om, hvordan hjælpen skal udfoldes. Denne særlige konstellation betyder, at beslutningsprocessen og dermed den skønsmæssige udfoldelse bliver todelte. Skønnet som en særlig professionsfaglig kompetence bliver dermed også noget, der skal udfoldes både individuelt og i fællesskab, hvilket gør CFU-modellen i relation til skønnet forskningsmæssigt særligt interessant som undersøgelsesfelt eller overordnet case.

Kvalitative casestudier kan ifølge Antoft og Salomonsen inddeles i fire idealtyper: *Ateoretiske studier*, *teorifortolkende studier*, *teorigenererende studier* og

*teoritestende* studier (Antoft & Salomonsen, 2007, s. 33). Som det allerede indikeres af typernes betegnelser, så har de forskellige typer forskellige hensigter. Denne afhandling trækker på dels et ateoretisk og dels et teorifortolkende casestudie. Den ateoretiske tilgang har sin rod i skønnet som fænomen i socialt arbejde, som jeg i det indledende kapitel argumenterede for er underbelyst. Der er således ikke mange tidligere empiriske undersøgelser af skønnet, jeg kan trække viden fra, og slet ikke skøn udfoldet i kontekster, hvor skønnet i vurderingerne af familiens problemer og behov er todelte, som det er tilfældet i Center for Familier og Unge. Jeg traf derfor indledningsvis en beslutning om at gå åben og nysgerrig til det empiriske felt for herigennem at identificere det, som Dorothy Smith kalder 'centrale problematikker' (Smith, 2005), eller det, som Flyvbjerg kalder en fænomenologisk tilgang til et casestudie ved at stille '*små spørgsmål*' (Flyvbjerg, 1991, s. 16). På den måde traf jeg et valg om at lade ledere og professionelle i Center for Familier og Unge hverdagsbeskrivelser være en indledende inspiration og retningsgivende for selve forskningsprocessen. Samtidig med dette valg har jeg været bevidst om, at jeg med afsæt i min baggrund som socialrådgiver og praktiserende underviser på området for socialt arbejde ikke fuldt ud kan sætte min forforståelse i parentes. Undervejs i studiet af skønnet som et teoretisk fænomen henledes min opmærksomhed på Grimen og Molanders skitse til en teori om skøn (Grimen & Molander, 2008). Deres todeling af skønnet som dels strukturelt og dels epistemisk var meningsfuld i forhold til mine empiriske iagttagelser i Center for Familier og Unge såvel som mine egne erfaringer fra praksis. Således fik deres teori om skøn betydning for at hente inspiration fra det teorifortolkende casestudie. Den analytiske tilgang til det empiriske materiale har da også været styret af Grimen og Molanders todeling af skønnet som dels strukturelt og dels epistemisk (Grimen & Molander, 2008). Designet trækker dermed både på det ateoretiske og det teorifortolkende casestudie (Andersen, 2013; Antoft & Salomonsen, 2007). Fælles for dem er en hensigt om at generere ny empirisk viden om skønsudfoldelse i forvaltningsrettet socialt arbejde med familier. I de indledende faser af studiet har den induktive tilgang spillet en forholdsvis stor rolle, og teorien har derfor haft mindre betydning. Teorien har derimod spillet en central rolle i de efterfølgende analytiske faser og har været med til at fastlægge relevansen i og betoningen af mønstre i det empiriske materiale (Antoft & Salomonsen, 2007). Jeg udfolder dette yderligere i kapitel 4.

Konstruktionen af skønnet undersøges med afsæt i fem organisatoriske funktioner. Det betyder dog ikke, at jeg har truffet et bevidst valg om komparation af skønskonstruktionerne. Et sådant valg ville kræve, at jeg indledningsvis havde forholdt mig til og opsat krav for, hvorledes en sådan komparation kunne udledes. Antoft og Salomonsen skiver om dette, at:

Det komparative case-design kan med fordel anvendes, når målet med case-studiet er at generer systematisk viden med henblik på at generalisere – og som en variant heraf, når målet er at identificere og teste sammenhænge – ofte mellem det fænomen man undersøger, og dets kontekst (Antoft & Salomonsen, 2007, s. 46).

Studiets afsæt i de fem organisatoriske funktioner betyder dog efter min vurdering, at det rummer muligheden for at sammenligne på tværs af funktionerne. Det empiriske materiale indikerer, at de fem funktioner har forskellige betingelser, og at skønnet konstrueres på baggrund heraf. Dermed syntes der at være grundlag for at udlede en sammenhæng mellem fænomenet - skønnet - og den kontekst, det konstrueres i.

### 3.3 Generering af data - metoderne

Min erkendelsesinteresse er jf. Frederiksen bestemmende for, hvordan jeg designer projektets dataindsamling (Frederiksen, 2015). Denne afhandling er baseret på kvalitative metoder, om end det jf. Brinkmann og Tanggaard er omdiskuteret, hvorvidt det egentlig er frugtbart at sondre mellem forskningstilgange på denne måde (Brinkmann & Tanggaard, 2015a). Konkret har jeg i denne afhandling valgt at anvende forskellige metoder i form af: dokumenter, interview samt en vignet-proces bestående af spørgeskemabesvarelser, 'think-aloud'-refleksioner samt lydoptagelser og observation af konstruerede teammøder. I tråd med Yin (2009) har afhandlingens datagenerering været baseret på en åben forskningsstrategi, hvor jeg i forbindelse med projektets start ikke har haft en fast plan for, hvordan det empiriske felt bedst skulle undersøges (Yin, 2009). I stedet har jeg tilstræbt en multipel tilgang til det metodiske felt. En af de afledte muligheder ved at tilgå feltet gennem flere metodiske greb er jf. Glaser og Strauss, at flere kilder åbner op for flere refleksioner over fænomenet, der undersøges (Glaser & Strauss, 1967, s. 32). Som det vil fremgå af det følgende, så fik 'think-aloud' en fremtrædende rolle, om end denne metodiske tilgang blev inkluderet i afhandlingen mere ved et tilfælde og på baggrund af ikke planlagte komplikationer ved den planlagte proces.

Afhandlingens afsæt i Grimen og Molanders skitse til en teori om skøn (Grimen & Molander, 2008) betyder som nævnt tidligere, at der i afhandlingen dels er et strukturelt aspekt ved skønnet og dels et epistemisk aspekt. De to perspektiver har betydning for genereringen af data.

*Det strukturelle perspektiv* er skabt gennem studier af byråds- og udvalgsreferater og organisatoriske dokumenter, som har redegjort for de politiske intentioner og hensigter med indsatsen i Center for Familier og Unge. Dokumenterne har endvidere bidraget til at forstå den historie, som den institutionelle praksis og skønsudfoldelse er forankret i. Som en del af det strukturelle perspektiv er der endvidere skabt viden gennem semistrukturerede interview (Kvale & Brinkmann, 2009) med ledelsen af enheden, centerlederen og de to daglige og faglige ledere af de professionelle samt de professionelle selv.

*Det epistemiske perspektiv* er skabt gennem semistrukturerede interview med de professionelle: case- managere, sagsbehandlere på børne- og ungeområder, sagsbehandlere på beskæftigelsesområder, kontaktpersoner og mentorer. Interviewene er suppleret med viden genereret gennem vignet-processen. På baggrund af en konstrueret case har halvdelen af de deltagende professionelle nedfældet deres refleksioner over familiens problemer og behov i en 'åben'

spørgeskema-besvarelse. Den anden halvdel har med afsæt i 'think-aloud' metoden (Ranyard & Svenson, 2011) reflekteret højt over casen. De professionelle har efterfølgende deltaget i konstruerede teams, hvor de sammen har reflekteret over familiens problemer og behov.

Afhandlingens samlede strategi for generering af empirisk materiale fremgår af tabel 3.3.1.

**Tabel 3.3.1: Oversigt over projektets strategi for generering af empirisk materiale**

	Indledende fase – deskriptiv		Indledende fase - fokuseret	2. runde - fokuseret	
<b>Formål</b>	Belyse casen			Belysning af refleksions- og beslutningsproces (indhold/form)	
<b>Metode</b>	Dokumenter	Interview (Deltagene observation og lydoptagelser)	Interview	Vignet-process Individuel	Vignet-proces Konstrueret teammøde
<b>Informant</b>	Byråds- og udvalgsreferater og bilag samt organisatoriske dokumenter	Daglig leder af F&U En CM'er (Et CM-team)	En professionel fra alle grupper (B&U, Beskæftigelse og mentor) Faglig ledelse (B&U samt beskæftigelse) Centerchefen	3 CM'ere 3 B&U-sagsbehandlere 2 Sagsbehandlere fra beskæftigelse 2 Kontaktpersoner 2 Mentorer 1 Fagkonsulent	3 teams
<b>Dataformer</b>	Dokumenter	Transskriberede interview og lydoptagelser fra teammøde (Feltnoter)	Transskriberede interview	Spørgeskema og transskription	Transskriberede interviews Feltobservationer
<b>Tidspunkt</b>	Foråret 2016	Aug – sep 2016	Nov – dec 2016	April – maj 2019	April-maj 2019
<b>Trin</b>	Fase 1			Fase 2	

Som nævnt i det foregående er afhandlingens viden skabt i mødet mellem forskeren og det empiriske felt. Det betyder ikke, at jeg bare er mødt op i feltet. I det følgende

vil jeg derfor fremlægge de forskningsmæssige metoder, som er anvendt, samt mine overvejelser og refleksioner forbundet med skabelsen af viden.

### Dokumenter

Formålet med at anvende dokumenter som kilde til skabelse af viden var at 'få styr på' Center for Familier og Unge som den enhed eller case, hvor skønnet udfoldes og konstrueres. Dokumenterne har derfor været med til at afdække det, som Yin (2009) kalder den naturlige sammenhæng eller casen, som det studerede fænomen er forankret i (Yin, 2009). Center for Familier og Unge er etableret som en gentænkning af indsats for unge kriminalitetstruede og deres familier (jf. kapitel 5). Samtidig har enheden som netop enhed været omdiskuteret og usikker, hvilket også har haft betydning for enhedens grundlag (jf. kapitel 6).

Den primære del af materialet består af byråds- og udvalgsreferater samt de tilhørende bilag<sup>22</sup> (se endvidere bilag). Materialet er hentet via Odense Kommunes hjemmeside, hvor dokumenterne er offentligt tilgængelige. Inkluderet i den primære del af materialet er endvidere '*CFU-modellen i Odense Kommune – Metodebeskrivelse*'. Dette materiale er udarbejdet af chefkonsulent Morten Greve og konsulent Anders Nørbæk for Center for Folkesundhed og Kvalitetsudvikling (CFK). Metodebeskrivelsen er udarbejdet på foranledning af Socialstyrelsen, idet Center for Familier og Unge på tidspunktet for dannelsen af det empiriske materiale, var en del af Socialstyrelsens projekt '*Metodeudvikling, modelklargøring og opkvalificering vedrørende forebyggelse og rekruttering af rocker- og bandegrupperinger*'. Af forskellige årsager trækker Center for Familier og Unge sig fra projektet, og rapporten er derfor ikke endeligt publiceret. CFK har i udarbejdelsen af materialet hentet viden fra de ledere, konsulenter og professionelle, som var ansat, før enheden gennemgik ændringer. Beskrivelsen har dermed bidraget til at skabe en historisk forståelse af Center for Familier og Unge som institution. Dette er da også årsagen til, at jeg har fastholdt at anvende beskrivelsen som grundlag for analyserne. Dokumentmaterialet inkluderer endvidere konkrete skemaer i form af screenings- og familieplans-værktøjerne, samt case-managementmanualen. Disse materialer er elektroniske og dermed en del af de it-systemer, som kommunen arbejder med. Materialerne har suppleret metodebeskrivelsen (Folkesundhed og Kvalitetsudvikling, Ikke publiceret), idet jeg gennem adgang til de konkrete redskaber har haft mulighed for at danne mig en dybere forståelse af de professionelles hverdag. Dokumenter kan jf. Dahler-Larsen forstås som en 'objektiveret social virkelighed' (Dahler-Larsen, 2005, s. 241). Dette forklarer han ved, at dokumentet er en tekst eller en 'inskriftion', som fastholder en begivenhed, en beslutning, en intention. Således har dokumenterne i denne afhandling, foruden at beskrive casen (Yin, 2009), endvidere samlet bidraget til, at jeg som forsker danner mig en forståelse af den historik, som ligger bag etableringen af Center for Familier og Unge, samt den

---

<sup>22</sup> Herunder kan nævnes evalueringer af tidligere såvel som nuværende indsatser på området



omvæltning, som enheden har været igennem. Samlet leder dette frem til en forståelse af den historik, som skønnet konstrueres på baggrund af.

### Interview

Afhandlingens generering af viden er endvidere baseret på interview. Mere specifikt har formålet med interviewene været at skabe viden om den konkrete fælles praksis, som politikere, ledere og professionelle har haft gennem arbejdet med CFU-modellen. På den måde bliver ledere og politikere lige så vigtige informanter som de professionelle. Hver for sig kender de feltet ud fra deres perspektiv og faglige horisont. Som professionelle aktører er de især fortrolige med de institutionelle selvfolgelige forståelser af sociale problemer som jf. Gubrium og Järvinen opfattes som 'clear and evident becomes virtually unnoticed and, by virtue of that, "unremarkable' (Gubrium & Järvinen, 2014) og som muliggør håndteringen af det Liza McCoy beskriver som '*the messiness of an everyday circumstance so that it fits the categories and protocols of a professional regime*' (McCoy, 2006, s. 27). Ifølge Appel Nissen kan der endda måske være knyttet en særlig problematik til netop det forhold, at de professionelle nødvendigvis må gennemføre en reduktion af problemernes kompleksitet for overhovedet at kunne tage beslutninger (Nissen, 2012). Denne kompleksitet er samtidig historisk betinget og styret af politikker, lovgivning og de inden for området udbredte diskurser (fx NPM diskursen og noeliberale værdier og principper ((Evetts, 2009a; Evetts, 2009b; Mik-Meyer, 2017; Noordegraaf, 2007). En institutionel etnografisk undersøgelse, må derfor tage afsæt i informanternes italesættelser af deres arbejdsopgaver og de kontekstuelle forholds betydning og indflydelse på, de måder de udføre deres arbejdes, herunder udfolder skønnet.

Jf. Tanggaard og Brinkmann kan semistrukturerede interview bruges til at kaste lys over menneskers livsverden. Metoden kan give indblik i erfaringer, som de professionelle og ledere har i en bestemt organisation, på en langt mere effektiv måde end andre metodiske tilgange (Brinkmann & Tanggaard, 2015a). Som en del af den deskriptive fase er der i den indledende runde gennemført interview med den daglige leder af Familie og Unge samt en case-manager. Interviewene har haft afsæt i en interviewguide (se endvidere bilagsoversigten), hvor spørgsmålene har haft til hensigt at afdække deres forståelse af CFU-modellen, herunder de kvaliteter og faglige udfordringer, som modellen indeholder. I interviewene har jeg afslutningsvis rejst spørgsmålet om, hvilke problematikker der fra deres position var interessante at rette fokus mod. Interviewene i denne fase har derfor dannet baggrund for en beskrivelse af den konkretisering af de centrale 'problemstillinger' (Smith, 2005), hvilket har haft betydning for afhandlingens endelige forskningsmæssige fokus.

I den fokuserede del af den indledende runde danner interviewene baggrund for en beskrivelse af den konkrete hverdagspraksis, som den italesættes og dermed udøves<sup>23</sup> af de professionelle og lederne. Også her er der anvendt interviewguide (se

---

<sup>23</sup> Socialkonstruktivister og diskursanalytikere

endvidere bilag) – en til lederne og en til professionelle. De to guides har afsæt i en fælles hensigt om at skabe viden om, hvordan informanterne løser opgaver i relation til CFU-modellen. For ledernes vedkommende har der endvidere været fokus på udvikling og implementering af modellen. For de professionelles vedkommende har jeg haft fokus på, hvor det faglige skøn indgår i opgaverne, og hvilke individuelle såvel som kollektive refleksionsprocesser, der udfoldes.

Interview er jf. Tanggaard og Brinkmann (2015) ikke en neutral måde at indsamle data på. I stedet må interview betragtes som en interaktion mellem to mennesker – interviewdeltageren og mig som forsker (Brinkmann & Tanggaard, 2015a). Den viden, som genereres gennem interview, kan derfor ikke ses som upåvirket svar fra ledere og professionelle, men i stedet det, som Holstein og Gubrium jf. Tanggaard og Brinkmann kalder *'socialt forhandlede, kontekstuelle baserede svar fra informanten'* (ibid., s. 33). Den måde, jeg stiller spørgsmålene på, vil således være medkonstruerende for de svar, som ledere og professionelle giver. Der er i forbindelse med interviewene lagt vægt på at stille spørgsmål, som åbner op for fortællinger og eksempler fra informanternes erfaringer (se endvidere bilag). Dette sikrer, at der efterfølgende kan udledes det, som Tanggaard og Brinkmann kalder for *'konkrete, livsverdensnære beskrivelser'* (ibid., s. 46) af lederes og professionelles oplevelser af det levede liv i den institutionelle kontekst.

### Vignetprocessen

Et tredje greb, som jeg har anvendt i datagenereringsprocessen, er, det, jeg har betegnet en vignet-proces. Hensigten hermed er at komme tættere på de professionelles konstruktioner af skønnet i vurderingerne af familiens problemer og behov. Vignet-processen består af to dele: 1) individuelle refleksioner over en families problemer og behov og 2) kollektive og 'teambaserede' tværgående refleksioner over samme familie. Tilgangen er inspireret af vignet-metoden (Ejrnæs, M. & Monrad, 2012; Jergeby, 2000), som af flere er fundet anvendelig som grundlag for undersøgelse af 'tavs viden', bl.a. fordi metoden findes anvendelig som tilgang til at ekspliciterer refleksioner i det professionelle arbejde (Ejrnæs, M. & Monrad, 2012; Hjortbak, 2013). Hensigten med vignet-metoden og herværende vignet-proces er, at de professionelle med afsæt i en aktuel og lokal men fiktiv case sprogliggør deres refleksioner og vurderingsprocesser. Casen bygges op over faktuelle oplysninger om familien i form af:

.....korte historier, som beskriver en person, en situation eller et forløb der indeholder karakteristika, som forskeren er kommet frem til er vigtige og afgørende i en valg- og bedømmelsessituation. Beskrivelsen skal være konkret og virkelighedsnær for at blive opfattet troværdigt af respondenter (oversættelse fra Jergeby, 2000, s. 12).

Vignet-metoden har således afsæt i cases, som er konstrueret ud fra fiktive beskrivelser om konkrete familier og danner herigennem baggrund for at kortlægge de professionelles 'tavs viden' om, hvordan de vurderer konkrete situationer

(Ejrnæs, M. & Monrad, 2012; Jergeby, 2000). Casen ledsages af en guide eller et svarskema med åbne spørgsmål, der er udarbejdet af forskeren (se endvidere bilagsoversigten). Tilbage meldingerne fra praksis vil derfor være baseret på skriftlige svar og kan derfor sammenlignes med det, som Tanggaard og Brinkmann kalder for interview gennem spørgeskema (Brinkmann & Tanggaard, 2015a). Det, som adskiller vignet-metode fra herværende vignet-proces, er, at de professionelle på baggrund af de individuelle refleksioner og besvarelser efterfølgende sammensættes i konstruerede teams. Hensigten med dette greb var, at jeg herigennem kunne skabe viden om, hvordan de kollegiale refleksioner i mødet med familiens problemer og behov og 'andre' kollegiale refleksioner udfoldes i en aktuel og realistisk kontekst. De professionelle er blevet bedt om at gøre, 'som de plejer'. Samtidig er 'møderne' efter en kort introduktion udfoldet med mig som observatør eller 'tilstede i rummet'. Grundet sygdom og travlhed blandt de professionelle var det ikke muligt at gennemføre de konstruerede teammøder, som det var tiltænkt. Det betyder, at denne del af materialet ikke er direkte inddraget i afhandlingen. I stedet har det empiriske materiale fra grupperefleksionerne understøttet mit arbejde med analyserne af de individuelle refleksioner. Oprindeligt var vignetprocessen endvidere udarbejdet med et tredje trin, hvor hensigten var at undersøge læring eller efterrefleksion hos case-managere. Tilgangen til de empiriske felt skulle her være endnu et spørgeskema, samt et efterfølgende fokusgruppelinterview med case-managere (se bilag bilagsoversigten). Ændringer i medarbejderstaben og frafald blandt vignetdeltagere betød, at det tredje trin aldrig blev fuldt gennemført og materialet er derfor ikke inddraget i afhandlingen. For yderligere information om vignet-processen, se vedlagte bilag, herunder det materiale, som er sendt til de professionelle som introduktion til forløbet.

I mødet med det empiriske felt og informanterne viste det sig vanskeligt at få de individuelle besvarelser 'i hus'. Årsagerne hertil var flere, nogle havde for travlt med 'rigtige' problemer, andre var syge osv. Jeg blev dog optaget af, at det mod min forventning virkede, som om det var en hæmsko, at refleksionerne skulle skriftliggøres af informanterne. Således var der flere af de professionelle, hvis primære 'arbejdsredskab' var det mundtlige sprog og fysiske observationer. Konsekvensen af denne iagttagelse blev, at jeg supplerede skabelsen af viden med 'think-aloud'-tilgangen (se næste afsnit for yderligere information). Dvs. at den resterende del af det empiriske materiale er indfanget ved, at jeg har bedt de professionelle tænke højt om den skriftlige case, mens jeg nedskrev deres besvarelser og endvidere optog deres refleksioner på mp3 (en oversigt over fordelingen er vedlagt som bilag). De to forskellige tilgange har betydet store forskelle i fylde af de empiriske besvarelser. Jeg har i analysen af materialet søgt at tage højde for dette ved i videst muligt omfang at trække på viden skabt gennem begge tilgange.

#### 'Think-aloud'

Som nævnt i det foregående opstod behovet for at anvende 'think-aloud' som en metodisk tilgang på baggrund af manglende besvarelser. Dette medførte en risiko

for manglende adgang til de professionelles viden og erfaringer om feltet – skønnet. Tilgangen er forankret i traditionerne for 'tænke-højt'-protokoller, udviklet inden for kognitiv psykologi og beskæftiger sig med det empiriske felt. Ifølge Sheppard og kolleger er det med afsæt i tilgangen muligt at fremkalde verbale data for at synliggøre de kognitive processer og mentale repræsentationer, der ligger til grund for den 'virkelige' verdens aktivitet (Sheppard et al., 2000). Min brug af 'think-aloud' som tilgang til feltet er inspireret af Raynard og Svenson (2011). I korte træk går tilgangen ud på, at den professionelle tænker højt over en konkret praksisnær situation – her vignet-casen. Forskere er tilstede, mens den professionelle reflekterer, men kun for at indlede og rammesætte 'tankeproces'. Metoden er derfor det, som Sheppard kalder for en 'largely non-interactive' tilgang (Sheppard et al., 2000), idet hensigten er ikke at forstyrre eller bryde den tankerække, som det er intentionen at undersøge. Det er dog jf. Raynard og Svenson (Raynard & Svenson, 2011) muligt at intervenere i de situationer, hvor den professionelle går i stå eller undrer sig over noget ved casen. En sådan intervention sker gennem 'carefully constructed probes', dvs. spørgsmål eller retningsgivere som fx 'hvad tænker du om det?' eller 'hvorfor vil du vide det?' (ibid.). Min erfaring med denne form for generering af data er positiv, idet den i modsætning til spørgeskema-besvarelserne bidrog med rige og fyldige refleksioner over familiernes problemer og behov. Samtidig var der forskel på de professionelles refleksionsprocesser. Nogle processer var kendetegnet ved en høj grad af selvstændighed og ingen eller næsten ingen 'probes' fra min side. Andre processer var kendetegnet ved en større grad af 'probes'. Dette fik mig til reflektere over det forhold, at ikke alle praktikere nødvendigvis er lige gode til at reflektere. Denne iagttagelse ledte mig endvidere frem til, at jeg forholdt mig kritisk til den viden, som blev skabt gennem spørgeskema-besvarelserne. På tværs af de to besvarelsesformer er jeg endvidere optaget af, at socialt arbejde har karakter af at være en 'mundtlig praksis', hvilket nødvendigvis må tænkes ind som en del af fremtidige undersøgelser især i forbindelse med undersøgelse af feltet 'tavs viden'.

### Observation og lydoptagelser

Observation og lydoptagelser er et fjerde og sidste greb, som har været anvendt i min generering af data. De tre tilgange er anvendt i forbindelse med den indledende runde, hvor der er gennemført observation af et 'real life'-teammøde mellem de professionelle og case-management-teamet. Tilgangen er endvidere anvendt igen i forbindelse med anden runde, hvor der er genereret viden gennem de konstruerede teams. Møderne er optaget på bånd og efterfølgende transskriberet. Observation som metodisk greb er således kun anvendt i en meget lille del af projektets samlede datagenerering. Når jeg alligevel nævner det her, så skyldes det, at resultatet af observationerne og lydoptagelsen fra den indledende runde sammen med dokumenter og interview har dannet baggrund for den indledende forståelse af konteksten. Dermed har data været en del af afklaring af det, som Smith (2005) kalder 'centrale problematikker', som satte retningen for projektets forskningsmæssige fokus. Deltagende observation giver jf. Kristiansen og Krogstrup mulighed for at observere den sociale praksis, som den udfoldes processuelt.

Herigennem får forskeren mulighed for at iagttage dynamikker og kræfter, som er på spil i den konkrete kontekst (Kristiansen & Krogstrup, 1999). Jeg har dog oplevet, at case-mangementteamet i den indledende runde så min rolle som deltagende observatør og lydoptager af deres møde som anmassende. Deres oplevelse af observationerne påvirkede efter min vurdering den sociale proces og dynamik i en sådan grad, at det ikke var muligt at få indsigt i det, som egentlig var hensigten ved at anvende den metodiske tilgang. I forbindelse med datagenereringens anden runde var det til gengæld min vurdering, at de professionelle havde 'vænnet' sig til mig og derfor ikke i samme grad var påvirket af min tilstedeværelse. Som et eksempel på dette fortsatte refleksionerne over case-familiens problemer og behov, efter at jeg havde afsluttet og takket deltagerne for deres tid og energi. For yderligere information se bilagsoversigten under observation samt vignetteproces.

### Anonymisering

Afhandlingens empiriske afsæt er forankret i Odense Kommune og mere specifikt i enheden Center for Familier og Unge. Lederes og professionelles, tidligere såvel som nuværende, identiteter er blevet anonymiseret, og deres navne er derfor ikke synlige i materialet. Lederes og professionelles organisatoriske positioner og arbejdsopgaver har haft stor betydning for afhandlingens fokus, og jeg har fastholdt betegnelserne som fx beskæftigelsessagsbehandler, daglig leder, mentor osv. Det betyder også, at jeg ikke har haft mulighed for at anonymisere materialet, så det ikke kan ledes tilbage til den enkelte, som har deltaget. Alle deltagere har været klar over dette forhold, inden de har sagt ja til at deltage.



## Kapitel 4 Analytisk strategi

I dette kapitel er intentionen at fremlægge og begrunde afhandlingens analytiske strategi. Jeg vil således på forholdsvis klar og struktureret vis beskrive og begrunde en meget dynamisk og 'uordentlig' proces for at gøre det muligt for læseren at kikke mig over skulderen. Jeg har i det foregående kapitel fremlagt mine refleksioner over de konkrete og forskellige metoder, som har været anvendt i bestræbelserne på at imødekomme intentionerne om at skabe den viden, der kan lede frem til en besvarelse af afhandlingens problemformulering. Som det er fremgået, har jeg anvendt en multipel tilgang til feltet for at afdække de to perspektiver på skønnet som dels strukturelt og dels epistemisk. I kapitlet begrundede jeg dette med en intention om en åben forskningsstrategi (Yin, 2009). Skønnet præsenteres samtidig som dels strukturelt og dels epistemisk, hvilket jeg har udledt på baggrund af Grimen og Molanders skitse til en teori (Grimen & Molander, 2008). Forholdet mellem den åbne strategi og en styring gennem teori er modsatrettet og derfor også et forhold, som jeg vil reflektere over i dette kapitel. Sidst i kapitlet reflekterer jeg over implikationerne ved forskningstilgangen samt de kvalitetskriterier, som jeg mener gør sig gældende for afhandlingen. Jeg indleder med at filosofere over den analytiske proces, som den har udfoldet sig, når jeg ser tilbage på den.

### 4.1 Hvordan ser genstanden for analyse egentlig ud?

I denne del af kapitlet forholder jeg mig til afhandlingens analysegenstand 'de professionelle konstruktioner af skønnet i vurderingerne af familiens problemer og behov'. Med et afsæt inden for den socialkonstruktivistiske videns tradition bekender jeg mig også til et analyseobjekt, som ikke er en stabil størrelse, men i stedet '*pr. definition er et flydende, ustabilt og flertydigt fænomen, som formes i mødet med forskeren*' (Järvinen & Mik-Meyer, 2005, s. 9). Det betyder også, at jeg ikke opfatter forskningsobjektet som værende endeligt og fast i sin form, men at det løbende gennem de analytiske processer også må defineres og omdefineres. Hos Bourdieu & Wacquant betegnes processen som en konstruktion, hvor analysegenstanden langsomt indkredses. De forklarer det på denne måde:

For det første er konstruktionen af analysegenstanden – det er i alt fald min erfaring ikke noget, der fastlægges én gang for alle gennem en slags teoretisk åbenbaring (...) Det er et intenst og langstrakt arbejde, der bygger på en serie af små rettelser og ændringer, der udspringer af selve det sociologiske håndværk. Det vil sige, den samling af praktiske principper, der styrer en lang række små, men afgørende valg (Bourdieu & Wacquant, 1996, s. 209).

I relation til denne afhandling har det betydet, at jeg gennem processen løbende har forholdt mig til skønnet som juridisk, fagligt, professionelt for afslutningsvis at lande på skønnet som institutionelt.

Mit første møde med det empiriske felt fandt sted i efteråret 2015. Siden da og frem til det sidste punktum er sat (hvilket forventes i foråret 2020), har feltet på forskellig

vis været præsenteret gennem direkte eller indirekte kontakt. Dermed kan den viden, som konstrueres mellem mig som forsker, Center for Familier og Unge som kontekst, ledere og professionelle, de teoretiske aspekter, men også samfundet og de mediemæssige omtaler af den indsats, som udfoldes i enheden, også ses som *'flydende, ustabil og flertydig'* (Järvinen & Mik-Meyer, 2005, s. 9). Alvesson & Sköldbberg, (2002) fremfører da også, at den socialkonstruktivistiske metrologi af samme årsag bedst lader sig beskrive bagudrettet, eller efter den er afsluttet (Alvesson & Sköldbberg, 2002). Det har ikke været nogen let opgave at finde tilbage for at beskrive og forklarer, så den analytiske proces fremstår klar og uden *'den lange serie af små rettelser og ændringer'* som Bourdieu og Wacquant beskriver det (1996). Den følgende beskrivelse og redegørelse for afhandlingens analytiske proces skal derfor læses med det in mente. For at imødekomme gennemsigtheden og ikke mindst læsevenligheden har det været nødvendigt at fremstille processen mere simplificeret, end den faktisk har været. Den forudgående og til tider kaotiske men, med Alvesson og Sköldbbergs (2002) ord, dog velfunderede og reflekterede analyse har trukket på såvel induktiv som deduktiv tilgang. Afhandlingens analytiske tilgang indfanges derfor bedst gennem den adaptive analysetilgang. Jeg vil derfor i det følgende redegøre for tilgangen samt reflektere over, hvordan den har bidraget til afhandlingens analytiske processer.

#### 4.2 Den adaptive analysetilgang

Gennem arbejdet med afhandlingens forskningsspørgsmål har det været en intention at generere ny empiriske viden<sup>24</sup> om skønnet i vurderingerne af familiers problemer og behov. På den ene side har denne intention haft afsæt i et ønske om at generere viden forankret i empiriske materiale og på den anden side drage nytte af den allerede eksisterende teori og perspektiver. Hensigten med denne kombination er at imødekomme kritik af kvalitativ forskning inde for samfundsvidenskabernes. Kritikken, som tager afsæt i diskussionen induktiv versus deduktiv analyser, går mere konkret på, at *'kvalitativ forskning uden teori på den ene side er et helt umuligt projekt, på den anden side kan et rent teoretisk udgangspunkt medføre, at man blot finder, det man søger'* (Alvesson & Sköldbberg, 1994, s. 22). Gennem tiderne er der opstået flere alternativer til de to klassiske tilgange til analyser (Danarmark, 2002; Layder, 1998). For at imødekomme afhandlingens intention om at til gode se både det empiriske materiale og den eksisterende viden har jeg i herværende afhandling valgt at tage afsæt i det alternativ Layder tilbyder.

Layders adaptive teori læner sig iflg. Jacobsen op at kritiske realisme, og jeg kan som forsker tilslutte mig teoriens ontologiske og epistemologiske afsæt, eller som i nærværende afhandling modificere tilgangen ved at trække på grundprincipperne gennem en fri og fleksibel forståelse af disse (Jacobsen, 2007, s. 261). I det følgende

---

<sup>24</sup> I modsætning til Layder, som jf. Jacobsen, M. H. (2007, s. 267) har til hensigt at teorigenere eller teorikonstruere



vil jeg forholde mig til Layders teori samt måden hvorpå, denne har inspireret nærværende afhandling.

Layders adaptive analysestrategi placerer sig i spændingsfeltet mellem grand theory og grounded theory. Tilgangen søger at kombinere generel teori (formel og substantiel teori) med en grounded theory-inspireret tilgang, hvor empirien har en styrende rolle for udviklingen af nye teorier (Jacobsen, 2007, s. 263; Layder, 1998, s. 38). Ved anvendelse af Layders optik nærmer jeg mig dermed det empiriske materiale gennem en konstruktion af et 'theoretical scaffold', dvs. en midlertidig teoretisk konstruktion eller nogle forhåndsantagelser, som jeg løbende tilretter gennem forskningsprocessen. Layder blander dermed på en måde induktion og deduktion, idet han skriver, at denne tilgang udgør et *'framework of ideas – discourse and the practices they embody – which are potentially open to each other's influence'* (Layder, 1998, s. 136). Det forstår jeg på den måde, at der hos Layder findes en pragmatisk tilgang til analyserne af det empiriske materiale, som kan tilgås induktivt såvel som deduktivt. I denne afhandling distancerer jeg mig fra Layders intention om at genere ny teori, idet jeg jf. det foregående har til hensigt at skabe ny empirisk viden om skønnet og den måde, denne konstrueres på i en konkret kontekst.

Jf. Jacobsen er Layder ikke særlig eksplicit i sin eksemplificering af, hvordan en adaptiv tilgang kan sammensættes (Jacobsen, 2007, s. 266), hvilket på sin vis også ville være begrænsende for den kreative og fleksible forskningsproces, som Layder abonnerer på (Jacobsen, 2007; Layder, 1998). Layder syntes dog at foretrække en deduktiv tilgang, idet han lægger vægt på det orienterende begreb eller 'background concept' som guidende i mødet med det empiriske felt. I denne afhandling har jeg tilgået praksisfeltet mere induktivt, end Layder syntes at anbefale. Afhandlingens teoretiske afsæt er først materialiseret mellem de to møder med praksisfeltet. Min beslutning om at møde praksisfeltet så åbent som muligt har afsæt i min inspirationskilder til denne afhandling (jf. kapitel 2), hvor Dorothy Smith (2005) er optaget af, at forskning i sociale praksisser har afsæt i aktørernes oplevelser og erfaringer med hverdagsaktiviteterne.

I denne afhandling er jeg inspireret af Layders adaptive analysestrategi. I perioden efter det første møde med det empiriske felt og den efterfølgende periode har teorierne derfor været med til at åbne op for sensitivitet overfor den måde, hvorpå jeg har studeret konstruktionen af de professionelles skøn. Det har betydet, at jeg både før og under anden runde af datagenereringen samt i analysen af materialet har inddraget og være inspireret af eksisterende teori. Samtidig har empirien været ledende for, hvilken teori jeg har fundet relevant at inddrage i min analyse og fortolkning af materialet. Mit valg betyder ligeledes, at jeg er bevidst om, at jeg derfor ikke møder praksis uden forudsætninger eller forforståelse, men at jeg bevidst trækker på teori som et potentiale for større sensibilitet i mødet med empirien. I analysen af det empiriske materiale har jeg derfor forsøgt at være sensitiv over for de *'konstruktionsinstrumenter'* (Järvinen & Mik-Meyer, 2005 referer til Bourdieu), jeg møder det empiriske felt med. De siger om instrumenterne:

Hvis vi som forskere tror, at vi kan analysere – eller 'leve os ind i' – andre menneskers perspektiver på tilværelsen uden selv at have et perspektiv på det, vi studerer, så risikerer vi, at vores forskningsresultater blot bliver gentagelser af vores (ubevidste) forforståelse (Järvinen & Mik-Meyer, 2005, s. 13 som citerer Bourdieu, 1993, s. 51).

### Operationalisering af den deskriptive analyse

Det indledende arbejde med afhandlingen har afsæt i udarbejdelsen af en '*thick description*', som efter Pattons (2002) opfattelse udgør fundamentet for kvalitativ undersøgelse: '*Thick, rich description provides the donation for qualitative analysis and reporting*' (Patton, 2002, s. 437-438). Den indledende del af arbejdet har sit afsæt i dokumenterne: byråds- og udvalgsreferater samt tilhørende bilag og organisatoriske dokumenter. Desuden inddrages transskriptionerne af de indledende interviews med leder og case-manager samt lydoptagelser fra mødet i case-management teamet. På den måde kan jeg, som Pattons hævder:

take the reader into the setting being described [...] These classic qualitative studies shared the capacity to open up the world to the reader through rich, detailed, and concrete descriptions of people and places ... in such a way we can understand the phenomenon studied and draw our own interpretations about meanings and significance (Patton, 2002, s. 437-438).

Dette minder meget om det Antoft og Salomonsen (2007) kalder for en empirisk beskrivelse, der danner grundlaget for en forståelse af konteksten eller casen, som skønnet udfoldes og udvikles i (Antoft & Salomonsen, 2007).

Den analytiske strategi har i denne del af analysen været inspireret af at identificere hvad Dorothy Smith kalder '*centrale problematikker*' (Smith, 2005) eller det, der hos Flyvbjerg kaldes en fænomenologisk tilgang til et casestudie ved at stille '*små spørgsmål*' (Flyvbjerg, 1991, s. 16). På den måde traf jeg et valg om at lade Center for Familier og Unges ledere og professionelle dagligdagsbeskrivelser danne udgangspunkt for afhandlingen og dermed være retningsgivende for selve forskningsprocessen. Samtidig med dette valg er jeg bevidst om, at jeg med afsæt i min baggrund som socialrådgiver og praktiserende underviser på området ikke til fulde kan sætte min forforståelse i parentes.

Arbejdet med det organisatoriske materialet danner baggrund for baggrundsbeskrivelsen samt de ændringer, der har haft betydning for udfoldelsen af skønnet jf. kapitel 5. Dernæst og som en sideeffekt har denne del af materialet bidraget til en forståelse af kompleksiteten i de problemer og behov, som findes hos de familier, som enhedens arbejde er sat i verden for at løse. Således har denne del af analysen derfor også bidraget til udarbejdelsen af vignetcasen, som danner afsæt

for andet møde med det empiriske felt, ikke mindst ledt frem til en begyndende identifikation af interessante tematiske analyseområder.

#### Operationalisering af analysen af de strukturelle og epistemiske aspekter

I kapitel 2 har jeg med afsæt teoretiske bidrag, fra det jeg bredt har betegnet som det interaktionistiske felt (fx Evetts, 2009a; Evetts, 2009b; Mik-Meyer, 2017; Noordegraaf, 2007; Smith, 2005) argumentet for skønnet som en institutionel aktivitet, som må forstås ud fra to forhold; dels de strukturelle aspekter og dels de epistemiske aspekter (Grimen & Molander, 2008).

Den del af analysen, hvor sigtet har været rettet mod de *strukturelle aspekter* har haft sit afsæt i det samlede materiale fra første runde. Dvs. at foruden det materiale, som lagde grunden til den deskriptive analyse, så trækkes der her endvidere på transskriptioner fra individuelle interview med ledere og professionelle om deres arbejdsopgaver i relation til CFU-modellen. I kapitel 3 fremlagde jeg afhandlingens teoretiske perspektiver og teori. Til afhandlingens strukturelle perspektiv har jeg jf. kapitel 2 hentet inspiration i Dorothy Smiths arbejde, hvor der er hentet inspiration i begrebet styringsrelationer (2005; 2006).

Den del af analysen, som har sigtet mod at fremanalysere de *epistemiske aspekter* har primært haft afsæt i vignetprocessen, herunder spørgeskemabesvarelserne og transskriptionerne fra 'think-aloud' tilgangen, og i refleksionerne i de konstruerede teammøder. Afhandlingens forståelse af det epistemiske skøn som et praksisræsonnement (Grimen & Molander, 2008) betyder, at Grimen og Molanders skitse til en teori endvidere har bidraget med en operationalisering af skønnet som en tredelt kognitiv proces. I det omfang, det har været muligt, har teorien været ledende for den analytiske proces.

Det mundtlige materiale er blevet transskriberet og alt (inklusive spørgeskemabesvarelser) er genlæst i sin fulde længde for at opnå en dybdegående forståelse af materialet (Mik-Meyer, 2018). Efterfølgende er transskriptionerne tilgået gennem en indledende primitiv '*prækodning*', efterfulgt af en mere systematisk '*provisorisk kodning*' med henblik på indledningsvist at kategorisere materialet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 259; Layder, 1998, s. 54). Den indledende kodning var datastyret (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 263), hvilket resulterede i kategorisering, eller hvad Layder kalder "*giving names to the 'main points'*" (Layder, 1998, s. 56), som videndeling, fællesstrategi, fleksibilitet m.v. (se ex på kodematrix i bilag). Den efterfølgende kodning af refleksionsprocesserne var i tråd med Layder (1998) adaptiv, idet jeg især har været inspireret af begreberne hos Grimen og Molander (2008) samt Sheppard og kolleger (2000) (se ex på kodematrix under bilag). Kategorierne eller '*core and satellite codes*' (Layder, 1998, s. 56) indeholdt fortællinger om, hvordan fx ledere og professionelle opfattede deres individuelle og fælles arbejdsopgaver, deres individuelle erfaringer med familierne samt deres erfaringer med samarbejdet i teamet, deres begrundelser og refleksioner over konkrete situationer m.v. Her igennem tydeliggøres det endvidere, at jeg retter blikket mod det Layders adaptive teori er særligt optaget af, nemlig sociale

sammenhænge (social settings) og situerede aktiviteter (situated activities), der *'på den ene side henviser til mere objektive og reproducerede forhold, inden for hvilke handlinger finder sted (relationer, figurationer, praksisser, ressourcer, kontrol, ideologi osv.) og på den anden side subjektive og handlingsmæssige udtryksformer'* (Jacobsen, 2007, s. 266; Layder, 1998, s. 156ff).

I min kodning og analyse af det empiriske materiale har jeg især hentet inspiration hos Järvinen (2005). Hun argumenterer for, at en ofte brugt metode til at analysere interview er at lede efter *'accounts'*, eller hvad hun kalder for legitimerende forklaringer i interviewdeltagernes selvfremsættelser (Järvinen, 2005).

Om begrebet *'accounts'* referer Järvinen til Scott og Lyman, som i 1968 oprindeligt præsenterede dette begreb. Järvinen forklarer:

[I accounts] finder man legitimerende forklaringer i situationer, hvor a) en persons rolle, status eller handling opfattes som uacceptabel eller upassende samt i situationer, hvor b) en person på den ene eller anden måde stilles til ansvar for sin status eller sine handlinger. I Scotts og Lymans (1968, s. 46) formulering har *'accounts'* den funktion at "genetablere den socialitet, der er blevet truet, at bygge bro mellem det forventede og det realiserede, at restaurere det brudte og fremmedgjorte". Legitimerende forklaringer har til formål at bringe den *'anklagede'* tilbage i face gennem at påvise enten, at den anklagedes handlinger ikke var så uacceptabel, som først antaget, eller at den anklagede, hvis handlingen faktisk var uacceptabel, ikke kan stilles til ansvar for den (Järvinen, 2005, s. 31).

Hos Järvinen er det en vigtig pointe, at *'accounts'* generelt synes at være synlige i interview med sociale aktører, som skal *'legitimere, forklare og retfærdiggøre handlinger og beslutninger'* (Järvinen, 2005, s. 31).

I denne afhandling tillægger jeg *'accounts'* betydning som et analytisk greb, da jeg med afsæt i den konstruktivistiske videns tradition forstår viden som noget, der skabes i mødet mellem forskeren og det empiriske felt. Det vil sige, at jeg i mødet er bevidst om, at såvel jeg som interviewdeltagerne indtager positioner og roller (Järvinen & Mik-Meyer, 2005). Eksempelvis har jeg en forståelse af, at interviewdeltagerne har et ønske om at fremstå fagligt kompetente på deres områder. Ligesom jeg selv ønsker at fremstå som en fagligt kompetent og interesseret iagttagende og undersøger af deres felt. Overført til afhandlingens analyse betyder det, at ledere og professionelle i interviewene med Järvinens ord legitimerer, forklarer og retfærdiggør handlinger og beslutninger, når de i mødet med mig fortæller om deres erfaringer (Järvinen, 2005). Det er disse forklaringer, jeg især har været optaget af, og som har været ledende for den analytiske proces.

Jeg har nu fremlagt mine overvejelser og refleksioner over de valgte metodiske tilgange. I det følgende vil jeg fremlægge de kvalitetskriterier, som er gældende for afhandlingen.

#### 4.3 Kvalitetskriterier

Kriterier for kvalitet er anderledes inden for den konstruktivistiske tradition i forhold til naturalistiske studier af verden, hvor reliabilitet og validitet er koblet tæt sammen med graden af objektivitet. Inden for de konstruktivistiske traditioner ses det imod ikke som en mulighed, at forskeren kan opnå en objektiv adgang til forskningsobjektet. Det betyder også, at det ikke er muligt for forskeren at 'hente viden ud af' fx en interviewperson. I stedet ses forskeren som bærer af en baggrund, forventninger, viden m.m., som former og påvirker det empiriske materiale, som gennem undersøgelsen skabes og fortolkes. Derfor må kriterierne for kvalitativ konstruktivistisk forskning fremsættes, så de passer med denne forståelse. I deres rekonstruktion af de traditionelle kvalitetskriterier formulerer Tanggaard og Brinkmann (2010) kvalitative kriterier, som i højere grad imødekommer de kriterier, som kan sættes for konstruktivistiske forskningstilgange. Tanggaard og Brinkmann skriver, at: *kvalitetskriterier først og fremmest er et dagligt anliggende, der involverer faglige skøn og vurderinger* (Brinkmann & Tanggaard, 2010, s. 489). Samtidig peger de på, at i forsøget på at imødekomme kvalitetssikring af kvalitative undersøgelser er det nødvendigt at relatere sig til alle aspekter af processen. Det betyder, at transparensen er afgørende for kvaliteten af den kvalitative forskning. De siger mere konkret, at:

Det skal være mulige at kigge forskeren over skuldrene for at kunne gennemskue vejen fra design af undersøgelse til udførelse, analyse og resultater. Det muliggør, at man som læser kan tage kritisk stilling til undersøgelsens resultater [...] Grundantagelser og fremgangsmåder bør være så gennemsigtige som muligt, så læseren kan vurdere lødigheden og fornuften i undersøgelsens resultater (Brinkmann & Tanggaard, 2010, s. 491; Brinkmann &

Tanggaard, 2015a, s. 491)

På mange måder minder Brinkmann og Tanggaards (2010) kriterie om transparens om det, som Alvesson og Skoldberg (2002) kalder reflektiv kvalitet i forskningen. De argumenterer for, at forskeren løbende må tage stilling til egne forudsætninger, grundantagelser og fortolkninger, så man hele tiden er bevidst om, hvordan forskningen kan påvirkes af disse forhold.

I herværende afhandling har det været min intention at synliggøre de forskellige forhold, som jeg mener kan have haft betydning for de fund, som jeg præsenterer senere i afhandlingen. Det vil så være op til læseren i mødet med og fortolkningen af den samlede afhandling at vurdere, om det er lykkedes.

## Generaliserbarhed

Spørgsmålet, som unægteligt rejser sig inden for al forskning, er generalisering eller spørgsmålet om, hvorvidt den kvalitative og kontekstnære forskning kan overføres til andre og lignende situationer. Svaret er ikke lige til og er afhængigt af, hvilket perspektiv verden og viden anskues ud fra. Jeg vil ikke her gå dybere ind i diskussionerne (Brinkmann & Tanggaard, 2015b; Flyvbjerg, 2006; Kvale & Brinkmann, 2015) omkring begreberne generaliseringer og generaliserbarhed, men alene erkende, at diskussionerne eksisterer og har deres berettigelse.

Afhandlingens konstruktivistiske afsæt betyder, at jeg forstår viden, som det Kvale og Brinkmann kalder for *'socialt og historisk kontekstualiserede måder at forstå og handle i verden på'* (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 288). Det betyder derfor også, at jeg forholder mig kritisk til forståelsen af viden som noget, der kan generaliseres i den forstand, som er gældende inden for fx den positivistiske forståelse, hvor videnskabelig viden forstås som universel og gyldig alle steder på alle tidspunkter. I denne del af afhandlingen er jeg inspireret af Kvale og Brinkmann (ibid., s. 288), som præsenterer analytisk generalisering som et begreb. Analytisk generalisering indebærer jf. Kvale og Brinkmann *'en velovervejet bedømmelse af, i hvilken grad resultaterne af én undersøgelse kan være vejledende for, hvad der kan ske i en anden situation'* (ibid., s. 289). Dermed er jeg med andre ord optaget af at fremlægge de forskelle eller særlige forhold ved mit møde med Center for Familier og Unge, som jeg mener kan få betydning for, hvorvidt resultaterne kan overføres til professionelle i andre forvaltninger. De skriver: *'ved at specificere den tilgrundliggende dokumentation og eksplicite argumenter kan forskeren give læseren mulighed for at vurdere holdbarheden af generaliseringspåstandens opstanden'* (ibid., s. 289). På baggrund af dette er der særligt tre forhold, som jeg vil gøre læseren opmærksom på: Institutionel etnografi, case-studie-tilgangen, udvælgelsen af informanter samt rejsen over tid.

## Institutionel etnografi som ontologi

Walby fremfører det, han betegner som en kritisk vurdering af institutionel etnografi som en ontologi. Han anfører, at Smiths intention om at fokusere på sociale relationer, som styrende for menneskers handlinger betyder, at institutionel etnografi *'as a practice has been less focused on its own social relations of research and so cannot support its claim to presence of the subjekt'* (Walby, 2007, s. 1009). Dermed peger Walby på, at Smith i sine bestræbelser på at udvikle en ontologi, som sætter informanterne i centrum overser, at alene det forhold at forskning som en aktivitet, eller det han betegner som forskningen som en sociale relation, udfordre dette. Walby peger på, at forskerens møde med praksis såvel som skriftliggørelsen heraf - som begynder ved ontologien og fortsætter gennem dataindsamling, kodning og analysen såvel som formidlingen af de empiriske fund indebærer relationer mellem forskeren og feltet og de involverede aktører i det empiriske felt. Walby anfører, at det er forskeren, som i disse processer har en stor del af autonomi i forhold til, hvordan informanterne vil blive præsenteret gennem disse processer (Walby, 2007). Lund og Magnusson argumenterer for, at det også inden for det

institutionelle etnografiske felt er nødvendigt at kunne teoretiserer og dermed deltage i objektiverende og abstraherende processer (Lund & Magnussen, 2018). Deres tolkning er, at det ikke er Smiths hensigt at omvælte dette forhold, men alene anføre at processerne løbende kan og bør udfordres (ibid.).

#### Det ateoretiske og teorifortolkende case-studie

Herværende afhandling har som nævnt haft afsæt i dels et ateoretisk og dels et teorifortolkende case-studie, hvor hensigten har været at generere ny empirisk viden om fænomenet skøn. Inden for det *ateoretiske case-studie* er det ikke hensigten at fremkomme med generelle indsigter. I stedet er intentionen at beskrive det sociale liv så forudsætningsfrit som muligt (Antoft & Salomonsen, 2007). Dorothy Smiths tilgang syntes at kunne kobles til har afsæt i det fænomenologiske felt som under tiden syntes at fordre en 'un-biased' og ikke 'undertrykkende' adgang til menneskers erfaringer (fx Walby, 2007), som jeg ikke kan foregive at leve op til fuldt og helt. Min egen baggrund som socialrådgiver og med egen erfaringer fra arbejdet i kommunale forvaltninger, såvel som min forskningsmæssige baggrund og interesse for det social faglige felt kan betyde, at jeg i mødet med det empiriske felt, kan filtreres ind i de diskursive forståelser, tage dem for givet og ikke helt og fuldt kan 'se' ud over dem. Selvom jeg ikke på forhånd har haft forventninger om at kunne møde det empiriske felt fordringsfrit, så har det været min hensigt at skabe 'thick description' (Patton, 2002) eller fyldige beskrivelser af det sociale liv som muligt. Denne hensigt imødekommer jeg dels gennem omfangsrige og mættede beskrivelser af Center for Familier og Unge som kontekst eller den overordnede case for skønnet (kapitel 5). Samtidig har det været min intention at fremstille empiriske iagttagelser med afsæt i udtalelser og refleksioner over netop det sociale liv i enheden, som den er erfaret af de deltagende.

Afhandlingen har også hentet inspiration fra det *teorifortolkende case-studie*. Det betyder også, at de valg, jeg har truffet omkring teori og begrebsmæssige rammer, har betydning for mine overvejelser om casens generaliserbarhed (Antoft & Salomonsen, 2007, s. 40). Årsagen til dette skal findes i, at fortolkningen og forståelsen af casen og case-fænomenet er afhængig af, hvilke teoretiske begreber, metoder og empiri jeg som forsker anvender. Den tolkningsramme (Antoft & Salomonsen, 2007), dvs. den teori og forskningslitteratur, som jeg bringer i spil i mødet med det empiriske materiale, får derfor betydning for, hvordan skønnet som fænomen begrebsliggøres (ibid.).

Mine studier af den eksisterende forskning om skønnet såvel som empiriske undersøgelser af fænomenet viser som nævnt tidligere, at omfanget heraf har været begrænset. Dette har da også været en af begrundelserne for, at den overordnede hensigt har været at skabe ny empirisk viden. I kapitel 5 argumenterer jeg endvidere for, at Odense Kommune og enheden Center for Familier og Unge på mange måder er unik. Årsagen til dette skal søges i den nytænkning af indsatsen, som er tænkt og omtænkt fra en Hollands-model, så den passer ind i en dansk såvel som en odenseansk kontekst. Det unikke i casen viser sig endvidere ved, at CFU-modellen i

perioden for mødet med det empiriske felt løbende er blevet implementeret, gentænkt og modificeret, så den tilpasses de politiske og økonomiske vilkår, som rammesætter den. Den begrænsede eksisterende forskning på området betyder, at det kan være svært at sammenligne herværende resultater med lignende undersøgelser for der igennem at afgøre, hvorvidt *'it (is) common and what is particular about the case'* (Stake, 2000, s. 438).

Intentionerne med herværende afhandling var at undersøge skønnet, som det blev konstrueret i en forvaltning, hvor organiseringen af indsatsen 'todeler' skønnet. Således har der gennem hele undersøgelsen været fokus på dels de individuelle og dels de tværgående og fælles konstruktioner af skønnet i vurderingerne af familiens problemer og behov. De steder, hvor det har været muligt at trække på og underbygge argumentationen gennem eksisterende viden fra de to traditionelle forvaltningsområder, er det blevet gjort, velvidende at skønnet som fænomen i disse har været forankret i andre situationelle kontekster såvel som undersøgt gennem andre teoretiske perspektiver. Afhandlingens empiriske iagttagelser peger på, at de professionelles konstruktioner af skønnet trækker tråde til de to traditionelle forvaltningsområder, hvilket får mig til at vurdere, at elementer af den viden, som er genereret i afhandlingen, har en overførselsværdi til det institutionelle skøn i forvaltningspraksis.

#### Udvælgelse af interview- og vignette-deltagere

Tilgangen til informanter er af flere betegnet som væsentligt for at validere undersøgelsens resultater. I denne afhandling har jeg af flere årsager ikke haft muligheden eller har måtte fravige fra kravet om selv at udvælge. I den periode, hvor jeg har været tilknyttet som forsker, har jeg observeret en praksis, som har været gennem mange politiske og økonomiske omstillinger, har været præget af stress og sygdom blandt medarbejdere, og hvor den praksis, som skønnet udfoldes i, er præget af tunge og handlepligtige problemer, som er 'virkelige'. Samtidig er der tale om en forholdsvis lille enhed med få professionelle indenfor hver funktion. Samlet set har jeg derfor haft en ydmyg tilgang til lederes og professionelles tid og interesse i at deltage i forskning for at generere viden om deres praksis. Når det er sagt, så har alle ledere såvel som professionelle beredvilligt åbnet deres praksis for mit nysgerrige blik. Lederne er 'one of a kind', og deres deltagelse er derfor ikke som sådan begrundet i en specifik 'udvælgelse'. De professionelles deltagelse er derimod faciliteret på baggrund af den daglige leder af Familie og Udvikling. Hendes begrundelse for valgene har været, at de professionelle repræsenterer 'forskellige holdninger og perspektiver' på CFU-modellen. Afhandlingens empiriske materiale vidner da også om mange forskellige og modsatrettede forståelser. Og det er således ikke min vurdering, at udvælgelsen ikke er 'repræsentativ' eller 'biased', fordi den ikke er varetaget af mig som forsker.

#### Rejsen over tid

Denne afhandling er mærket af, at den er foretaget over tid. Afhandlingen er påbegyndt ved årsskiftet 2016 og afsluttes i skrivende stund januar 2020. Det



empiriske materiale er primært genereret i efteråret 2016 samt i foråret 2019. I den første runde er organisationen og mere konkrete ledere og professionelle, som arbejder i den, naturligt præget af den forudgående proces, som er beskrevet i kapitel 5. I den anden runde har organisationen og hverdagen i enheden fundet et nyt leje, og de organisatoriske ændringer fylder ikke på samme måde i den praksis, jeg møder. Samtidig er der fortsat tale om en praksis, som grundet politiske, lovmæssige og kommunale forandringer konstant må tilpasses indre og ydere betingelser for det professionelle arbejde. Dette betyder, at praksis givetvis allerede om kort tid, og inden afhandlingens empiriske iagttagelser vil nå offentligheden, vil se anderledes ud, end den gjorde på undersøgelsestidspunktet. Det betyder, at herværende empiriske iagttagelser netop er et 'øjebliks'-billede af en virkelighed i konstant forandring.

### Kvalitetskriterier analysestrategi

Når jeg retter blikket mod kvalitetskriterierne i forbindelse med den analytiske strategi er der særligt to forhold, som jeg har været optaget af; kortlægningen af relationerne og dermed de styrende relationer, og feltet af selvfolgelige diskurser og aktørernes narrativer.

Det er ifølge Høghsbro og kolleger (2013) umuligt at foretage en total kortlægning af samtlige relationer omkring de professionelle, og de kræfter som styrer den måde, de udfolder deres arbejde og skønnet på (Høghsbro et al., 2013). Målet med en institutionel etnografisk undersøgelse må derfor langsomt indfries gennem en gradvis indsnævring af undersøgelsens fokus (ibid.), efterhånden som jeg identificerer de særlige problematikker (Smith, 2005), som gør sig gældende for Center for Familier og Unge som institutionelle felt. I processen, hvor fokus indsnævres er der altid risiko for at noget går tabt. Når fokus rettes mod noget, så er der risiko for at noget andet og lige så væsentligt går tabt.

Inden for et område som socialt arbejde med kriminalitetstruede unge må det forventes at professionelle - politikere, ledere såvel som sagsbehandlere og udførere, opnår ekspertise i at håndtere feltets regelsæt og de inden for området udbredte diskurser (fx NPM diskursen og neoliberal værdier og principper). Med en sådan ekspertise indfinder der sig samtidig en 'blind vinkel', idet aktørerne mister overblikket over et større felt af alternative diskurser og handlemåder, som kunne være taget i anvendelse (Høghsbro et al., 2013). I stedet anvender de et bestemt sprog, som de finder selvfolgeligt (McCoy, 2006; Smith, 2005). Min opgave som forsker er derfor jf. Høghsbro og kolleger *'at prøve at gennemskue disse afgrænsninger og tænke kontrafaktisk: kunne dette eventuel italesættes på en helt anden måde?'* (Høghsbro et al., 2013, s. 35). Professionelle diskurser om sociale problemer kan i medierne være så udbredte, at vi alle tager dem for givet fx at alle skal i arbejde eller at offentlige indsatser skal vise effekt. Samtidig er de bedst trænede professionelle så overbevisende i deres fremstilling, at det kan være svært at skabe den nødvendige distance (McCoy, 2006).

Jeg vil som forsker, der søger nogle særlige problematikker (Smith, 2005) i den indsats, som er etableret i enheden, dermed hele tiden blive konfronteret med det forhold, at informanternes erfaringer afgrænses af deres egen placering inden for den samlede struktur i Center for Familier og Unge. Samtidig formidles deres fortolkninger af egen erfaringer gennem narrativer, som de er skolet til at videregive. For at imødekomme dette har jeg løbende arbejdet med det empiriske materialet ved at gennemse og problematisere det valgte fokus dvs. de centrale problematikker (Smith, 2005). Samtidig har jeg løbende fremlagt både materialet og mine overvejelser for internationale såvel som nationale forskningsgrupper. Jeg har primært benyttet mig af mine kolleger på University College Lillebælt i programmet *Kommunal forvaltning og praksis*. Desforuden har forskningsgruppen ved Ålborg Universitet *Forskning i socialfaglig praksis med udsatte børn, unge og familier* såvel som *Profesjonskunnskap og kvalificering* ved OsloMet på forskellig vis været involveret i den analytiske bearbejdning af materialet. Dermed har jeg arbejdet mig frem til de interessante problematikker i en form for abduktiv proces. En tilgang som også har præget det videre analytiske arbejde, som ledte frem til formidlingen af de endelige empiriske fund. Det analytiske arbejde har dermed været forankret i en erkendelse af, at *'every way of seeing is a way of not seeing'* (Smith, 2005, s. 41), som Smith ville udtrykke det.

## DEL 3 ANALYSE

### Kapitel 5 Udvikling af professionel praksis

Hensigten med dette kapitel er at præsentere feltet og dets historie. I dette kapitel formidler jeg dermed forståelse af den kontekst, hvor skønnet udfoldes. Derigennem vil jeg med reference til Patton: *'take[...] the reader into the setting being described'* (Patton, 2002, s. 437-438). Politikere og embedsmænd i de kommunale forvaltninger i Odense fandt det nødvendigt at ændre på den eksisterende praksis for arbejdet med gruppen af kriminalitetstruede og deres familier. Denne deskriptive fremstilling vil derfor bidrage med et historisk blik på, hvorfor politikere og embedsmænd på det strategiske niveau fandt det nødvendigt at etablere en ny professionel praksis, samt hvordan man mente, dette kunne gøres. Organisationer og forskning kan anskues som to organismer med hver deres form, formål og udviklingstempo. Således har den organisatoriske udvikling i Center for Familie og Unge løbende udviklet sig, hvor jeg i arbejdet med denne afhandling har forsøgt at finde og fastholde et forskningsmæssigt fokus. Dele af denne udvikling er betydningsfuld for forståelsen af den videre analyse af den professionelle praksis og skønnet som en del af denne. Derfor er intentionen med kapitlet endvidere at redegøre for og diskutere betydningen af ændringerne, som har fundet sted i Center for Familier og Unge.

Kapitlet er baseret på referater fra Odense Kommunes byrådsmøder i perioden 12/9-2012 til 20/6-2016 samt udredningsrapporterne: *Spor 1: Udredningsrapport og faktakatalog – målrettet en samlet indsats for området b)* og *Spor 2: Udredningsrapport om kriminalitetsindsats i Vollsmose – målrette den 'hårde kerne' samt Kortlægning af det kriminelle miljø i Vollsmose (Odense Kommune, 2012c)*. Desuden organisatoriske dokumenter i form af beskrivelse af CFU-modellen (Folkesundhed og Kvalitetsudvikling, Ikke publiceret) samt procedure og redskaber, der skal understøtte de professionelle arbejder med familiernes problemstillinger. Der er endvidere, i mindre grad, suppleret med materiale fra de indledende interview med den daglige leder af Familie og Udvikling.

Center for Familier og Unges opgave er at løse sociale problemer hos kriminalitetstruede unge og deres familier. Problemerne i familierne er kendetegnet ved en høj grad af kompleksitet, hvilket medfører en tilsvarende grad af kompleksitet i den kommunale sagsbehandling. Gennemgangen af materialet peger på, at den politiske intention med etableringen af Center for Familier og Unge var, at samle to traditionelt adskilte forvaltninger under samme ledelse. Hensigten er, herigennem at sikre en sammenhængende og helhedsorienteret professionel praksis, som gik på

tværs af lovgivningsområder, paradigmer og indsatser. Gennemgangen af materialet peger endvidere på, at den politiske intention var at understøtte udviklingen af en ny praksis ved at udvikle og implementere en CFU-model baseret på metoder, værktøjer og en tværgående organisering. Et centralt element i CFU-modellen er en case-managerfunktion og et case-managementteam. Hvor case-managerfunktionen har en central rolle i forhold til mødet med familien, så har teamet en central rolle i forhold til at skabe sammenhæng og helhedsorientering i familiernes indsatser. Et tredje forhold, som er væsentligt for at forstå CFU-modellen, er en særlig organisering, der har til hensigt at understøtte de professionelle arbejder.

Arbejdet med de organisatoriske dokumenter præsenteres gennem et indledende historisk tilbageblik på baggrunden for etableringen af en ny praksis og diskuterer dette i relation til eksisterende forskning på området. Dernæst præsenteres selve CFU-modellen, som den model der skal understøtte udviklingen af en ny professionel praksis. Den første del af kapitlet omhandler baggrunden og er koncentreret omkring to temaer 1) Organisering og rammesætning af praksis; hvor fokus er på hierarkiske forhold og den faglige organisering af de professionelle i tværgående teams og 2) Faglige metoder og redskaber; hvor fokus er på den viden, som den professionelle praksis skal baseres på. Den sidste del af kapitlet omhandler den organisatoriske udvikling og dermed justeringerne af forvaltningsenheden; Center for Familie og Unge samt mere specifikt CFU-modellen, som organiserer de professionelle arbejder på det operationelle niveau. Jeg indleder præsentationen med et historisk tilbageblik.

### 5.1 Nytænkning af indsatsen

Et opgør mellem to grupperinger af kriminelle unge i Vollsmose førte i august 2012 til uroligheder i Odense. 60-70 mænd tiltvang sig adgang til Odense Universitetshospital, hvor de truede personalet og øvede hærværk på lokaler og inventar. Episoden gav i Odense Kommune en erkendelse af, at de foregående 12 års indsats på området ikke havde haft den ønskede effekt. Byrådet igangsatte derfor en udredning af den eksisterende indsats, hvilket munde ud i to udredningsrapporter; *Spor 1: Udredningsrapport og faktakatalog -målrettet en samlet indsats for området* (Odense Kommune, 2012b) og *Spor 2: Udredningsrapport om kriminalitetsindsats i Vollsmose – målrettet den 'hårde kerne'* (Odense Kommune, 2012c)). I samme periode blev der udarbejdet en kortlægning af målgruppen – børn og unge, som færdes i det kriminelle miljø omkring Vollsmose (Folkesundhed og Kvalitetsudvikling, 2012). På baggrund af en gennemgang af de tre rapporter udleder jeg tre temaer, som er centrale for etableringen af Center for Familier og Unge og den professionelle praksis, som skal udfoldes her. I det følgende præsenterer og diskuterer jeg temaerne: 1) Familierne som har behov for hjælp, 2) Udfordringerne ved den hjælp som familierne har behov for samt 3) Den strategiske beslutning om etablering af en ny enhed, der kan imødekomme de kommunale udfordringer. I det følgende præsenterer jeg min tolkning af de tre temaer, som de så ud i 2012, da rapporterne blev udarbejdet. Hensigten med min præsentation er at tydeliggøre min forståelse af, hvordan politikere og de berørte forvaltningsområder forstod de

eksisterende problemer – og dermed sammenhængen mellem problemerne, CFU-modellen – som den løsning, der kan imødekomme udfordringerne og den professionelle praksis. Jeg indleder formidlingen af gennemgangen af de organisatoriske dokumenter med at præsentere indsatsens omdrejningspunkt, nemlig den gruppe borgere, som skal hjælpes gennem indsatsen.

#### Familierne som har behov for hjælp

Arbejdet med materialet peger først og fremmest på, at problemerne blandt den gruppe af børn, unge og voksne, som færdes i det kriminelle miljø i Odense, er præget af en høj grad af kompleksitet. Gruppen af kriminelle består jf. Center for Folkesundhed og Kvalitetsudvikling (i det følgende kaldet CFK) af 96 kriminelle unge drenge og mænd i alderen 15-36 år, hvoraf halvdelen modtager offentlig forsørgelse. Problemstillingerne karakteriseres ved en lav tilknytning til uddannelse og/eller arbejdsmarkedet. Gruppen af børn og unge i den skolepligtige alder er præget af et højt fravær fra skolen samt flere uafsluttede skoleforløb. Undersøgelsen pegede på, at den samlede gruppe er kendetegnet ved, at de unge drenge og mænd er vokset op i familier, hvor forældrene har været marginaliserede i forhold til arbejdsmarkedet og/eller har haft en lav indkomst. Arbejdsmarkedssituationen i familien kombineret med sociale problemer (rapporten angiver blot socioøkonomiske forhold) sandsynliggør ifølge rapporten, at der kun er få alternativer til kriminalitet (Folkesundhed og Kvalitetsudvikling, 2012). Af Spor 2 fremgår endvidere, at gruppen har en høj frekvens af foranstaltninger efter Servicelovens kapitel 11 ("børneparagrafferne") i forhold til såvel forebyggende indsatser som deciderede anbringelser (Odense Kommune, 2012c).

Arbejdet med det empiriske materiale peger endvidere på, at gruppens tilknytning til kriminalitet kan inddeles i tre grupper: 1) Den hårde kerne, 2) randgruppen og 3) wannabes. '*Den hårde kerne*' formodes at have kriminalitet som hovedbeskæftigelse. I forhold til denne gruppe er der dermed primært tale om politimæssige indsatser kombineret med 'Kontrolgruppe indsatser'<sup>25</sup>. De præventive indsatser for denne gruppe blev nedtonet. '*Randgruppen*' bevægede sig tæt på 'den hårde kerne' og det kriminelle miljø. Gruppens medlemmer er yngre end medlemmerne af 'den hårde kerne', og de har en lavere grad af tilknytning til aktiv kriminalitet. Gruppen er præget af komplekse problemstillinger og har på trods af støttende indsatser flere afbrudte grund(skole)forløb bag sig. Det vurderes, at der for denne gruppe fortsat er mulighed for at ændre på livsindhold og livsforløb. Den tredje og sidste gruppe er '*wannabes*'. Medlemmerne i denne gruppe 'hænger ud' med, søger anerkendelse hos gruppe 1 og 2, og betegnes af de professionelle som 'værende på vej ud i noget'. Samlet set er medlemmerne af denne gruppe de yngste, og de udviser risiko- og rusmiddeladfærd. I rapporten vurderes det, at 'wannabes'-gruppen vil kunne profitere af en koordineret og målrettet kriminalpræventiv og

---

<sup>25</sup> Kontrolgruppen i Odense Kommune sikrer, at der ikke uberettiget modtages offentlige ydelser.

forebyggende indsats (Folkesundhed og Kvalitetsudvikling, 2012; Odense Kommune, 2012c).

I forbindelse med den endelige etablering af Center for Familier og Unge foretages der på tværs af de to forvaltninger – Børn- og Unge samt Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen – en yderligere afsøgning af borgere, som har udøvet kriminalitet og har multiple problemstillinger. Jf. Byrådsreferatet er der derfor i forbindelse med etableringen af Center for Familier og Unge en gruppe på 200 borgere, der betegnes som havende komplekse og tværgående problemstillinger (Odense Kommune, 2013b). På mødet den 25. september 2013 træffer byrådet beslutning om, at inkludere den samlede familie i indsatsen. Det betyder, at den samlede målgruppe for Center for Familier og Unges arbejde ved etableringen omfatter 519 borgere, som aldersmæssigt fordeles sig således: 314 er over 18 år, 47 unge er mellem 15 og 17 år, og 158 børn og unge under 15 år (ibid.). De 158 af disse indgår i 113 familier, som samlet udgør 477 familiemedlemmer. De resterende drenge og mænd er enkeltpersoner uden familiemæssig tilknytning. Således inkluderes der børn, ung og voksen, som er i risiko for eller allerede har en tilknytning til kriminalitet (ibid.).

#### Udfordringerne ved den hjælp familierne har behov for

Analysen af rapporterne peger endvidere på, at de indsatser, som har været sat i værk for at imødekomme kompleksiteten i familiernes problemstillinger, er kendetegnet ved at være mangeartede og fordelt over flere forvaltningsområder (Folkesundhed og Kvalitetsudvikling, 2012; Odense Kommune, 2012b; Odense Kommune, 2012c). De indsatser, som sættes i værk i mødet med familiernes problemer, har afsæt i sanktioner, forebyggende samt forvaltningsmæssige indsatser. Således er der i rapporten (Spor 2) redegjort for 22 indsatser, som tages i anvendelse for at imødekomme problemstillingerne i den samlede målgruppe (Odense Kommune, 2012c). Der er tale om indsatser, der er specifikt målrettet gruppen, men der anvendes også almenindsatser målrettet unge og voksne. Handlemulighederne bevæger sig inden for områder som: hjælp til flytning fra Vollsmose, støtte til arbejde/uddannelse, bolig og 'livet', støtte til at komme ud af kriminelle netværk og miljøer, bekæmpelse af socialt bedrageri, helhedsorienteret gadeplansindsats (kriminalitetsforebyggende indsats), ungdomssanktioner, helhedsorienteret familieindsats (herunder kriminalpræventive samtaler), forældre- og ungepålæg, ungerådslagning, kriminalpræventive samtaler, tværgående koordinering af indsatser, særlige sagsbehandlingsenheder, misbrugsforebyggende samtaler samt kontaktpersonsordning (Odense Kommune, 2012c, s. 36-42). De nævnte indsatser har været og er i nogle tilfælde fortsat forankret i hhv. Borgmesterforvaltningen, Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen samt Børn- og Ungeforvaltningen. Som det fremgår af ovenstående vil den støtte og hjælp, som ydes til den enkelte kriminelle eller kriminalitetstruede i Odense Kommune, bære præg af en høj kompleksitet, idet de mange handlemuligheder fordeles over tre forvaltninger. Denne kompleksitet betyder endvidere, at den unge/borgeren og hans familie har kontakt til mange professionelle i det kommunale system.

Mangfoldigheden af indsatser og spredningen over flere forvaltninger er endvidere en udfordring for den professionelle praksis. Først og fremmest peger analysen på, at der er særlige udfordringer ved *overgangen mellem det 17. og 18. år* (Odense Kommune, 2012c). I overgangen mellem barn til voksen ligger organisatoriske snitflader, hvor der sker et skift i såvel lovgrundlag som forvaltninger. Så længe den enkelte er under 18 år, er den unge tilknyttet Børne- og Ungeområdet, hvor det sociale arbejde har afsæt i lovgrundlaget for Servicelovens kapitel 11. Efter det 18. år tilknyttes den unge voksenområdet, hvor der arbejdes efter lovgrundlaget for Lov om aktiv socialpolitik, Lov om en aktiv beskæftigelsesindsats samt Servicelovens voksenparagraffer (ibid.). Analysen peger dernæst på, at de lovgivningsmæssige snitflader rummer et *paradigmeskifte i forståelse af målgruppen*. I børneparagrafferne er der indlejret et krav om, at myndigheden tager ansvar for at iværksætte foranstaltninger i forhold til barnets behov. I voksenparagrafferne er indlejret en forventning til borgeren om, at denne skal være motiveret for at tage ansvar for eget liv samt være i stand til at navigere selvstændigt i det sociale system. Afslutningsvis peger analysen på, at der i den eksisterende indsats er særlige udfordringer ved at sikre *opfølgning på indsatser iværksat i børn- og ungerégi, når børnene overgår til voksenområdet* (Odense Kommune, 2012b; Odense Kommune, 2012c). Dermed kan det udledes, at udfordringerne i Odense forstås i relation til skift mellem forvaltninger, herunder den lovgivning som rammesætter arbejdet i de forskellige forvaltninger, men også i relation til det arbejde som udføres af professionelle.

Som i mange andre kommuner har det i Odense Kommune vist sig vanskeligt at imødekomme overgange mellem lovgivningsområder og forskellige paradigmer. Udfordringerne kan ses i lyset af den udvikling, som er udfoldet på det sociale områder gennem den senere årrække. På det forvaltningsmæssige område er der etableret særlige organisatoriske enheder rettet mod beskæftigelse, udsatte voksne, udsatte børn og unge mv. Dette hænger iflg. Skytte (2013) sammen med, at der er kommet stadigt flere tiltag samtidig med, at der er kommet ny lovgivning med fokus på særligt afgrænsede målgrupper (Skytte, 2013). Et eksempel på dette er Socialreformen fra 1998, som på voksenområdet opdelte den tidligere Lov om Social Bistand i henholdsvis Lov om aktiv socialpolitik og Lov om social service (Dyring, 2013). Etableringen af specialiserede forvaltningsenheder hænger endvidere sammen med en øget kompleksitet i den lovgivning, der danner rammen om professionelles arbejde med familierne (Matthiessen, 2019). I en konkret børne- og ungeindsats vil fx dagtilbudsloven, folkeskoleloven, sundhedsloven og serviceloven være aktuelle i samspil med de foranstaltningsretslige grundprincipper om fx tavshedspligt og udveksling af oplysninger (Adolphsen, 2015). Lovgivningsmæssigt er der samtidig i de senere år løbende indarbejdet hyppigere opfølgninger på indsatser, idet der er tendens til, at indsatser forventes at være af kortere varighed, mere fleksible samt optræde i nye kombinationer (Matthiessen, 2019). Fx betyder Barnets Reform, at tilsynet med børn og unge på anbringelsessteder øges fra en gang til to gange årligt. Udviklingen på det lovgivningsmæssige område har i danske kommuner medført et andet særligt udviklingstræk, nemlig en stigende grad af differentiering

eller arbejdsdeling blandt de professionelle. De stadigt specialiserede tiltag og kompleksiteten i lovgivningen betyder, at de professionelle for at kunne udføre opgaverne må besidde specialiseret viden og kompetencer både mellem og inden for professioner (ibid.). Dermed stilles der også krav til den organisering, som skal understøtte de professionelle udførelse af deres arbejdsopgaver (Bergmark & Lundström, 2007). For borgeren betyder udviklingen at de organisatoriske specialenheder, at den hjælp, de skal have for at løse deres problemer, spredes over såvel flere forvaltningsenheder som professionelle. De nye organisatoriske enheder løser dermed specifikke problemer i dele af det enkelte menneskes liv.

I det foregående har jeg argumenteret for, at den hjælp Odense Kommune iværksætter for unge kriminalitetstruede og deres familier, er udfordret ved overgange mellem forvaltninger og lovgivningsområder. Samtidig har jeg argumenteret for, at årsagerne til Odense Kommunes udfordringer bør ses i lyset af den specialisering, der gennem de senere år har fundet sted på det sociale område. For at imødegå udfordringerne ved den kommunale sagsbehandling og den afledte konsekvens, hvor borgerens problemer ikke løses i tilstrækkeligt omfang, træffer Odense Kommunes byrådet den 12. december 2012 beslutning om at etablere Center for Familier og Unge (Odense Kommune, 2012a). I det følgende vil jeg kort redegøre for, hvad der ligger til grund for, at Odense Kommune træffer denne beslutning. Jeg vil dernæst redegøre for organiseringen af og det faglige grundlag for det professionelle arbejde i Center for Familier og Unge.

#### Strategisk beslutning om etablering af ny enhed i Odense

Både før og efter den strategiske beslutning om etablering af Center for Familier og Unge arbejdes der i Odense Kommune på, at konkretiserer indsatsens endelige form og indhold. Som redegjort for i det foregående, er Odense Kommunes indsats på området spredt over flere forvaltningsområder. Forslaget om at etablere Center for Familier og Unge fremlægges således for byrådet på baggrund af et tværgående samarbejde mellem tre forvaltningsenheder: Borgmesterforvaltningen, Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen samt Børn- og Ungeforvaltningen. Ifølge forslaget skal den nye enhed *'tages afsæt i principperne for case-management metoden, hvor forskellige fagpersoner sammensættes til i fællesskab at løse udfordringerne i en given familie/sag'* (Odense Kommune, 2012a). På byrådsmødet den 25. september 2013 konkretiseres de opgaver, som den nye enhed yderligere skal varetage, idet følgende opgaver søges løst gennem etablering af Center for Familier og Unge: *'Myndighedssagsbehandling på børne-og unge(området), voksen- og ældreområdet, etablering og udvikling af en ny case managementmodel, metodeudvikling udrednings- og indsatsområder, skabe grundlag for og monitorering af effektmåling'* (Odense Kommune, 2013b). Der er således tre forhold, som er centrale for den nye praksis. Der er dels tale om 1) en styrkelse af det professionelle samarbejde og koordinering af de enkelte indsatser, så formålet om en helhedsorienteret indsats kan imødekommes; og 2) en systematisk evaluering af de professionelle indsatser, så der er mulighed for løbende at forholde sig til effekten af dem; og endelig 3) den professionelle praksis skal udfoldes på baggrund af en case-managementmodel.



Odense Kommunes håndtering af udfordringerne på området for kriminalitet ved anvendelse af specifikke metoder til at understøtte den professionelle praksis kan ses i lyset af en tredje udvikling på området. Socialt arbejde har jf. Eskelinen og kolleger (2008) i de senere år været udsat for kritik. Visionerne for socialt arbejde er at afhjælpe og lindre sociale vanskeligheder, og der er i de senere år rejst spørgsmål om, hvorvidt denne vision er lykkedes. Kritikken har antaget forskellige former, men fælles er, at socialt arbejde afkræves dokumentation og effektivitet. Både fra politisk hold og fra det administrative systems side har interessen for udøvelse af socialt arbejde primært handlet om at bevise nytten af indsatsen, at finde den 'bedste praksis', at dokumentere dens effekt og dermed opnå 'value for money'. 'Dette har betydet øget styring af det sociale område med vægt på dokumentation og rationalitet og forudsigelighed i klientarbejdet'. Konkret har det betydet, at kommunerne søger at understøtte de professionelle arbejder gennem øget brug af standardiserede metoder og procedurer, som de professionelle skal anvende i deres arbejde med klienterne (Eskelinen et al., 2008).

For at imødegå udfordringerne med den nye professionelle praksis i enheden søger Odense Kommune løbende inspiration fra Amsterdam i Holland. I Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam (BJAA) er der ifølge rapporten med succes iværksat en større sammenhængende indsats i et udsat boligområde med det formål at bekæmpe kriminalitet. I Amsterdam tilgås det professionelle arbejde efter Intensive Family Case Management (IFCM) metoden. Metoden er udviklet gennem praksis og har afsat i principperne om en stærkere koordinering af det arbejde, som de professionelle omkring familierne udfører, samt i en tættere kontakt til familierne. IFCM-metoden er beskrevet, ligesom kerneopgaver såvel som handlinger hos de professionelle case-managere er kortlagt og operationaliseret gennem et Delphi-studie. Hensigten med dette har jf. Dinkgreve og kolleger været udarbejdelse af en gyldig opskrift til brug for uddannelse, supervision og monitorering af case-managere, når metoden implementeres (Busschers, Boendermaker, & Dinkgreve, 2016). Over en periode på ca. 10 år har BJAA samarbejdet med omkring 8.000 udsatte familier med generelt positive resultater (ibid.). Resultaterne af arbejdet med IFCM i Amsterdam har i perioden januar 2012 til juli 2015 forbedret tilfredsheden hos familier og case-managere, vist tydelig nedgang i domsanmeldelser såvel som i anbringelser, og ligeledes betydet en årlig besparelse på 20 mill. Euro (Dinkgreve, 2015).

Odense Kommunes byråd og ledelserne af de tre forvaltningsområder har i deres søgen efter en model, som kunne imødegå ønskerne for en ny professionel praksis, hentet inspiration fra Amsterdam i Holland. Når Odense Kommune vælger at hente inspiration og at implementere en metode fra en kontekst til en anden, kan det betegnes som et forsøg på at implementere det, Røvik kalder, en organisatorisk opskrift (Røvik, 1998). Organisatoriske opskrifter defineres af Røvik, som *'en legitimert oppskrift på hvordan man bør utføre utsnitt eller elementer av en organisasjon. Det er en oppskrift som fenger og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner'* (Røvik, 1998, s. 13). Organisationsopskrifter kan defineres ud

fra indhold, form, varighed og udbredelse og har såvel en beskrivende som en foreskrivende karakter. De angiver, hvordan aktiviteter, funktioner og dele af organisationen bør være udformet. Organisatoriske opskrifter eksisterer side om side med andre konkurrerende opskrifter i organisationen og kan tage form af såvel immaterielle ideer som konkrete tekniske standarder, der får handlingskoordinerende konsekvenser. Opskriften har typisk en begrænset varighed og er karakteriseret ved sin rumlige udbredelse (Røvik, 1998). Indsatsen i Amsterdam kan fremvise såvel øget tilfredshed blandt borgere og professionelle som økonomiske resultater. Metoden ligger dermed i tråd med det, Røvik kalder en opskrift, som fænger og har forbilledlig status, og altså er en opskrift, som Odense Kommune bør udforme udsnit eller elementer af i organiseringen af en lignende indsats. Forskellige rationaler legitimerer organisationsopskrifternes formål i organisationen. På den ene side et værktøjsorienteret og rationelt perspektiv, hvor organisatoriske opskrifter kan øge effektiviteten i organisationen og forbedre opgaveløsningen. På den anden side et socialkonstruktivistisk og symbolorienteret perspektiv, hvor organisationsopskriften er et moderne tiltag, der ses som det rigtige at gøre i organisationen (Jordansen & Petersen, 2008). Den Hollandske models brug af opskrifter på succes samt resultaterne understøtter, ud fra Jordansen og Petersens forståelse, en øget effektivitet og en forbedret opgaveforståelse, og IFCM kan derfor ses som en legitimering af Odense Kommunes valg. På den anden side ses IFCM-metoden at læne sig op ad tidens tendenser i socialt arbejde i form af forebyggelse, tættere kontakt til familierne samt tættere sagsopfølgning og koordinering af sagen (ex Herning-modellen). Dermed legitimeres anvendelsen af IFCM som organisationsopskrift også gennem det Jordansen og Petersen kalder et symbolorienteret perspektiv.

Den strategiske beslutning om at etablere en nye enhed i Odense Kommune, hviler altså på en antagelse om, at en ny professionel praksis på området kan styrkes og kontrolleres ved at implementere dele af en organisatorisk succes fra Amsterdam. Hensigten med at implementerer case-managementmetoden er derfor at imødekomme de politiske intentioner om at skabe en ny praksis, der imødekommer de uheldige konsekvenser ved specialiseringen af det sociale område. Således er forventningerne til Center for Familier og Unges virke, at indsatsen med afsæt i case-managementmetoden kan samle tidligere fragmenterede indsatser til en mere helhedsorienteret indsats for familier ved at imødekomme barrierer ved overgange mellem lovgivningsområderne og de paradigmer, som er indlejret heri. I det følgende vil jeg redegøre for, hvordan indsatsen i Center for Familier og Unge tilrettelægges eller med andre ord, hvordan *CFU-modellen* på baggrund af de politiske ønsker til indsatsen, udvikles og ser ud.

## 5.2 CFU-modellen – Organisering af den professionelle praksis

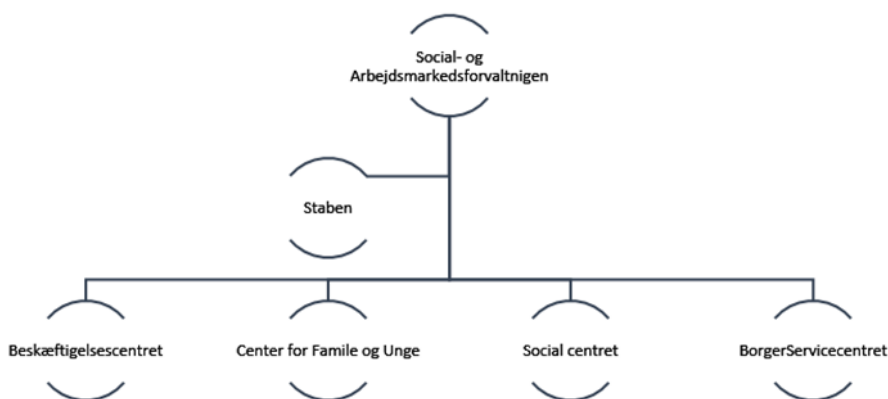
I Odense Kommune er udviklingen og implementeringen af CFU-modellen sket på baggrund af en række overvejelser af både national og international karakter. Udviklingen af CFU-modellen har frem for alt afsæt i erfaringer fra faglig praksis. Her er, som omtalt tidligere, især tale om erfaringer med at indføre case-mangement

tilgangen i arbejdet med udsatte familier i Bureau Jeugdzorg Agglomeratier Amsterdam (BJAA) i Holland. Et andet væsentligt grundlag har dog også været erfaringer fra Odense Kommunes egne udviklingsprojekter herunder 'Hjemløsestrategi' (Odense Kommune, 2013e) og 'Familieforum' (Odense Kommune, 2013d), som blev søsat i 2011. Sigtet med 'Familieforum' var at udvikle en mere sammenhængende og helhedsorienteret professionel indsats for de mest udsatte familier i Odense Kommune – bl.a. gennem tværforvaltningskoordination (Odense Kommune, 2013d).

Jeg vil i det følgende redegøre for de overvejelser, jeg har fundet væsentlige for forståelse af modellen som organisatorisk og professionel tilgang til at løse problemerne hos kriminalitetstruede unge og deres familier. Organiseringen af indsatsen baseres på en forståelse af, at det er nødvendigt med handlekraft – horisontalt såvel som vertikalt. Dette ses ved en centrering af en tværgående beslutningskompetence hos centerlederen, såvel som organiseringen af de forskellige professionelle specialistfunktioner under kollektiv ledelse. I det følgende redegør jeg for, hvordan Odense Kommune har organiseret indsatsen for at imødekomme ønsket om handlekraft.

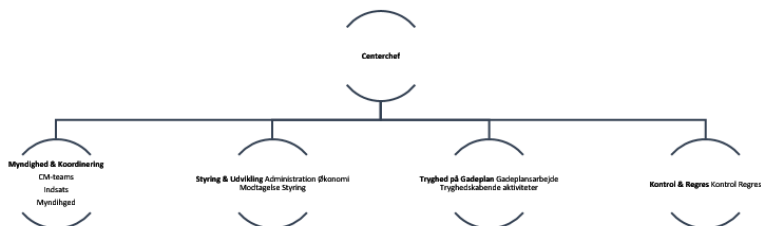
Den nye enhed forankres i den eksisterende Social- og Arbejdsmarkedsforvaltning, hvor Center for Familier og Unge organisatorisk placeres med reference til Social- og Arbejdsmarkedsdirektøren jf. figur 5.2.1.

Fig. 5.2.1 Organisering af Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen



Den horisontale handlekraft tildeles centerlederen gennem en byrådsbeslutning. Den 8/5-2013 træffer byrådet i Odense beslutning om at ændre styringsvedtægterne, så centerchefen i Center for Familier og Unge tildeles beslutningskompetence på tværs af lovgivningsområderne på Børne- og Ungeområdet (§19), samt for Arbejdsmarkeds- og Socialområdet (§17) (Odense Kommune, 2013c). Center for Familier og Unge bliver dermed forankret i den eksisterende Arbejdsmarkeds- og Socialforvaltning samtidig med, at der i enheden nu kan træffes afgørelser om hjælp til familier på baggrund af to traditionelt adskilte lovgivningsområder. I Center for Familier og Unge skal der endvidere i et vist omfang udføres professionelt arbejde, som relaterer sig til Ældre- og Handicapområdet, men her fastholdes beslutningskompetencen hos Ældre- og Handicapforvaltningen (§16), i stedet bliver der indgået konkrete samarbejdsaftaler mellem forvaltningen og Center for Familier og Unge (ibid.). Således samles to traditionelt adskilte forvaltningsområder under samme ledelse, og der etableres et tæt samarbejde med et tredje forvaltningsområde. CFU som organisatorisk enhed opdeles i fire funktionsenheder jf. nedenstående figur 5.2.2.

Figur 5.2.2 Organiseringen af Center for Familier og Unge



Intentioner for den nye professionelle praksis i mødet med familierne samles i afdelingen for *Myndighed og Koordinering*<sup>26</sup>. Det er i denne afdeling, at den vertikale handlekraft samles, idet case-managere, myndighedssagsbehandlere på hhv. børne- og unge-, samt voksenområdet og indsatspersonerne – mentorer og kontaktpersoner – forankres i tværgående teams. Dermed er det også i denne enhed, at byrådets beslutning om at styrke det tværgående professionelle samarbejdet og dermed imødekomme udredningsrapporternes analyse af vanskelighederne ved overgangen mellem børne- og voksensområder, paradigmeskiftet mellem lovgivningerne og dermed den samlede familieindsats skal omsættes til konkret handling i mødet med familiens komplekse problemstillinger. Det er derfor denne del af enheden, der er i fokus for herværende afhandling. *Styring og Udvikling* kan ses som en stabsfunktion, der understøtter Centerchefen, idet de professionelle her løfter opfølgingsopgaven. De tryksskabende medarbejdere er forankret i *Tryghed og Gadeplan*. De har socialfaglig baggrund og varetager opsøgende gadeplansopgaver og den tryksskabende indsats i boligområderne. Denne del af enheden imødekommer opgaverne knyttet til den samlede Vollsroseplan og har tidligere været forankret andetsteds i kommunen. Kerneopgaverne i *Kontrol og Regres* er kommunens samlede overvågning af og indsats mod sort arbejde, socialt bedrageri mm. I det følgende vil jeg redegøre for den del af organiseringen, der mere direkte er tænkt som understøttelse af den professionelle praksis i relation til det faglige arbejde.

#### Faglig organisering af det professionelle arbejde

I det følgende vil jeg redegøre for den del af organiseringen, der mere direkte er knyttet til den professionelle udførelsen af opgaverne i Center for Familier og Unge, herunder 1) case-managerfunktionen, 2) case-managementteamet og dets centrale rolle og 3) de faglige fællesskaber, som skal understøtte den professionelle opgaveløsning.

Etableringen af case-managementfunktionen har afsat i en forståelse af familien som en *helhed*. *Case-managers* opgaver er at være tovholder på samarbejdet med familien, og dermed skal funktionen være bindeled mellem familien og den samlede indsats. I praksis betyder det, at der er én koordinator af familiens sag. Case-manageren kan ses som en projektleder, der er ansvarlig for opgaver som: indledende relationsopbygning til familien samt indledende afklaring af familiens problemstillinger og behov, koordinering af sagens forløb og de opgaver, som de faguddannede i teamet har i forhold til familien, indkaldelse og mødeledelse af møder.

Case-managementbaseret indsats forudsætter ikke nødvendigvis teambasering (jf. danske erfaringer fra hjemløseområdet), men erfaringer fra Amsterdam og fra Odense Kommunes egne projekter peger på, at team-rammen er værdifuld i

---

<sup>26</sup> Senere får afdelingen nyt navn: Familie og Udvikling

forbindelse med familiearbejde (Folkesundhed og Kvalitetsudvikling, Ikke publiceret). I Center for Familier og Unge er hensigten i modsætning til i traditionelt socialt arbejde at inkludere tværgående lovgivninger fra to forvaltningsområder under samme ledelse. Teamet er dermed sammensat af professionelle fra såvel børn og unge-, beskæftigelses- og kontaktpersons- og mentorområdet samt en case-managerfunktion. De professionelle løser traditionelt specifikke delopgaver hos barnet, den unge eller den voksens liv. Det betyder, at det er sagsbehandlerne på de to traditionelle forvaltningsområder, som har myndigheden til at træffe juridisk opgaver om hjælp. Samtidig er det case-manageren, som har defineret familiens problemer og behov. Specialiseringen af indsatser og de professionelle differentiering af arbejdsopgaverne har medført en fragmentering af helhedsperspektivet i sagsbehandlingen (Bergmark & Lundström, 2007; Matthiessen, 2019), og dermed et øget behov for tværgående samarbejde, hvilket, som det fremgik, også i Odense problematiserede sammenhængen i indsatsen for de kriminalitetstruede unge og deres familier i forbindelse med overgange mellem de to forvaltningsområder og de tilhørende lovgivninger og paradigmeskift (Odense Kommune, 2012b; Odense Kommune, 2012c). Case-managementteamet har da også en central placering i opgaveløsningen i CFU-modellen.

Teamets opgaver er, på baggrund af case-managerens indledende problemafklaring sammen med familien, at lægge en fælles strategi for den samlede indsats i forhold til familien. Teamet kan derfor ses som en konstruktion, som skal transformere traditionelt opdelte delopgaver til en helhedsindsats. De tværfaglige teams i enheden sammensættes jf. afdelingsleder individuelt fra sag til sag (F&U). Ved sammensætningen af et team vurderes familiens problemstillinger set i forhold til de professionelle kompetencer. Samtidig sker der en afvejning af, hvorvidt de professionelle ressourcer udnyttes optimalt. Den daglige leder af Familie og Udvikling siger om det:

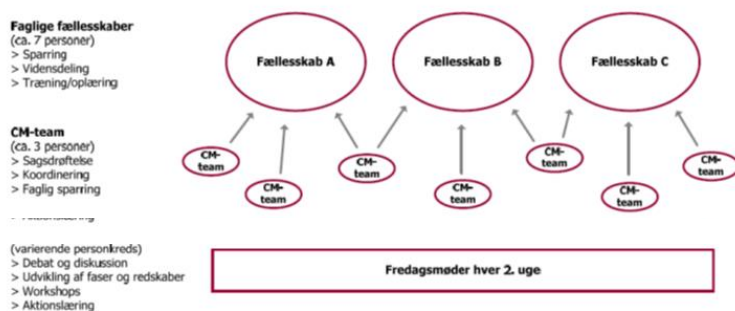
Man [de professionelle] er ikke i et fast team. Vi [har] valgt at organisere [os] på den måde, fordi at hver familie, og de problematikker, der hører til [i familierne] der er der brug for nogle specielle kompetencer, erfaringer eller andet. Det prøver [vi] at tage hensyn til, når vi fordeler sagerne til teams[ene]. Nogle er særlig gode til spædbørn, andre har erfaring med ungdomssanktioner i forhold til de unge. (F&U)

Opsummerende kan det udledes, at kompleksiteten i sagsbehandlingen og indsatsen i Center for Familier og Unge søges imødekommet ved at indsætte en case-manager, som familiens kontaktperson og tovholder på sagen. Case-managerens manglende myndighedskompetence og specialiseringen af de opgaver, som de professionelle er sat til at løse, betyder, at afgørelser om hjælp til familien fortsat træffes af sagsbehandlerne i de bagvedliggende teams. Kompleksiteten ved at sikre en helhedsorienteret indsats for hele familien på tværs af lovgivningsområderne minimeres således for familien, men er fortsat aktuel i det bagvedliggende

teamarbejde, hvor opgaven skal løses. Teamsamarbejdet får dermed en central rolle i den nye organisering.

Erfaringer fra Amsterdam (Busschers et al., 2016) såvel som fra det indledende arbejde i Center for Familier og Unge (Odense Kommune, 2012b; Odense Kommune, 2012c) peger på, at det er nødvendigt med en stærkere faglig organisering af de professionelle end i traditionelt kommunalt myndighedsarbejde. I Center for Familier og Unge forankres de professionelle derfor gennem teamsamarbejdet i en organisatorisk kontekst på flere niveauer jf. fig. 5.2.3.

Fig. 5.2.3 Den faglige organisering i Odense Kommune (Folkesundhed og Kvalitetsudvikling, Ikke publiceret)



De tre niveauer indeholder forskellige funktioner og forskellige mødeformater. Det første niveau er, som tidligere beskrevet, case-managementteamet bestående af case-manageren, en sagsbehandler fra børne- og voksenområdet samt en intern indsatsperson eksempelvis en mentor. På niveau to er *De faglige fællesskaber*, hvor der afholdes ugentlige møder. Formålet er her læring i form af sparring, videndeling samt forskellige former for oplæring. De faglige fællesskaber er dermed også garant for, at der sker en konstruktiv 'intern' udfordring af de professionelle i det enkelte case-management team. Jf. CFK har dette vist sig nødvendigt, da tilgangen kræver, at de professionelle tænker mere helhedsorienteret og udover egne faggrænser (Folkesundhed og Kvalitetsudvikling, Ikke publiceret). På det tredje niveau findes *Fredagsmøder*, som afholdes hver 2. uge. Fokus er her tværgående faglige debatter, metodeudviklingsarbejde samt aktionslæringsprocesser. Case-managementteamet forankres således i faglige fællesskaber, som dels har til hensigt at styrke arbejdet med den konkrete familie og dels at understøtte læring og udvikling af selve teamarbejdet samt case-managementmetodens arbejdsgange, værktøjer mm.

### 5.3 CFU-modellens faglige afsæt og vidensbase

Det teoretiske grundlag for CFU-modellen har jf. CFK afsæt i rehabiliteringsforståelsen (Folkesundhed og Kvalitetsudvikling, Ikke publiceret). I hvidbogen står der følgende om rehabilitering:

Rehabilitering er en målrettet og tidsbestemt samarbejdsproces mellem borger, pårørende og fagfolk. Formålet er at borgeren, som har eller er i risiko for at få betydelige begrænsninger i sin fysiske, psykiske og/eller sociale funktionsevne, opnår et selvstændigt og meningsfuldt liv. Rehabilitering baseres på borgerens hele livssituation og beslutninger og består af en koordineret, sammenhængende og vidensbaseret indsats (Marselisborgcentret & Rehabiliteringsforum Danmark, 2004, s.

16).

Rehabiliteringsprocessen er jf. Hvidbogen karakteriseret ved et fokus på borgerens hverdagsliv, herunder aktivitet og deltagelse i samfundet. Der igangsættes indsatser, som inddrager borgeren men også omgivelserne. Der tages afsæt i borgerens forståelse af situationen, og netværket inddrages, når det er meningsgivende. Der arbejdes helhedsorienteret i forhold til borgers samlede situation, og dermed inddrages indsatser på tværs af relevante sektorer og forvaltninger. Der arbejdes ofte i tværfaglige enheder, hvor koordinering af indsatsen sker mellem parterne. Indsatsen består af fastlagte mål og tidsrammer for disse, således at et udviklingsorienteret forløb kan kvalitetsstyres, evalueres og justeres. Processen tager afsæt i høj kvalitet og vidensbaseret af de anvendte indsatser (Marselisborgcentret & Rehabiliteringsforum Danmark, 2004).

Samtidig trække CFU-modellen i væsentlig grad på social empowerment (Andersen Lundemark, 2015) som metode og generel tilgang. Den empowerment-baserede tilgang anser jf. Andersen borgeren, som den, der har ret til at definere problemet. Det er borgeren, som ved, hvad der skal til for at løse en given problemstilling (ibid.). Den professionelles opgave bliver derfor at spejle, dele viden samt på andre måder agere som facilitator af de processer, som borgen skal igennem, når problemer defineres, og løsninger findes. Formålet med empowerment er at skabe magt og øge handlekraften hos borgeren, så denne kan handle i eget liv. Asymmetrien som opstår, når borgeren møder systemet som her er case-manageren kan ikke fjernes, men de professionelle kan tydeliggøre, hvad uligheden består af og dele viden med borgen om systemet, herunder hvilke muligheder der findes, hvilke konsekvenser, et valg vil have for den enkelte, så borgeren kan træffe sine valg på et oplyst grundlag.

En tredje betydningsfuld reference er ICS-metoden på børne- og ungeområdet, henholdsvis voksenuddannelsesmetoden på voksenområdet (VUM), som har været retningsgivende for udviklingen af CFU-modellens screenings- og familieplansværktøjer. I den forbindelse er der desforuden trukket på Odense Kommunes beskæftigelsesparametre.

I det foregående ses, at der i udarbejdelse af CFU-modellen som en professionel faglig tilgang er hentet inspiration fra rehabiliteringstanken, social empowerment samt i de traditionelt anvendte redskaber (og dermed deres teoretiske afsæt) på de to forvaltningsområder. CFU-modellen som tilgang til det professionelle arbejde



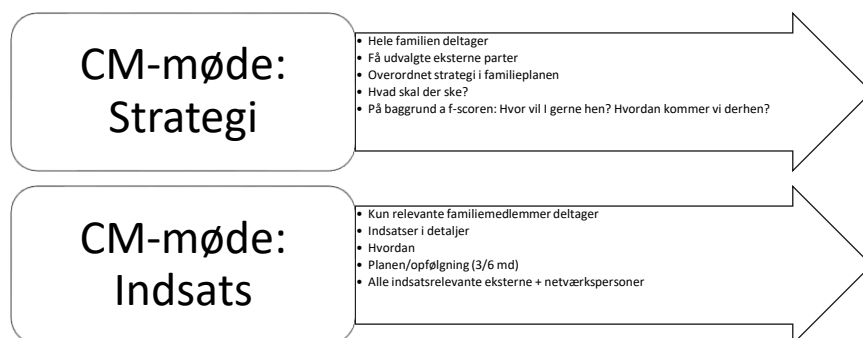
bliver dermed også det videns fundament, som de professionelle har med i mødet med familierne. I det følgende retter jeg blikket mod de konkrete værktøjer som er en del af CFU-modellen. Dermed konkretiseres den funktion, som er tiltænkt de professionelle i rollen i relation til case-management såvel som de professionelle i teamet. Samtidig konkretiseres de redskaber, procedurer m.v. samt den organisering, der har til hensigt at understøtte de professionelle arbejde.

#### Case-management; Værktøjer og redskaber

På baggrund af Integrated Children's System (ICS), Voksenudredningsmetoden (VUM) samt parametre fra beskæftigelsesindsatsen udvikles i Center for Familier og Unge et *screenings- og familieplanlægningsværktøj (Folkesundhed og Kvalitetsudvikling, Ikke publiceret)*. Screeningsværktøjet indeholder parametre fra de tværgående forvaltningsområder og kan dermed understøtte case-managerens og familiens definering af problemerne ud fra et tværgående og bredere helhedsperspektiv. Familieplanlægningsværktøjet indeholder en plan for de tværgående indsatser, som er igangsat for familien. Familieplanen giver dermed overblik for familie og professionelle og kan endvidere ses som et styringsredskab for teamets arbejde. Screenings- og familieplansværktøjet indeholder et stort omfang af tværgående målinger og er dermed også et redskab, som måler progression i familien (ibid.).

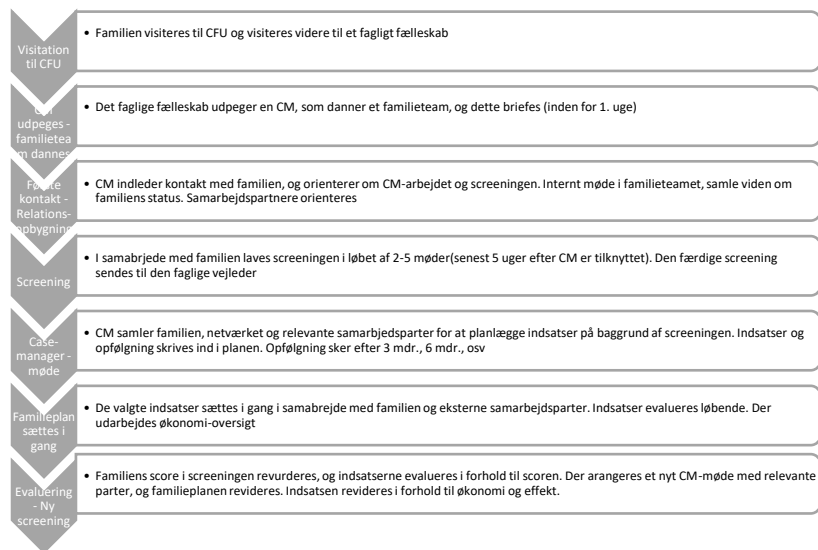
Case-managementtilgangen er centreret omkring to forskellige mødekoncepter jf. nedenstående figur 5.3.1. Hensigten med strategimøderne er, at der på tværs af familien og professionelle søges at opnå ejerskab og tillid til familiestrategien. Indsatsmødernes formål er at understøtte realiseringen af den aftalte strategi. De to mødekoncepter er opsat i punktform herunder.

Fig. 5.3.1. Mødekoncepter i case-managementmetoden



Case-managementmetoden består af forskellige redskaber som fx arbejdsprocessen, hvor de vigtigste trin er nedskrevet i procesformat, som redegør for sagens forløb fra visitation til evaluering af indsatsen i forhold til henholdsvis familie, effekt og økonomi jf. figur 5.3.2.

**Fig. 5.3.2 Case-managementmetoden arbejdsproces**



Desforuden er der udarbejdet en kortfattet manual, der bl.a. behandler visitation, briefing i case-managementteamet, beslutninger om intern indsats i enheden (mentorindsatsen) og øvrige arbejds gange. Sluttelig er der udviklet en konceptbeskrivelse af den strukturerede procedure ved forberedelse og gennemførsel af case-managementmøder.

## 5.4 Opsamling

Hensigten med denne del af kapitlet har været at præsentere feltet og dets historie, for der igennem at formidle min forståelse af den kontekst, hvor skønnen udfoldes. I det foregående har jeg formidlet min fortolkning af det empiriske materiale. Jeg har argumenteret for, at Odense Kommune i lighed med mange andre kommuner har fundet det vanskeligt at skabe en sammenhængende indsats på tværs af specialiserede forvaltningsenheder. Gennemgangen af det organisatoriske materiale peger på, at den politiske intention med Center for Familier og Unge er at løse de afledte konsekvenser ved specialiseringen af de professionelle arbejdsopgaver ved at samle to traditionelt adskilte forvaltninger under samme ledelse. Udviklingen af en ny praksis på området understøttes gennem implementering af CFU-modellen, som på flere niveauer understøtter den praksis, som skal udfoldes i mødet med familiernes problemer og behov. Således er der i modellen dels et organisatorisk aspekt og dels et metodisk og redskabsorienteret aspekt, hvis hensigt er at understøtte det tværfaglige samarbejde mellem de professionelle.

Målgruppen for Center for Familier og Unge virke er unge kriminalitetstruede og deres familier. Familiernes problemstillinger er kendetegnet ved en høj grad af kompleksitet. Den opgave de professionelle på baggrund af modellen skal løse, er at sikre familierne en mere helhedsorienteret indsats på tværs af lovgivninger, som traditionelt er forankret i specialiserede forvaltningsenheder. I det foregående har jeg argumenteret for, at case-managementteamet får en central rolle i forhold til at imødekomme tidligere tiders udfordringer, idet sammenlægningen af indsatserne ikke ændrer på, at de specialiserede lovgivninger fortsat skal overholdes.

Odense Kommunes beslutning om at etablere enheden; Center for Familier og Unge og dermed samle to traditionelt adskilte forvaltningsområder under samme ledelse kan ses som et brud med den foregående specialiseringstendens og de heraf afledte konsekvenser, denne udvikling har haft for kontinuiteten og helhedsorienteringen af familiernes sag. Kompleksiteten i lovgivningen og specialiseringen af indsatserne og tilbuddene til de kriminalitetstruede unge og deres familier er dog fortsat eksisterende og endda muligvis øget yderligere, fordi to komplekse områder samles under et. Dette betyder, at de professionelle fortsat forventes at bidrage med specifik viden og kompetencer for at kunne udføre deres specialiserede funktion og kerneopgaver i en mere helhedsorienteret indsats. Specialisering af arbejdsopgaverne stiller krav om en øget koordinering og integrering af både forståelser og handlinger i arbejdslivet (Rasmussen, 2017), hvilket også i Odense Kommunes forståelse ses som en løsning. Det overordnede formål med etableringen af Center for Familier og Unge har været at styrke det tværgående samarbejde og koordinere indsatsen med henblik på at skabe bedre resultater gennem en mere helhedsorienteret indsats.

Dette betyder, at case-managementteamet i enheden får en central position i forhold til at omsætte byrådets beslutning om at imødekomme de nævnte vanskeligheder ved specialiseringen. Det er en almindelig og udbredt forståelse, at tværfagligt samarbejde er vejen til en styrkelse af den sociale indsats (Villumsen, Lund, Viskum, & Skytte, 2015; Viskum, Jakobsen, & Villumsen, 2015), om end effekten af arbejdsformen ikke er forskningsmæssig underbygget (Viskum et al., 2015). Forventningen til det tværgående samarbejde er, at koblingen af forskellige faglige perspektiver giver mere nuancerede og dermed mere hensigtsmæssige beslutninger, og at man gennem tværprofessionelle møder opnår bedre kvalitet og mere effektive beslutninger og indsatser (Housley, 2003). Det tværgående teamarbejdet i enheden søges understøttet gennem etablering af en stærk faglig organisering (case-managementteams, faglige fællesskaber og fredagsmøder), samt screenings- og familieplansværktøjernes tværgående faglige kriterie.

Formålet med socialt arbejde er at påvirke mennesker processuelt, så de opnår sociale kompetencer til at begå sig i samfundet (Krogstrup, Hanne Kathrine, 2002). De sociale problemer, som Center for Familier og Unge er sat til at løse, er præget af en høj grad af kompleksitet både i forhold til problemerne og de indsatser, som sættes i værk. Heraf kan det udledes, at problemerne i familierne tidligere er søgt

løst gennem metodiske tilgange, der ikke er kausale og entydige, hvilket netop skyldes, at der ikke findes to familier som er ens (Rothstein, 1994, s. 109). Familiernes specifikke problemer kan ikke løses gennem standardiserede metoder alene, men må suppleres med en vis form for autonomi til de professionelle. Det vil sige, at de selvstændigt og på eget ansvar sættes i stand til at vurdere den aktuelle situation, de står overfor (Rothstein, 1994, s. 98). De professionelle spiller derfor en central rolle i forhold til at øge 'træfsikkerheden' inden for Center for Familier og Unge. Således vil der på baggrund af de professionelle vurderinger være overensstemmelse mellem problemer, indsatser og løsninger.

Den professionelle dømmekraft er tæt forbundet med den institutionelle dømmekraft (Juul, S., 2010, s. 349-395), som handler om den faglige kultur, der udstikker bestemte normer og retningslinjer for det faglige skøn. Den udvikling, at der er behov for en ny professionel praksis på området for kriminalitetstruede unge og deres familier, handler derfor også om at udvikle en ny faglig kultur, som kan danne bro mellem de forskellige paradigmatisk forståelser, der er fremherskende i de traditionelt adskilte forvaltningsområder med tilhørende love. Det professionelle skøn indhegnes og understøttes gennem de strukturelle aspekter, der såvel indhegner som understøtter de professionelle skønsudfoldelse (Grimen & Molander, 2008). Den struktur, dvs. CFU-modellen; ledelse, organisering, case-management tilgangen, redskaber og metoder bliver derfor interessant i forståelsen af de skønsmæssige vurderinger, som de professionelle udfolder i mødet med familiernes unikke og særegne problemstillinger.

Forholdsvis kort tid efter de professionelle i Center for Familier og Unge er begyndt at arbejde med afsæt i CFU-modellen, udfordres og overskrides budgetterne. Enhedens budget og driftsmæssige udfordringer bliver i periode 12/9-2012 til 20/6-2016 flere gange et programpunkt på byrådsmøderne. I det følgende vil jeg fremlægge dette forholds betydning for udviklingen af en ny praksis på området.

### 5.5 Den levende organisation – et mellem spil

I perioden december 2013 til november 2016 præges enheden af budgetmæssige udfordringer. De økonomiske udfordringer får betydning for organiseringen af indsatsen samt for bemandingen af opgaverne på såvel strategisk som operationelt niveau og dermed også for indførelsen af en ny professionel praksis. I den nævnte periode pågår en politiske proces, som munder ud i en justering af den professionelle praksis. De ændringer, der er betydningsfulde for forståelsen af vilkårene for den professionelle praksis sker indenfor 1) den administrative styring, 2) case-management tilgangen, 3) lovgivning og 4) CFU-modellen. Jeg indleder formidlingen af arbejdet med det empiriske materiale ved i korte træk at redegøre for den politiske proces og evaluering af den professionelle praksis, som ligger forud for en foreløbig stabilisering af indsatsen i november 2016. Dernæst vender jeg tilbage til de fire forhold, som har betydning for den professionelle praksis, hvor skønnet udfoldes.

## 5.6 Den politiske proces

I november 2013 godkendes det endelige budget for den opgave, som skal løses gennem Center for Familier og Unge virke (Odense Kommune, 2013a). I perioden fra november 2013 frem til november 2016 drøftes enhedens økonomi løbende på forvaltningsniveau og to gange endvidere i byrådet, fordi det har vist sig vanskeligt for Center for Familier og Unge at holde det fastlagte budget.

Den første gang, Center for Familier og Unge økonomi drøftes på et byrådsmøde, er den 8. oktober 2014. Af referatet ses det, at budgetoverskridelser forklares ved, at der er blevet overført flere sager fra Børn- og Ungeforvaltningen end forventet. Helt konkret 631 borgere mod det forventede antal på 519 (Odense Kommune, 2014). På Byrådsmødet 8/10-2014 godkendes derfor en yderligere overførsel på 13,1 mio. kr. fra Børne- og Ungeforvaltningens budget til enheden. Budgetoverførslen dækker foranstaltningens udgifter samt udgifter til betaling af kommunens andel af den objektive finansiering på sikrede institutioner<sup>27</sup>. For at imødekomme fremtidige budgetoverskridelser træffer byrådet beslutning om, at der fremadrettet og løbende skal afholdes sags- og visitationsmøder. Hensigten med visitationsmøderne er at holde styr på antallet af familier, som visiteres ind såvel som ud af Center for Familier og Unge. Således skal der fremadrettet opsættes kriterier for såvel hvilke familier, der kan henvises til Center for Familier og Unge, som kriterier for familierne der føres tilbage til Børn- og Unge forvaltningen efter endt indsats. Hensigten med sagsmøderne er at etablere en mere intensiv og vedvarende koordinering af indsatser og serviceniveau mellem beslægtede målgrupper i de tre forvaltninger (Byrådsreferat 8/10-2014), altså at sikre en mere ensartet indsats og service på tværs af de tre eksisterende forvaltningsområder.

På byrådsmødet 9/9-2015 er der igen fokus på budgettet i Center for Familier og Unge. Dette skyldes jf. referatet, at enheden forventes at have et merforbrug på 13,5 mio. Årsagen hertil skal søges i en særligt omkostningstung enkeltsag (domsanbringelse ca. 3 mio), sager visiteret til Center for Familier og Unge uden medfølgende budgetoverførsel (ca. 4 mio) samt udgifter, der allerede var indregnet i merforbrug til foranstaltninger (ca. 6,5 mio). På byrådsmødet besluttet det, at underskuddet på 13,5 mio. dækkes ved, at Beskæftigelses- og Socialforvaltningen finder 1,6 mio. gennem effektivisering af arbejdsgange og administration, samt at der overføres 10 mio. fra områder uden overførselsadgang<sup>28</sup>. Den resterende del på 1,9 mio. skal dækkes af Center for Familier og Unge driftsbudget gennem effektiviseringer og besparelser<sup>29</sup>. De nævnte budgetændringer vedtages af byrådet,

---

<sup>27</sup> Sikrede institutioner drives på regionalt plan, og finansieringen af tilbud af sikrede pladser er delt op i to, hvoraf den ene del baseres på objektiv finansiering, og den anden del baseres på kommunernes faktiske forbrug af sikrede pladser. (Byrådsreferat 8/10-2014)

<sup>28</sup> Gevinsten fra besparelserne på udbuddet af danskundervisning.

<sup>29</sup> Besparelsen angives at tage afsæt i følgende principper: Prioritering af borgernære ressourcer; et ledelsesspænd på 12-18 medarbejdere pr. niveau 4 leder; centralisering til én stab; sikre borgermodtagelse og hurtigtilkald til politi.

men med bemærkninger. Således fremgår det af referatet, at gruppe O foreslår, at Center for Familier og Unge nedlægges, og opgaverne føres tilbage til Børne- og Ungeforvaltningen. Fra Borgmesterforvaltningen bemærkes det endvidere, at godkendelsen af budgetoverførslen er mod kommunens økonomistyringsprincipper samt i strid med den byrådsvedtagne budgetmodel på beskæftigelsesområdet. Samtidig bemærkes det fra Borgmesterforvaltningens side, at budgettet for beskæftigelsesområder fremadrettet belastes med 10 mio. kr. årligt. Slutteligt bemærker Økonomiudvalget, at Center for Familier og Unges situation må drøftes på ny, når analyserne og evalueringen af enheden foreligger i første halvdel af 2016 (Odense Kommune, 2015b). I efteråret 2015 igangsættes en analyse af enheden. Hensigten med analysen i 2015 er at rette fokus mod enhedens opgaveløsning og udfordringer samt komme med anbefalinger til justeringer i enhedens struktur. Analysen skal ses som en forløber for en allerede aftalt analyse af Center for Familier og Unge, som forventes afsluttet i maj 2016. Evalueringen i maj 2016 har to formål: En resultatevaluering af indsatser i Center for Familier og Unge samt nu endvidere en status på anbefalede justeringer fra analysen i efteråret 2015.

Som det er fremgået af det foregående, har Center for Familier og Unge haft vanskeligt ved at løse opgaverne inden for den budgetmæssige ramme, som er sat af byrådet. Det økonomiske underskud er hentet ind gennem effektivisering og besparelser i Center for Familier og Unge, Børne- og Ungeforvaltningen såvel som Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen. For at imødekomme fremtidige budgetoverskridelser træffes der på byrådsmødet den 9. september 2015 endvidere beslutning om at nedsætte en analysegruppe, hvis formål er at analysere de økonomiske udfordringer samt komme med anbefalinger til justeringer i enheden, der kan imødekomme disse udfordringer (Odense Kommune, 2015b). Justeringerne får efterfølgende betydning for såvel organiseringen af indsatsen som den daglige drift. Jeg vil derfor i det følgende rette blikket mod den evaluering, som finder sted i efteråret 2015 til foråret 2016.

### 5.7 Evaluering af enheden og den professionelle praksis

Som nævnt i det foregående, finder Odense Kommunes byråd de økonomiske forhold i Center for Familier og Unge for uholdbar. I kommunen besluttet det derfor hen over efteråret 2015 samt i foråret 2016 at udarbejde en analyse samt en evaluering af enheden. De afledte konsekvenser ved undersøgelserne får efter min vurdering betydning for den praksis, som udfoldes på området i den periode, hvor jeg indsamler det empiriske materiale. Samtidig får ændringerne i kølvandet på evalueringerne betydning for den måde, de professionelle kan imødekomme de politiske intentioner om en helhedsorienteret indsats baseret på CFU-modellen. I det følgende præsenterer jeg derfor min fortolkning af udredningens betydning for det praktiske arbejde. Analysen har afsæt i *Analyse af Center for Familier og Unge 2015* (Beskæftigelses- og Socialforvaltningen, 2015) samt *Statusevaluering af Center for Familier og Unge* (Beskæftigelses- og Socialforvaltningen, 2016). Jeg supplerer

endvidere med et interview med den på dette tidspunkt nye daglige leder af Familie og Udvikling samt interview med den daglige leder af Tryghed og Gadeplan. Analysen af materialet peger på, at der særligt er tre forhold, som er centrale for de vilkår, den nye praksis skal udfoldes under: 1) den administrative styring, 2) case-management tilgangen, 3) lovgivning og 4) CFU-modellen. I det følgende præsenterer jeg de fire forhold. Afslutningsvis samler jeg op og udleder betydningen for praksis.

#### Den administrative styring

En af de strategiske hensigter med den nye indsats var en løbende evaluering af indsatsens effekt. I forbindelse med status i maj 2016 fremgår det dog, at: *'Der ikke er opsat målbare succeskriterier for indsatsen. Hvorfor der ikke er mulighed for at evaluere på målopfyldelsen' (Beskæftigelses- og Socialforvaltningen, 2016, s. 4).* I den mellemliggende periode er de overordnede mål for indsatsen således ikke blevet omsat til konkrete kriterier for indsatsens succes, hvilket selvsagt vanskeliggør dokumentation af effekten. Det fremgår endvidere, at:

Det er svært at foretage sammenligninger på tværs. I CFU er der fokus på familier, i normalsystemet er fokus på individer. Tværorganisatorisk eller forvaltningsmæssigt er der heller ikke et fælles billede af, hvad der er borgerens udfordringer. I CFU foretages en samlet familiemåling, og der ses på de sammenhængende gensidige påvirkninger i familien. På beskæftigelsesområdet ses der på den enkelte borgers udfordringer. På børne- og ungeområdet arbejdes der ud fra en § 50 undersøgelse af det enkelte barn. *(Beskæftigelses- og Socialforvaltningen, 2016, s. 4)*

Center for Familier og Unges særkende ved et fælles familieblik og en sammensmeltning af de to forvaltningsområder under ét tag gør det altså vanskeligt at sammenligne indsatsen i enheden med de traditionelle forvaltningsområder. I et forsøg på at imødekomme et politisk behov for at synliggøre effekten af den nye praksis baseres evalueringen på succeskriterier fra de traditionelle indsatser på børne- og ungeområdet (skolefravær og karaktergennemsnit i dansk og matematik) samt kernopgaverne i Beskæftigelsesområdet (uddannelse og job).

Af Analyse af Center for Familier og Unge 2015 fremgår det, at:

CFU har endnu ikke løbende foretaget opfølgninger på effekterne for arbejdet med borgerne [.....]. Erfaringer fra den hollandske case-managementinspiration til CFU viser, at den første vurdering af familiernes evne til progression sker efter 18 måneder. CFU er nu færdig med at udvikle resultatmålinger, der baserer sig på screening og familieplan. Resultatmålingerne har været løbende udviklet, og det understøttende IT-system er først færdigudviklet primo august 2015. Derfor er der endnu ikke foretaget resultatmålinger på borgernes progression i forhold til deres evne til at skabe forandring

i deres komplekse problemstillinger. (Beskæftigelses- og Socialforvaltningen, 2015, s. 5)

Dermed ses, at progressionsmålingerne foruden at kunne ses som støtte til de professionelle vurdering og handling i forhold til de igangsatte indsats, jf. tidligere i kapitlet, endvidere tænkes anvendt som en del af den administrative styring af indsatsen gennem resultatmålinger. Af det foregående udleder jeg, at den tiltænkte administrative styring og understøttelse af praksis gennem målinger ikke er blevet implementeret. Dette har betydet, at enheden nu dokumenteres på baggrund af mål fra de traditionelle forvaltningsområder, hvilket medfører en risiko for nedprioritering af det særegne familieperspektiv.

#### Case-managementmetoden

I den første del af kapitlet har jeg fremlagt min forståelse af CFU-modellen som dels en organisering af indsatsen og dels en metodisk og redskabsorienteret del. Af evalueringen i 2016 udledes det, at CFU-modellen som tilgang til etableringen af en ny praksis fortsat vurderes at være den rigtige. Samtidig anføres det, at tilgangen på tidspunktet for undersøgelsen kun var delvist implementeret (Beskæftigelses- og Socialforvaltningen, 2016, s. 3). Der har ifølge rapport i perioden frem til foråret 2016 været fokus på en intern organisering af indsatsen, og i Center for Familier og Unge er man i mindre grad kommet i mål med implementering af metoder og redskaber (ibid., s. 3). I rapporten står der følgende om implementeringen af screeningsredskabet:

der er aktuelt 60 familier i CFU, der skal have en baselinescreening. For nuværende er det lidt over halvdelen (53 %), der har fået gennemført screeningen. Der er flere årsager til manglende screening; såsom svært samarbejde, nyopstartede familier og familier der ikke ønsker screening (Beskæftigelses- og Socialforvaltningen, 2016, s.

10).

Screeningsredskabet indeholder jf. min argumentering tidligere i kapitlet parametre fra de tværgående forvaltningsområder. Redskabet kan dermed understøtte den proces, hvor case-manageren i samarbejde med familien definerer problemerne, så disse defineres ud fra et bredere helhedsperspektiv. Den manglende implementering af redskabet betyder derfor for det første, at udviklingen af den nye praksis ikke understøttes som tiltænkt, men overlades til de professionelle. De manglende screeninger får endvidere betydning for implementeringen af de resterende delelementer i den metodiske tilgang. I et interview med den daglige leder af Familie og Udvikling fremgår det, at lederen ser de manglende screeninger som en forklaring på, hvorfor case-managementmetoden ikke er fuldt implementeret. På spørgsmålet om, hvornår lederen vil kunne se, at metoden er implementeret, svares der:

Så vil jeg kunne se, at der var lavet nogle screeninger nogle baselines, så vi kommer i gang med nogle familiemøder og nogle familieplaner



og nogle jævnlige... en eller anden form for udvikling, uanset om det er godt eller skidt, så vil vi kunne følge det, og så vil der blive ændret på indsatserne afhængig af, om der er effekt eller ikke er effekt. Fordi det er svært at ændre på en indsats, hvis man ikke ved, om det går godt eller skidt (F&U)

Af ovenstående udleder jeg, at lederen forstår screeningerne som et væsentligt aspekt af metoden og den daglige praksis i arbejdet med familierne. De manglende screeninger betyder, at familieplaner, familiemøder samt evaluering og justering af indsatsen ikke er taget i brug som en del af praksis. Det betyder også, at familieplanen ikke som tiltænkt kan understøtte teamets koordinering af de indsats, som sættes i værk. Familieplanen indeholder som nævnt i det foregående også et stort omfang tværgående mål, hvilket gør det muligt at foretage progressionsmålinger. Den manglende implementering betyder dermed også, at de professionelle ikke gennem målinger kan støttes i at udlede en effekt af de iværksatte indsats.

#### Lovgivningen

Et andet centralt forhold, som behandles i evalueringen, er det forhold, at de professionelle i Center for Familier og Unge arbejder på tværs af lovgivninger, som traditionelt er adskilt gennem organiseringer af specialiserede forvaltningsområder. I rapporten fremhæves særligt to problemområder. Der er dels behov for at *'højne den faglige kvalitet'* (Beskæftigelses- og Socialforvaltningen, 2016, s. 17), dvs. at den indsats, som de professionelle sætter i værk og udfører, skal være lovmedholdelig og dokumenteret gennem korrekt journalføring. Samtidig er der behov for at være opmærksom på en skævvridning af praksis gennem *'sekventielle indsats og tiltag'* (ibid., s. 17). I rapporten peges der på, at den foregående tids praksis i Center for Familier og Unge primært har haft afsæt i indsats i relation til Service Loven på børneområdet og sekundært indsats i relation til beskæftigelsesområdet. I rapporten står der følgende:

I forbindelse med sagsgennemgang viser det sig også, at der var en generelt tendens til først og fremmest at arbejde med familierne inden for Serviceloven (børn og unge), dernæst Beskæftigelsesloven. Det vil sige først fokus på, at barnet/børnene trives, dernæst fokus på job og uddannelse for forældrene og/eller de voksne søskende i familien. (ibid., s. 17).

Case-managementmetoden og de tilhørende redskaber og procedurer er udarbejdet og tiltænkt som en understøttelse af en ny praksis, som kan opfylde ønsket om en bedre og mere helhedsorienteret indsats på tværs af traditionelt adskilte forvaltningsområder og den tilhørende lovgivning. Den manglende implementering af redskaberne betyder, at de professionelles arbejde ikke understøttes som tiltænkt, og dermed er der risiko for, at indsatsen ikke opfylder målet. Når dette er sagt, betyder den manglende implementering ikke nødvendigvis, at de professionelle ikke har efterlevet den nye praksis som tiltænkt. I det følgende vil jeg

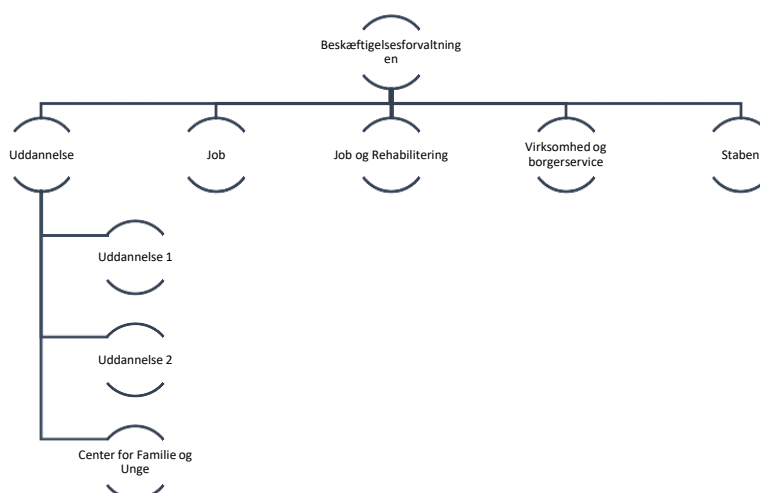
præsentere det tredje centrale forhold af betydning for forståelsen af den kontekst, i hvilken den nye praksis udfoldes, nemlig organisering af indsatsen.

#### Status på implementeringen af CFU-modellen

I det foregående kapitel har jeg redegjort for, at CFU-modellen foruden case-management tilgangen endvidere er etableret med afsæt i en prioritering af vertikal såvel som horisontal handlekraft. I det følgende finder jeg det derfor væsentligt at redegøre for de organisatoriske ændringer, som jeg vurderer får betydning for den praksis, som udfoldes.

I juni 2016 godkender Odense Kommunes byråd en organisations- og navneændring af Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen, som er den forvaltning, hvori Center for Familier og Unge er forankret. Hensigten med ændringerne er at skabe et øget fokus på forvaltningens kerneopgaver, nemlig at få flere i uddannelse og arbejde (Odense Kommune, 2015a). I den nye organisering vil Center for Familier og Unge fremadrettet blive placeret under det nye Uddannelsesområde. Samtidig ændres placeringen af centerchefen for enheden fra at være på niveau 2 til nu at være en niveau-3 chef. Desuden skærpes fokus på, at formålet for Center for Familier og Unge nu er at få flere kriminalitetstruede i uddannelse og efterfølgende i arbejde. Det angives i referatet fra Byrådsmødet, at der herved sikres en bedre sammenhæng og synergi mellem Center for Familier og Unge og Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningens øvrige indsatser for at få flere i uddannelse og arbejde (Odense Kommune, 2015a). For at understrege forvaltningens centrale omdrejningspunkt – at få flere i uddannelse og arbejde - skifter Social og Arbejdsmarkedsforvaltningen i den forbindelse navn til Beskæftigelses- og Socialforvaltningen. Den nye organisering sker pr. november 2016, som gengivet i Figur 5.7.1

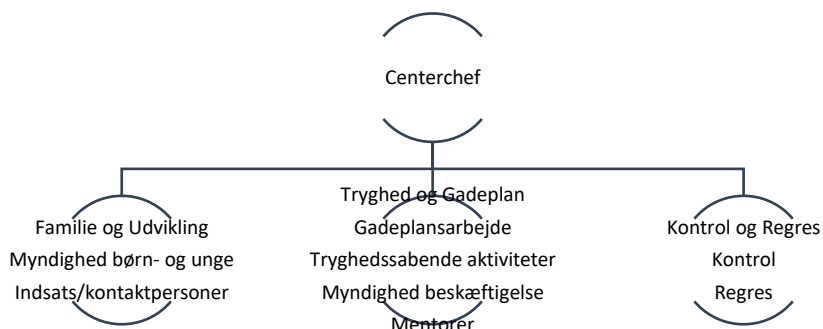
Fig. 5.7.1



Lidt kort kan det opsummeres, at de nye tiltag betyder, at Center for Familier og Unge knyttets tættere på de målsætninger, som er i Beskæftigelses- og Socialforvaltningen (før Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen). Dette kan ses som et tiltag, hvis hensigt er at 'rette op' på den skævvridning, der er sket i den professionelle praksis, hvor børn og unge indsatser prioriteres over beskæftigelsesindsatsen. I kombination med en nedprioritering af centerchefens handlekraft kan det modsat ses som en opprioritering af det beskæftigelsesrettede fokus, som er hovedformålet for Beskæftigelses- og Socialforvaltningens – med risiko for en underminering af familieperspektivet, som er en del af enhedens særkende.

Den politiske bevågenhed, de budgetmæssige overskridelser og efterfølgende besparelserne betyder også, at der internet i Center for Familier og Unge sker forandringer. I foråret 2016 udskiftes centerchefen og afdelingslederen for Myndighed og Koordination. Samtidig nedlægges afdelingen for Styring og Udvikling. I praksis betyder det, at ledelsesniveauet beskæres fra fire til tre mellemledere. Opgaverne i relation til udvikling af case-managementmetoden flyttes over til den eksisterende afdeling Myndighed og Koordination, som nu skifter navn til Familie og Udvikling. Under afdelingens ansvarsområde er nu dels myndighed på børne- og ungeområdet samt på udviklingen af case-managementmetoden. De professionelle i teamet fordeles nu, så sagsbehandlere på myndighedsområdet børn og unge forbliver i den samme afdeling, hvorimod beskæftigelsesbehandlere får en ny placering under 'Tryghed og Gadeplan'. Den nye organisation ser i efteråret 2016 ud som i figur 5.7.2

Fig. 5.7.2



I samme periode skæres der tre medarbejdere fra det operationelle niveau væk. Besparelserne og de færre medarbejdere betyder også, at den faglige organisering gentænkes. Mødestrukturen i CFU-modellen ændres ifølge den dagligleder af

Familie og Udvikling (før Myndighed og Koordination) for at frigive tid til de professionelle samt for at styrke monofagligheden (interview F&U). Ændringen sker ved at nedlægge de *Faglige fællesskaber* samt ved en længere kadence mellem møderne (ibid.). Mødestrukturen, som skal understøtte den faglige praksis, ser efter ændringerne ud som i figur 5.7.3.

Fig. 5.7.3



Som noget nyt indføres i maj 2016 afdelingsmøder hver 2. uge for case-managere, kontaktpersoner og sagsbehandlere på børne- og ungeområdet. Beskæftigelsessagsbehandlerne deltager den første halvdel af mødet, hvor fokus rettes mod udvikling af case-managementmetoden. På mødernes anden halvdel rettes fokus jf. den daglige leder mod monofaglige opgaver, som:

Fx varetægtsfængslinger, hvad skal tilbydes osv. Nogle er jo kommet her og har ikke erfaring med denne målgruppe. Så hvis vi kunne få åbnet op for nogle mere konkrete sagsdrøftelser eller generelle problematikker/udfordringer i forhold til denne målgruppe (F&U).

I afdelingen Tryghed og Gadeplan afholdes afdelingsmøderne jf. den daglige leder af Tryghed og Gadeplan en gang om ugen. Møderne har her fokus på monofaglige problemstillinger i relation til lovgivning, systemets muligheder og sagsgange. Desuden er der i denne afdeling afsat tid til 'Øvebane', hvor de professionelle arbejder med at implementere '*Motivational interviewing*', som er en tilgang, hvis hensigt er at igangsætte forandringsprocesser hos borgerne. Som noget nyt holdes der hver 6. uge personalemøder, hvor alle medarbejdere i Center for Familier og Unge samles i relation til overordnet information om strategien, orientering m.v. (Interview T&G)

I interview med daglig leder af Familie og Udvikling forklares betydningen af besparelserne for den daglige praksis på følgende måde:

Det har bestemt haft betydning. Vi har jo mistet i alt 4 stillinger. En beskæftigelse, en B&U, en vakant stilling – ren CM'er og så en afsnitslederstilling. Det kan mærkes i så lille en afdeling som denne. Så det betyder flere sager, flere familier til den enkelte sagsbehandler som er tilbage, det får den effekt, at man kan ikke være ude i familierne lige så meget, som vi gerne ville. I CM handler det jo meget om den her tætte kontakt, lige tage over forbi en halv time og sludre om, hvordan er ugen gået, det kan vi ikke i samme grad, som vi har kunnet. Beskæftigelsessagsbehandleren har flere sager [...] også mindre tid til at deltage i vores møder [CM-strategi-, CM-familie- samt CM-teammøderne] og drøftelser omkring familien. Det kan tage længere tid at få afklaring på dem [familierne] eller få dem sendt videre, eller hvad der sådan skulle gøres. I og med at alle har fået flere sager, så er der bare blevet mindre tid, og det tager tid fra familierne og fra samarbejdspartnerne. (F&U)

Den daglige leder lægger dermed vægt på ændringernes betydning i forhold til kontakten til familierne og koordineringen i form af deltagelse i de interne møder samt samarbejdet med eksterne samarbejdspartnere.

## 5.8 Opsamling

Det kan kort opsummeres, at de ændringer som sker i og omkring Center for Familier og Unge i foråret 2016 leder frem til en ændring af organisationen, som nedsætter den horisontale såvel som den vertikale handlekraft. I perioden fra december 2013 og frem til i dag er der indført organisatoriske ændringer, som har betydet, at enheden ikke længere ses som en selvstændig enhed i Beskæftigelses- og Socialforvaltningen, men som en enhed under Uddannelseschefen. Den organisatoriske ændring betyder også, at centerchefens beslutningskompetence svækkes, hvilket tidligere har været beskrevet som en af ændringerne fra traditionel organisering og en væsentlig styrke ved den professionelle praksis i Center for Familier og Unge. Et øget fokus på Beskæftigelses- og Socialforvaltningens kerneopgave – at få flere i uddannelse og beskæftigelse kan endvidere flytte fokus fra enhedens tværgående og helhedsorienterede praksis, som også tidligere har stået som en af de væsentligste årsager til behovet for en ny praksis. Rettes blikket mod de interne ændringer i organiseringen ses det, at der sker en nedprioritering af ledelseskapaleten, idet enheden for Styring og Udvikling nedlægges. Opgaven med udvikling af case-managementmetoden lægges ind under myndighedsområdet på børne- og ungeområdet, hvilket må forventes at give mindre tid til de to opgaver. Måske for at imødekomme dette flyttes beskæftigelsessagsbehandlerne til enheden for Tryghed og Gadeplan, hvorved case-managementteamet fordeles under to ledelser. Opdelingen af teamet kan styrke den professionelle praksis i relation til de specialiserede arbejdsopgaver, men derved er der risiko for, at det

professionelle teamsamarbejde ikke længere har samme fokus. Spørgsmålet om hvad, der nu adskiller den professionelle praksis, som udfoldes i enheden, fra det arbejde, der udføres i de traditionelle forvaltninger, kan nu rejses.

## Kapitel 6 Politiske og strategiske forståelser

Hensigten med dette kapitel er, at præsentere de fremanalyserede normer og værdier, som politikere og embedsmænd i Odense har haft som afsæt for etableringen af den nye enhed Center for Familier og Unge. Dermed rettes i kapitlet fokus på politikere og embedsmænds forståelse af sociale problemer såvel som den indsats, der sættes i værk for at imødekomme dem. Samtidig er hensigten at kortlægge de diskurser, der er i spil for senere i afhandlingen at vende tilbage til, hvilke diskurser, som kan genkendes i den måde de professionelle udfolder skønnet på. Et sådan blik gør det endvidere muligt at rette blikket mod, hvordan de politiske intentioner om at implementere en ny praksis på er lykkedes.

I mit teoretiske afsnit argumenterer jeg for, at konteksten som skønnet udfoldes i – her Center for Familier og Unge – er konstitueret af andet end professionel viden. Med referencen til Smith (2005) kortlægges diskurserne, som de kommer til udtryk på det lokalpolitiske såvel som det ledelsesmæssige niveau, fordi skønnet som en professionel institutionel aktivitet, er styret af de til enhver tid herskende politiske, strategiske og ledelsesmæssige normer og værdier, som er udenfor professionens videnssystem (Mik-Meyer, 2017). Ifølge Smith kan disse normer og værdier findes ved at rette blikket mod de diskurser, som er fremherskende i de organisatoriske tekster, som skønnet som aktivitet er indlejret i (Smith, 1987; Smith, 1990; Smith, 2005).

Som jeg redegjorde for i kapitel 2 er enhver lokal konkret kontekst – her Center for Familier og Unge – hvorfra en virksomhed udføres, jf. Smith (2005), uløseligt forbundet med og spundet ind i translokale processer. Hvor det lokale refererer til den konkrete og observerbare kropslige aktivitet – her at udfolde skønnet – så refererer det translokale til standardiserede, generaliserede og kategoriserende processer, som af Smith betegnes styringsrelationer, som ikke alle umiddelbart er synlige for mennesket (Smith, 2005). Den måde styringsrelationerne aktiveres på lokalt, vil variere og afhænge af, hvorvidt mennesket – her den professionelle – tillægger styringsrelationerne værdi såvel som stilles til ansvar over for de herskende og dominerende forståelser. Det betyder endvidere, at det ikke nødvendigvis er alle politiske og strategiske forståelser, som reelt ses i den måde professionelle udfører deres praksis på.

I de følgende analytiske kapitler (kapitel 6, 7, 8 og 9) vender jeg derfor tilbage og ser på, hvilke af de politiske og administrative diskurser, som aktiveres af de professionelle. Ved at starte på det politisk-administrative niveau i modsætning til, hvad Smith ville gøre, er der derfor endvidere mulighed for at rette blikket mod implementeringen af en ny praksis – hvilke dele implementeres og hvilke implementeres ikke af de professionelle, når de udfolder skønnet. Således peger Carsten Juul (Jensen, 2018, s. 42-44) på, at der kan være en diskrepans mellem visioner for en praksis, og de reelle muligheder de professionelle har for handling i en konkret praksis (denne del behandles i kapitel 10 – autoritet og strukturelle

aspekter/styringsrelationer). Dette kapitel skal derfor ses i sammenhæng med de efterfølgende analytiske kapitler.

Analysen er baseret på referater fra Odense Kommunes byrådsmøder i perioden 12/9-2012 til 20/6-2016 samt bilag i form af udredningsrapporterne: *Spor 1: Udredningsrapport og faktakatalog – målrettet en samlet indsats for området b)* og *Spor 2: Udredningsrapport om kriminalitetsindsats i Vollsmose – målrettet den 'hårde kerne' samt Kortlægning af det kriminelle miljø i Vollsmose (Odense Kommune, 2012c).*

Formidlingen af det analytiske arbejde er centreret omkring politiske og strategiske diskurser i 1) forståelser af sociale problemer og i 2) indsatsen som skal imødekomme problemerne.

### 6.1 Forståelse af sociale problemer

Den gruppe af borgere som indsatsen i Familie og Unge rettes mod betegnes som 'kriminalitetstruede unge og deres familier'. Kriminalitet har ifølge Det Kriminalpræventive Råd (DKR) ikke nogen simple og entydige forklaringer, idet kriminalitet som fænomen skal forstås i et komplekst samspil mellem flere forskellige faktorer på samme tid. DKR er inspireret af den britiske kriminolog David P. Farringtons arbejde (DKR, 2015). Farrington skelner mellem risiko- og beskyttelsesfaktorer dvs. forhold som enten mindsker eller ophæver sandsynligheden for kriminalitet, eller forhold som kan øge risikoen for senere kriminel adfærd hos den unge. Der findes ifølge Farrington og Welsh et utal af risiko- og beskyttelsesforhold, som kan tilskrives betydning i relation til kriminalitet (Farrington & Welsh, 2008). I et litteraturstudie udarbejdet af Christoffersen og kolleger peges der konkret på 56 forhold, som fordeler sig over personen selv, omgivelserne og samfundet (Christoffersen, Olsen, Vammen, Nielsen, & Lausten, 2011). Dette indebærer, at forhold som fx intellekt, sygdom, familieforhold og opvækstforhold såvel som boligområder og samfundsforhold alle er forhold, som kan påvirke eller mindste risikoen for, at et ungt menneske udvikler en kriminel adfærd.

Velfærdsinstitutionernes hovedformål er at definere og løse borgere og familiers personlige problemer, og institutionerne bliver derfor en del af den såkaldte 'trouble-industry' (Loseke, 1999, s. 165). Inden for dette perspektiv skelnes mellem menneskers hverdagsudfordringer og institutionelle problemer (Gubrium & Järvinen, 2014). Dette involverer endvidere, at politikere og ledere på et strategisk niveau skal skelne mellem om et problem alene er et problem for den enkelte eller om der endvidere er et institutionelt problem, som skal gøres noget ved (Kitsuse & Spector, 1987). I de organisatoriske dokumenter anvendes termene 'multiproblemfamilier', 'komplekse problemstillinger' og 'multiproblemer' om de problemer kriminalitetstruede unge og deres familier har, hvilket indikerer, at der er tale om mere end én problematik. På trods af dette peger analysen af dokumenterne på, at det politisk administrative niveau primært italesætter problemerne med afsæt



i manglende tilhørsforhold til arbejdsmarkedet og uddannelsessystemet samt manglende forældreansvar.

#### Manglende uddannelse og arbejde som forklaring på kriminalitet

De to udredningsrapporter såvel som kortlægningen af målgruppen af børn og unge, som færdes i det kriminelle miljø i Odense fokuserer på målgruppens skoleforløb såvel som deres forhold til arbejdsmarkedet. En af de måder, som gruppens problemer beskrives på, ses i dette udsnit fra udredningsrapporten Spor 2, hvor følgende er skrevet:

Problemstillingerne karakteriseres ved en lav tilknytning til uddannelsessystemet og/eller arbejdsmarkedet. Gruppen af børn og unge i den skolepligtige alder er kendetegnet ved et højt fravær fra skolen samt flere uafsluttede skoleforløb (*Odense Kommune,*

*2012c*).

Når menneskers udfordringer primært beskrives på denne måde udelukkes andre mulige beskrivelser og årsagsforklaringer som fx intellekt, sygdom, familieforhold og opvækstforhold såvel som bolig- og samfundsforhold. Forhold som ifølge Christoffersen og kolleger angives som mulige risiko- såvel som beskyttelsesfaktorer mod kriminalitet og kriminell adfærd (Christoffersen et al., 2011). Årsagen til de unges kriminelle adfærd forklares således i stedet ved den manglende tilknytning til uddannelsessystemet og arbejdsmarkedet.

I udredningsrapporten spor 2 står der endvidere følgende begrundelse for, at det politiske og strategiske blik bør rettes mod, at styrke den unges forhold til uddannelse eller arbejde:

Gruppen har en meget stor arbejdsløshed og afstand til ungdomsuddannelserne, hvilket er en risikofaktor for kriminalitet. Det er konklusionen på Rockwoolfondens analyse af, hvad der betyder noget for kriminalitet, at der bør kunne stilles krav til ledige kontanthjælpsmodtagere om at deltage i aktive tilbud. Der er et markant behov for særligt hjælp over for målgruppen for at opfylde målsætningen, der er om at nå landsgennemsnittet for ungdomsarbejdsløshed [.. ] Aktivering fra dag et har jævnfør Rockwoolfondens analyse en effekt over for gruppens negative kriminelle udviklingsspiral (*Odense Kommune, 2012c, s. 20*)

I ovenstående er der en sammenhæng mellem at løse kriminalitet som problem og det, at opfylde den politiske målsætning om at nedsætte ungdomsarbejdsløsheden. Når politikere og ledere på det strategiske plan italesætter sociale problemer som kriminalitet i relation til arbejdsmarkedet og manglende uddannelse, betyder det også, at løsningerne af de sociale problemer eller af kriminalitet knyttes til det at komme i arbejde eller få en uddannelse. Den oprindelige forståelse af problemerne som multiple eller komplekse reduceres til mere simple og håndterbare løsninger –

at komme i arbejde eller i gang med en uddannelse. Denne proces betegner Loseke (1999) som en 'trouble-industry', hvor menneskers hverdagsproblemer omskrives til institutionelle problemer, som kan håndteres af velfærdsinstitutionerne inden for det eksisterende forvaltningsområde og den dertilhørende lovgivning. I dette tilfælde løses problemerne gennem de allerede eksisterende indsatser i beskæftigelsesforvaltningen, hvor sagsbehandlere og mentorer arbejder med de specialiserede arbejdsopgaver forbundet med området.

I citatet fra udredningsrapporten Spor 2 fremhæves det endvidere, at der bør kunne stilles krav til den enkelte kontanthjælpsmodtager – eller kriminelle om at deltage aktivt i tilbud. Den måde forbindelsen mellem den enkelte og uddannelse og/eller arbejde vægtes på i Odense kommune kan ses i lyset af den samfundsmæssige diskurs forbundet til dette. I en analyse af de skiftende forventninger til unge og deres fremtidige integration på arbejdsmarkedet peger Juul (2013) på, at uddannelse ikke længere primært tænkes som en individuel ret, men også som en individuel forpligtigelse til at bidrage til at styrke den nationale konkurrenceevne (Juul, I., 2013). Hvor det tidligere har påhvilet staten at sikre unge lige adgang til uddannelse, så forstås den ideelle overgang nu til arbejdsmarkedet som et rationelt og informeret valg, som påhviler den unge (ibid.). Tilsvarende ses det i en analyse af 'Reform af beskæftigelsesindsatsen af 2014' at de dominerende forståelser af ledighed er forankret i den lediges manglende kvalifikationer såvel som manglende vilje til at arbejde. Det betyder også, at den enkeltes vilje til at arbejde og deltage i samfundet som ansvarlig medborger tilskrives en betydning. Ud fra dette perspektiv forstås arbejde som en moralsk forpligtigelse, der pålægges den enkelte (Knudsen, 2015).

At tilknytningen til arbejdsmarkedet – eller manglen på samme er et centralt omdrejningspunkt for forståelsen af de sociale problemer i Odense kommune ses endvidere ved, at også de unges forældres forhold til arbejdsmarkedet er i fokus. Dette fokus kommer fx til udtryk i Kortlægnings-rapporten, hvor der står følgende:

[...] gruppen af unge drenge og mænd som til dels har en lav grad af tilknytning til uddannelses- og arbejdsmarkedet, til dels tilhører familier, som i relation til arbejdsmarkedet og socioøkonomiske forhold er marginaliserede. Sættes forældrene marginalisering til arbejdsmarkedet i relation til de unges deltagelse i uddannelse og beskæftigelse er der det match i forhold til både forældre og de unges socialisering og deltagelse i samfundet. Det lave uddannelsesniveau og andelen af unge i arbejde kan pege på, at undersøgelsesgruppen til en vis grad er ekskluderet fra samfundet, når det gælder de værdier og normer, der er gældende i forhold til deltages i uddannelsesområdet og arbejdsmarkedet. Dette kan i sig selv mindske sandsynligheden for alternativer til kriminalitet og dermed øge sandsynligheden for kriminel adfærd (Folkesundhed og Kvalitetsudvikling, 2012, s. 5).

Her er det således forældrenes manglende tilknytning til arbejdsmarkedet, der problematiseres og ses som forklaring på, at de unge er uden arbejde. Indlejret i citatet er en forståelse af, at forældre såvel som den unge grundet deres manglede tilknytning til arbejdsmarkedet ikke besidder de eksisterende normer og værdier forbundet med det at være 'arbejdende'. Norm defineres som en regel eller en social værdi, som siger noget om, hvad vi bør gøre og dermed også noget om en ønskelig eller forventet adfærd hos den unge og forældrene (Israel & Danielsen, 1974). Dermed trækkes tråde til det Bovbjerg definerer som nutidens arbejdsetik, som et sæt af uskrevne normer, som fortæller os, hvad vi skal mene om det at arbejde. Ud fra den eksisterende etik er vi vores job og må stræbe efter af få arbejde såvel som prioritere arbejdet højt, når vi er i arbejde (Bovbjerg, 2019). For at opnå menneskelig succes må mennesket underlægge sig den arbejdsetik, som råder i samfundet (ibid.). Det betyder endvidere, at mennesker, som ikke underlægger sig en sådan forståelse fx ved at være uden arbejde, ses ned på og risikerer udelukkelse fra samfundet og heraf en øget risiko for kriminalitet.

Det forhold, at ledige personer begår mere kriminalitet end personer i beskæftigelse, er ifølge Geerdsen og Tranæs (2008) velbeskrevet i litteraturen. Ligeledes er det forhold, at personer, der har begået kriminalitet, har en markant lavere sandsynlighed for efterfølgende at finde beskæftigelse også velbeskrevet. Det er dog ifølge de to forfattere ikke afklaret, hvordan sammenhængen mellem kriminalitet og ledighed er. Denne uklarhed åbner for to forhold, som har betydning for, hvordan kriminalitet og ledighed skal forstås. For det første kan kriminalitet i sig selv have en negativ effekt på den enkeltes muligheder for at komme i arbejde. For det andet kan ledigheden i sig selv være årsagen til, at den enkelte begår kriminalitet (Tranæs & Geerdsen, 2008). De to forståelser af kriminalitet som et socialt problem kalder på forskellige løsninger. Med afsæt i den første forståelse rettes en indsats mod arbejdsmarkedets rummelighed i mødet med mennesker dvs. samfundets, virksomheders såvel som kollegers forståelser, normer og værdier i mødet med mennesket, som har en kriminell baggrund. Den anden – hvor ledighed i sig selv er årsagen til kriminalitet – kan relatere sig til forhold ved individets levevilkår som fx økonomiske forhold, meningsfuld aktivitet og beskæftigelse.

Analysen peger på, at årsagerne til kriminalitet som et socialt problem i de politiske dokumenter primært forstås som manglende tilknytning til arbejdsmarkedet eller manglende uddannelse. Det betyder ikke, at materialet ikke inkluderer andre forståelser af generative mekanismer som fx reduceret intelligens, psykiatriske diagnoser, samfundsvrede, normskred eller gruppetilknytning (Odense Kommune, 2012c), men alene at forståelsen af sammenhængen mellem kriminalitet og manglende uddannelse og tilknytning til arbejdsmarkedet er den dominerende forklaring. Det betyder også, at de oprindelige komplekse problemstillinger i rapporterne reduceres til problemer, som kan håndteres inden for de eksisterende forvaltningstilbud herunder beskæftigelsesområdet, hvor sagsbehandlere og mentors arbejde målrettes arbejdsmarkedet. Når der i organisatoriske tekster kobles mellem arbejdsløshed og kriminalitet og den enkeltes vilje og moral, skabes

der endvidere fortællinger om den unges eller forældrenes situationer, som enten gode eller dårlige såvel som ønskelige eller uønskede (Miller, 2001). Den måde kriminalitetstuede unge og deres families problemer italesættes på i rapporterne trækker tråde til de neoliberale værdier og forståelsen af den enkelte som et autonomt og rationelt subjekt.

#### Uansvarlige forældre som forklaring på kriminalitet

I de tre rapporter er der endvidere fokus på de unges forældre, og det ansvar forældrene forventes at tage for deres børns udvikling. I modsætning til den foregående forklaring – manglende tilknytning til arbejdsmarkedet og uddannelse, så er forældreansvaret ikke på samme måde eksplicit tydeligt i materialet, men er fremanalyseret på baggrund af de måder sociale problemer og løsninger italesættes på, såvel som min interesse i at forfølge byrådets vægtlægning af det, som i byrådsreferatet beskrives som *'konsekvent forældreansvarsarbejde'* (Odense Kommune, 2012a, s. 4). Italesættelsen af forældreansvarsarbejde som en måde at imødekomme kriminalitet på, ledte mig på en rejse gennem dokumenterne for at spore deres oprindelse.

Som det fremgik i det forgående, er en af markørerne for gruppen af drenge og mænd, at de er vokset op i familier, hvor forældrene har været marginaliseret fra arbejdsmarkedet og har haft en lav indkomst. I kortlægningen af målgruppen af børn og unge, som færdes i det kriminelle miljø, har forældrens indkomst, uddannelse og arbejdsmarkedstilknytning da også været i fokus. I rapporten er forældrene beskrevet på følgende måde:

Forældrene til undersøgelsesgruppen er i høj grad marginaliserede fra arbejdsmarkedet. Især hos mødrene er graden af selvforsørgelse ekstrem lav. Undersøgelsen viser ligeledes, at der ikke er tilfælde, hvor begge forældre er selvforsørgende. Den store andel af overførselsindkomster hos begge forældre, understreger, at en stor del af familierne i meget høj grad er marginaliserede fra arbejdsmarkedet og har en anspændt økonomi med begrænsede økonomiske handlemuligheder. Man kan i den forbindelse formode, at den unges erfaringer med egen forældre kan have betydning for den unges situation [ift. uddannelse, arbejde samt det at blive kriminel eller være kriminalitetstruet] (Folkesundhed og Kvalitetsudvikling, 2012, s. 4).

Her udlægges årsagen til kriminalitet i relation til, at børn bliver som deres forældre dvs. at den unge i mødet med forældrene lærer, hvordan verden ser ud og forstås. Heri er indlejret en forståelse af det Israel og Danielsen (1974) betegner som socialisering, hvor barnet knytter sig til sine forældre og søskende. Socialisering er betegnelsen for den proces, hvor individer internaliserer omgivelsernes sociale normer og kultur med henblik på at videreføre og styrke gruppens overlevelse og sammenhold (Israel & Danielsen, 1974). Inden for dette perspektiv benævnes normer ofte i sammenhæng med sociale værdier – her forståelser af behovet for at

uddannes sig, arbejde og ikke udvikle kriminel adfærd. Ud fra et sådan perspektiv tilskrives forældrene den primære betydning for, hvordan børn og unge udvikler sig, og hvordan deres adfærd som arbejdsløse og kriminelle bliver. En alternativ forståelse af årsagen kunne være, at unge som bor i Vollsmose, af det omgivende samfund, opfattes ud fra en stereotyp forståelse som 'ballademagere', og derfor hyppigt mødes med en mistænkeliggørelse, som kan give udslag i diskrimination. En forklaring ud fra et sådan perspektiv ville pege på, at de unge drenge og mænd udvikler sig i relation til de forventninger, som de opfattes med dvs. at de bliver 'ballademagere' eller kriminelle, når samfundet forventer det af dem.

Når forældrenes situation dvs. deres forbindelse til arbejdsmarkedet såvel som deres økonomiske situation knyttes til den unges adfærd som kriminel eller kriminalitetstruet, er det også en måde, hvorpå forældrene ansvarliggøres for de unges adfærd. En tolkning som understøttes ved, at der videre i rapporten står, at *'man kan formode, at fravær af materiel status og økonomisk usikkerhed, [...] i familie, kan have betydning for de ressourcer, forældrene har til at støtte de unge'* (Folkesundhed og Kvalitetsudvikling, 2012, s. 8).

Den måde hvorpå forståelsen af forældrene som ansvarlige vandrer gennem de organisatoriske dokumenter indikerer, at der er tale om en dominerende forståelse. Således ses forståelsen endvidere i Spor 2, hvor det er formuleret på følgende måde:

Mange voksne og dermed forældrene har en 'forsørger mentalitet', lav uddannelse og indsigt og forståelse for samfundsforhold og viden om politik. Der ses særligt behov for, at forældre og voksne i nærområdet bibringes større indsigt i samfundsforhold og forståelser for, hvilke tilgange der er nødvendig overfor de unge (Odense Kommune, 2012c, s. 33).

Dette understreges i de afsluttende anbefalinger, hvor følgende står skrevet:

Det anbefales, at myndighederne reagerer hurtigere med fokus på forældrenes inddragelse i løsninger. Det anbefales, at der opbygges et konsekvent og synligt system, hvor forældrene bliver understøttet i at ændre deres barns/den unges adfærd og netværk (Odense Kommune, 2012c, s. 9).

I metodebeskrivelsen fremstilles årsagen til problemerne i gruppen af 'kriminalitetstruede' unge på følgende måde:

En gruppe af børn og unge i Odense kommune vokser op i familier præget af tunge og komplekse sociale udfordringer, hvor forældrene ikke i tilstrækkeligt omfang tager ansvar for familiemedlemmernes gunstige udvikling og integration i almensamfundet (Folkesundhed og Kvalitetsudvikling, Ikke publiceret, s. 2)

Pointen med det ovenstående er, at familien og forældrene gennem en proces, hvor forskellige aktører<sup>30</sup> på forskellig vis italesætter årsager og forklaringer til det eksisterende problem med kriminalitet i forhold til den gruppe af mennesker, hvis problemer indsatsen skal løse. Fortællingerne bevæger sig fra at se forældrene som 'ofre' for ydre omstændigheder fx i form af lav økonomisk status og sociale problemer, der dræner dem for kræfter, til i stedet at være årsagen til, at deres børn bliver kriminelle, idet de ikke har taget tilstrækkeligt ansvar for deres børns udvikling og integration i samfundet. Gennem denne proces ansvarliggøres forældrene, og kategoriseres som hhv. gode eller dårlige forældre. Kategoriseringen baseres på en vurdering af, om forældrene udviser en bestemt adfærd eller en bestemt form for ansvarlighed. Det at være forældre til et barn eller en ung, som er kriminelt, bliver dermed i sig selv et socialt problem, som der bør gøres noget ved (Kitsuse & Spector, 1987). Forældre som ansvarlige aktører i den unges liv italesættes flere steder i de tre udredningsrapporter. Analysen viser, at politikere og embedsmænd fra det strategiske niveau forstår den ansvarlige forældre som et værn mod kriminalitet. Kontrafaktisk kan dette så også betyde, at forældre, som ikke udviser tilstrækkeligt ansvar, kan ses som en generativ mekanisme for udvikling af kriminelle adfærd hos en ung. Dermed bliver en styrkelse af forældreansvaret også en løsning på, hvordan kriminalitet som socialt problem skal imødekommes.

Hensigten har været at fremlægge mine fortolkninger af de fremherskende forståelser af de sociale problemer, som ligger til grund for etableringen af den nye enhed; Center for Familier og Unge. Jeg har i det forgående argumenteret for, at politikere og embedsmænd på det strategiske niveau i deres forståelse af problemerne primært italesætter kriminalitet i relation til manglende uddannelse og tilknytning til arbejdsmarkedet, samt argumenteret for at problemerne gennem sådanne forståelser tilpasses eksisterende indsatser i velfærdsinstitutioner. Samtidig har jeg argumenteret for, at børn og unges kriminelle adfærd ses i sammenhæng med forældrene som uansvarlige, og dermed bliver forældrene i sig selv sociale problemer, som skal gøres noget ved. Transformationerne af sociale problemer og forklaringer af årsagerne til kriminalitet hos den unge trækker tråde til de neoliberale værdier, hvor den enkelte ansvarliggøres i forhold til problemerne og også i forhold til løsningen af dem (Gubrium & Järvinen, 2014). Dermed tilskrives forældrene såvel som den unge også værdier som aktive, frie og ansvarlig subjekter. Begreber som jf. Bjerger og kolleger er kernebegreber, der i de senere år har sneget sig ind i dansk socialpolitisk arbejde (Bjerger et al., 2014). Det betyder også, at aspekter af de organisatoriske dokumenter skaber fortællinger om, hvordan en god forælder er og bør være. Dermed får dokumenterne betydning for, hvordan forældrenes identitet transformeres i mødet med velfærdsinstitutioner (Miller, 2001).

I det foregående har jeg fremlagt forståelserne af sociale problemer, som er fremherskende i de organisatoriske tekster på det politiske og det strategiske niveau.

---

<sup>30</sup> Her i form af VISO, embedsmænd i kommunen, Taskforcegruppen og det strategiske niveau i den nye enhed Center for Familier og Unge

I det følgende rettes blikket mod den indsats, som beslutningen om at etablere enheden også indeholder.

## 6.2 Politisk og strategisk opskrift på opgaveløsning

Som jeg indledningsvis redegjorde for, får den politiske beslutning betydning for den professionelle praksis på to niveauer; det strategiske og det operationelle. På det strategiske niveau samles professionelle fra to traditionelt adskilte forvaltningsområder under samme ledelse. På det operationelle niveau skal de professionelle arbejde med afsæt i principperne fra case-managementmetoden, hvor de professionelle sammen skal finde løsninger på problemerne i familien. Samtidig skal den professionelle tilgang til den unge og forældrene bygge på konsekvens og ansvarliggørelse (Odense Kommune, 2012a). Det betyder også, at politikere identificerer problemer såvel som løsninger, hvilket inden for en klassisk sociologisk forståelse er opgaver, som varetages af professionelle (fx Abbott, 1988; Grimen, 2008a; fx Grimen & Molander, 2008). Den professionelles autonomi sættes dermed under pres.

Tværprofessionel samarbejde er et forholdsvis nyt fænomen, som har fået en central rolle i moderne velfærdsinstitutioner (Gulløv, 2017). Fænomenet er dog ikke ukendt, og er da også behandlet i flere litterære bidrag inden for socialt arbejde (fx Villumsen et al., 2015; Viskum et al., 2015). Helhedssynet og forståelsen af det hele menneske er kernelementer i socialt fagligt arbejde og dermed en del af den professionelle etos (Harder & Nissen, 2011). Tværprofessionelt samarbejde kan derfor ud fra et professionelt perspektiv ses som et eksempel på, at professionelle med forskellig baggrund tildeles en autonomi til, sammen og på baggrund af professionelle viden, at løse udfordringer i velfærdsinstitutioner (Viskum et al., 2015).

Rettes blikket mod den politiske beslutning om, at professionelle sættes sammen i case-managementteams kan det, ifølge Gulløv, endvidere ses som en måde at bygge bro mellem velfærdsinstitutionernes forskellige myndigheder, uden at der gennemføres radikale ændringer i velfærdssystemet (Gulløv, 2017, s. 10). Han argumenterer for, at organisering af professionelle i tværgående teams kan ses som en måde at imødegå de nye styringsparadigmer, som kædes sammen med konkurrencestaten (begrebet er hentet fra Pedersen, 2011), hvor velfærdsstatens opgave bliver at sikre konkurrenceevne dvs. en større produktivitet for færre penge (Gulløv, 2017). Det betyder også, at beslutningen om at organisere den professionelle praksis i tværgående teams kan ses som en taktisk måde at imødegå kravet om fleksibilitet og omstillingsparathed, som er en del af konkurrence- og markedsparadigmet. På samme tid imødekommer en sådan organisering det forhold at professioner, som i større eller mindre grad fastsætter egen standarder, ikke kan være så smidige og fleksible, som styringsparadigmet knyttet til konkurrencestaten tilsiger (Gulløv, 2017). Beslutningen om, at den professionelle praksis skal organiseres i case-managementteams trækker dermed tråde til såvel de herskende styringsparadigmer såvel som til professionsparadigmet.

Et forhold som dog ikke ændrer på, at beslutningen er truffet politisk og dermed ikke kan ses i lyset af en professionsautonomi.

Det professionelle arbejde i case-managementteamet skal ifølge metodebeskrivelsen have afsæt i konkrete redskaber; screenings- og familieplansværktøjet. Screeningsredskabet er jf. kapitel 5 bygget op omkring parametre fra de to forvaltningsområder og indeholder 72 spørgsmål. Hensigten er, at familien med afsæt i screeningsværktøjet og sammen med case-manageren skal finde frem til familiens problemer og behov. Familieplanen er et oversigts-, styrings- og evalueringsredskab, som indeholder den individuelle families plan for de handlinger, som leder frem til løsning af problemerne. Planen indeholder endvidere et progressionsværktøj, så familiernes udvikling løbende kan måles, og indsatsen evalueres og justeres (Folkesundhed og Kvalitetsudvikling, Ikke publiceret).

Indlejret i fænomenet handleplan er der jf. Bjerger og kolleger en forståelse af individet som et aktivt, rationelt handlende subjekt, som selv kan finde frem til løsninger. Samtidig fordrer arbejdet med handleplaner, at den enkelte unge såvel som familien reelt er i stand til såvel som har et ønske om at lægge fremadrettede planer (Bjerger et al., 2014). Når en professionel praksis defineres med afsæt i subjekter som aktive og rationelle kan det jf. Bjerger og kolleger, spores tilbage til den socialpolitiske udvikling som gennem 80'erne og 90'erne udfordrede den professionelles status som ekspert. Betoningen af borgeres autonomi hænger i den forståelse sammen med en effektivisering af socialt arbejde ved løbende at tilpasse indsatser til individuelle behov og ønsker (Bjerger et al., 2014, s. 65). Som det var gældende for fænomenet tværfagligt samarbejde, er ideen om en aktiv borger; ung eller familie ikke alene forbeholdt politikere, men kan i samme periode ses i litterære bidrag inden for socialt arbejde (fx Andersen Lundemark, 2015; Eskelinen & Koch, 1997). Gennem metodiske tilgange baseret på empowerment og rehabiliteringstanken – som det er tilfældet med case-managementmetoden i Center for Familier og Unge, bliver det den professionelles opgave at forbedre borgeres kapacitet til og mulighed for selv at træffe rationelle valg, når de står i situationer, hvor de har behov for hjælp. Denne forståelse hænger ifølge Bjerger og kolleger sammen med en forståelse af, at samfundet får mere for pengene, hvis borgeren får valg og træffer egne valg. Det betyder, at forståelsen kan spores til markedsværdierne og NPM-diskursen (Bjerger et al., 2014).

Når det af den politiske beslutning fremgår, at den professionelle praksis skal bygge på konsekvens og ansvarliggørelse af den enkelte eller dennes eventuelle forældre, så er det ikke nødvendigvis, fordi det er i modstrid med professionsdiskursen. Som det fremgik af det forgående kan både empowerment og rehabilitering spores til den professionelles vidensområde. Det jeg her problematiserer er, at der syntes at være et ensidigt fokus på subjektet som rationelt handlende og den professionelle indsats som ansvarligt-gørende, som den eneste og sande forståelse af problemer og behov hos familierne. Dermed overses ifølge Ejrnæs det forhold, at sociale problemer og behov nødvendigvis må ansues ud fra flere perspektiver for at omfavne den



kompleksitet, som er i menneskers sociale liv (Ejrnæs, N. M., 2008). Kun ved at åbne op for flere forskellige perspektiver på socialt arbejde, kan der efterstræbes et helhedssyn og dermed en tilstedeværelse af en professionsdiskurs.

Et andet forhold, som kommer til udtryk i forarbejdet til den politiske beslutning er et politisk og strategisk behov for, at den professionelle praksis i højere grad bindes op på målsætninger og succeskriterier (Odense Kommune, 2012b, s. 32). Årsagen til dette er ifølge udredningsrapporten Spor 1, at:

det skal være lettere at kvalificere en beslutning: at forsætte, omlægge eller afvikle igangsatte indsatser, hvis de viser sig ikke at have den ønskede effekt. Alle indsatser skal dermed baseres på en integreret problemanalyse og på systemer til vidensindsamling og benchmarking (Odense Kommune, 2012b, s. 32)

Den politiske beslutning indeholder dermed en svækkelse af den professionelle autonomi. Når der fra politisk og strategisk side tages afsæt i en styring af den professionelle praksis gennem målsætninger og succeskriterier, udfordres den professionelle autonomi til på egen hånd at planlægge og udføre arbejdet. Den abstrakte vidensbase, som kernen i professionelt arbejde og den professionelle autonomi, udfordres samtidig ved, at systemer i institutionen overtager problemanalyse såvel som vidensopsamlingen. Opgaver som inden for det klassiske professionssociologiske felt forstås, som professionelle kerneopgaver (fx Abbott, 1988; Grimen, 2008c).

Opsummerende kan det udledes at den politiske beslutning om, hvordan den sociale praksis i mødet med borgeren skal udformes, kan ses i lyset af de senere års udvikling, hvor der i stigende grad har været et politisk-administrativt behov for at styre kvalitet og effekt på det sociale område. Interessen for at styre det sociale område har primært handlet om, at kunne bevise nytten af indsatsen, dokumentere effekten og dermed opnå 'value for money'.

Udviklingen af en ny praksis i Center for Familier og Unge kan ses i lyset af det dominerende NPM-paradigme, som har præget de danske velfærdsinstitutioner siden 1990'erne (Bjerger et al., 2014). NPM udspringer af den økonomiske krise i 1970'erne, og er implementeret i offentlig forvaltning for at imødegå de til stadighed voksende budgetter. Med indførelsen af NPM blev der sat fokus på, at ledere skulle have mulighed for at være leder og anvende managementmetoder, som tidligere alene blev praktiseret på det private arbejdsmarked. Indførelsen af NPM i den offentlige sektor betød også en instruktion til nye begreber og krav om effektivitet og resultatmålinger. Udviklingen hviler på en antagelse om, at der er en sammenhæng mellem kvalitet i socialt arbejde og prioritering af specifikke metoder samt ledelsesmæssig kontrol og evaluering (Nissen & Møller, 2006).

Ledelsesparadigmet har svækket den traditionelle forståelse af professionel autonomi (fx Abbott, 1988; Grimen, 2008a), herunder retten til at definere

problemer og behov i mødet med familierne, men også retten til at udvælge og anvende metoder inden for det professionelle vidensfelt. Ideen om en helhedsorienteret indsats og professionelt samarbejde i teams er ikke alene en politisk og strategisk diskurs. Den samme tendens har været synlig i litteraturen inden for socialt arbejde, hvor socialt fagligt helhedsperspektiv og tværfagligt samarbejde har været i fokus siden 1990'erne (Harder & Nissen, 2011; Villumsen et al., 2015). Den politiske og strategiske opskrift på udviklingen af en ny praksis på området er dermed ikke frakoblet den professionelle vidensbase. Pointen er her, at kravet om at politikere og embedsmænd i Odense skal vise ledelsesmæssige resultater, imødekommes ved at styre den professionelle praksis og i en detaljeringsgrad, som på mange måder tilsidesætter professionel autonomi og handlekraft.

## Kapitel 7 Arbejdsopgaver og positioner

Hensigten med dette kapitel er at rette blikket mod ledere og professionelle i Center for Familier og Unge, og den måde de taler om deres arbejdsopgaver på. Dermed fremlægger jeg i dette kapitel de fremanalyserede forståelser af arbejdsopgaver i en konkret kontekst, hvor alle arbejder med afsæt i CFU-modellen, men udføre forskellige arbejdsopgaver i relation til de forskellige positioner, den enkelte har i organisationen. De forskellige positioner, som fremlægges her, er centerchefen, de daglige ledere; lederen af Tryghed og Gadeplant, lederen af Familie og Udvikling, myndighedssagsbehandlerne; beskæftigelsessagsbehandleren, sagsbehandleren på børne- og ungeområdet samt indsatspersonerne; case-manager, kontaktperson, mentor.

Grimen og Molander anskuer skønnet som dels epistemisk og dels strukturelt, dvs. indhegnet af standarder sat af en autoritet (Grimen & Molander, 2008). Afhandlingens fokus er de professionelles udfoldelse af det institutionelle skøn, hvilket betyder, at skønnet udfoldes i relation til en institutionel position. Samtidig har jeg en antagelse om, at lederne gennem deres aktiviteter på forskellig vis sætter standarder (Grimen & Molander, 2008) for udfoldelsen af skønnet. Det vil sige, at lederen gennem sine aktiviteter på forskellig vis understøtter og indhegner de professionelles udfoldelse af skønnet. Ved rette blikket mod den måde ledere og medarbejdere taler om deres arbejde på, er det muligt at identificere og kortlægge de 'selvfølgeligheder' eller objektive forståelser, som er styrende for, hvordan ledere og professionelles handler. Denne del af analysen knytter derfor an til de efterfølgende analysekapitler, hvor udfoldelsen af skønnet (kapitel 8 og 9) og de strukturelle aspekter af skønnet (kapitel 10) præsenteres.

Institutioner erfares som noget objektivt og virkeligt, hvilket betyder, at institutionelle handlinger bliver selvfølgelige og 'noget vi gør' (Berger & Luckmann, 2004, s. 98-99; Smith, 2005). Institutioner fremstår derfor for udøveren som uforanderlige og selvindlysende. Præsentationen af position og arbejdsopgaver suppleres derfor med de 'selvfølgeligheder', der blev synlige, da ledere og professionelle talte om deres rolle og opgaveløsning i relation til CFU-modellen<sup>31</sup>. Når jeg i det følgende præsenterer de forskellige positioner og arbejdsopgaver, har jeg valgt at tage afsæt i den organisatoriske og hierarkiske inddeling. Begrundelsen herfor er, at jeg nødvendigvis må 'starte et sted', og samtidig har jeg fundet det frugtbart i forhold til den videre analyse.

Analysen viser, at aktørernes positioner og de arbejdsopgaver som er knyttet til dem med inspiration fra Skals (Skals, 2016, s. 167) kan fordeles på tre niveauer bestående af; 1) et overordnet strategisk niveau, 2) et programniveau samt 3) et driftsmæssigt operationelt niveau. De tre niveauer retter sig alle på forskellig vis mod den opgave,

---

<sup>31</sup> Smith siger, at den diskursive praksis eller italesættelse af arbejdsopgaverne også er en måde, hvorpå de professionelle udfører deres arbejde. (Smith, 2005)

som skal løses i enheden og dermed mod de professionelles arbejdsopgaver og udfoldelsen af skønnet.

Positionen som *centerchef* er kendetegnet ved en medierende funktion mellem det overordnede strategiske niveau, det vil sige de betingelser og rammer, der udstikkes af byrådet, samt centerchefens samarbejde med de traditionelle forvaltningsområder<sup>32</sup> og de daglige ledere i Center for Familier og Unge på programniveau. Positionen kendetegnes ved aktiviteter, der er rettet mod økonomi, tværgående opgaveløsning og progression. Positionen som *daglig leder* forstås også som medierende, her mellem det overordnede strategiske niveau, dvs. samarbejdet mellem centerchefen og de traditionelle forvaltningsområder samt de professionelle på det operationelle niveau. På dette niveau indeholder de daglige lederes forståelser af de arbejdsopgaver, der er knyttet til såvel de monofaglige som de tværgående opgaver, herunder overvejelser og aktiviteter i relation til lovgivning, ressourcer og den faglige retning på det operationelle niveau. I modsætning til centerchefens arbejdsopgaver, som er vertikale, er arbejdsopgaverne hos de daglige ledere horisontale, idet disse ledere primært løser faglige, organisatoriske og administrative opgaver i relation til drift på myndigheds- og indsatsområdet, samt i det tværgående teamsamarbejde. Denne form for intern organisering og arbejdsdeling med både vertikale og horisontale elementer er almindeligt forekommende i kommunale forvaltninger (Baadsgaard, 2014; Skals, 2016). De professionelle udfolder skønnet i relation til de aktiviteter, som de er tildelt gennem de institutionelle positioner. Samtidig viser analysen, at de professionelle varetager forskellige arbejdsopgaver. På den ene side er indtager de professionelle en position i relation til de traditionelle forvaltningsområder, herunder sagsbehandler og indsatsperson, og på den anden side en position, som 'tværgående opgaveløser'. Som noget særligt peger analysen på, at sagsbehandlerne får en medierende rolle mellem lovgivningen og de arbejdsopgaver, som udføres af indsatspersonerne. I det følgende fremlægger jeg de empiriske analyser.

## 7.1 Centerchefen

Som øverste chef i enheden er *Centerchefen* leder for den daglige leder af Familie og Udvikling samt den daglige leder af Tryghed & Gadeplan. På tidspunktet for interviewet er centerchefen konstitueret og varetager desuden den daglige ledelse af enheden Kontrol og Regression. Hierarkisk er centerchefen placeret under Chefen for Uddannelse, som er chefen for ét ud af fire områder i Odense Kommunes Beskæftigelses- og Socialforvaltning<sup>33</sup>. Centerchefen varetager samarbejdet på det politiske og strategiske niveau, herunder samarbejde med Byrådet, Børne- og Ungeforvaltningen, samt Beskæftigelses- og socialforvaltningen. Internt varetager han samarbejdet med de daglige ledere i 'ledelsesteamet'. Centerchefen har som øverste leder ansvaret for enhedens budget og driften. Centerlederens position skal

---

<sup>32</sup> Børne- og Familieforvaltningen samt Beskæftigelses- og Socialforvaltningen

<sup>33</sup> Se endvidere organisationsdiagrammet i kapitel 6

derfor forstås som et samspil mellem et eksternt overordnet politisk og strategisk niveau og et internt programniveau.

Centerchefens forståelse af den opgave, han er sat til at løse, skal ses i lyset af den forudgående proces, som jeg har redegjort for i kapitel 5. Centerchefen udtaler sig på interviewtidspunktet om situationen i Center for Familier og Unge:

Verden har nemlig ændret sig rigtig meget. Du [interviewer] kommer på et tidspunkt, hvor tingene de sådan står og vibrerer lidt, på rigtig, rigtig mange felter, der er sket noget, vi har skullet spare, vi har skullet lægge nogle strategier om. Vi har været i byrådet to gange, siden vi snakkede sammen sidst, og selvfølgelig er det et glædelig budskab at få hver gang, at ja, CFU skal bestå, skal være en del af Beskæftigelses- og Socialforvaltningen, men alene den omstændighed, at vi på den måde kommer i vælten og bliver sat spørgsmålstegn ved, det giver sådan lidt utryghed. (CC)

Centerchefens italesættelse af den forudgående proces, hvor enhedens eksistens har været taget op i byrådet, rammesætter dels hans position som konstitueret centerchef og dels hans funktion og hans arbejdsopgaver i en organisation, som er præget af økonomisk ustabilitet. Hvor der under den tidligere centerchefs ledelse har været et fagligt fokus på etablering og udvikling af CFU-modellen (Folkesundhed og Kvalitetsudvikling, Ikke publiceret), har den konstituerede centerchef pga. situationen i Center for Familier og Unge set det som sin primære opgave, at overholde budgetterne, få styr på driften og sikre en tværgående opgaveløsning. Centerchefen siger mere konkret om den opgave, han er sat til at løse: *Vi skal simpelthen have styr på driften. Det vi skal gøre stærkere, der er noget økonomi, og der er noget tværgående opgaveløsning.* (CC s. 2). Samtidig viser det empiriske materiale, at Centerchefen ser det som sin opgave at vise progression i indsatsen. Han siger: *'noget af det jeg (skal), det er, at der kommer nogle resultater ud, at vi simpelthen skaber noget progression'* (s. 11).

I det følgende vil jeg gennem empiriske eksempler argumentere for, at centerlederens forstår sin rolle som centerchef, som medierende mellem de politiske krav og den daglige praksis. De empiriske eksempler omhandler opgaverne som italesættes af centerchefen som betydningsfulde på tidspunktet for mødet med det empiriske felt: økonomi, tværgående opgaveløsning og progression.

Et af de tiltag, der er foretaget på baggrund af evalueringerne af Center for Familier og Unge, er som nævnt i kapitel 5 at etablere en visitationsenhed. Visitationsudvalget består foruden centerchefen af de tilsvarende chefer fra Børne- og Ungeforvaltningen samt fra Beskæftigelses- og Socialforvaltningen. Samarbejdet omhandler opgaver i relation til visitering af sager til enheden fra de to traditionelle forvaltningsområder. Centerchefen siger om sine arbejdsopgaver i udvalget:

Jeg har selvfølgelig en rolle i forhold til hvem [familier], der kommer ind, og hvem, der skal ud [familier som visiteres til enheden]. Det er en stor opgave, [...] fordi vi er en forvaltning nu, som ikke har ret mange penge at gøre med, og derfor kan der godt være noget suboptimering, man er nødt til hver forvaltning og hver afdeling at kikke på deres pengepung. Så der er noget med, at man skubber borgerne frem og tilbage, der kan komme noget forstyrrende ind, som ikke har med det fagfaglige at gøre (CC).

Jeg opfatter ovenstående udtalelse således, at centerchefen i mødet med udvalget ser det som sin opgaver, at være 'gatekeeper' for de sager, som visiteres ind i enheden og ud fra enheden og tilbage til de traditionelle forvaltningsområder. Samtidig udleder jeg, at centerchefens varetager denne opgave med afsæt i en økonomisk vurdering og i mindre grad tillægger vurderingen en faglig betydning. Ud fra denne tolkning får centerlederen en rolle, som 'buffer' imellem de eksterne samarbejdspartnere og den interne opgaveløsning og anvendelsen af ressourcer. Centerchefen forstår dermed sin rolle som bindeleddet mellem på den ene side de politiske intentioner om at overholde budgettet og styre enhedens økonomi og på den anden side den daglige drift og den opgaveløsning, som finder sted.

En anden af de arbejdsopgaver, som italesættes af centerlederen, er hans position i det interne samarbejde med ledelsesteamet. Centerlederen siger om sin opgave i ledelsesteamet, at *'min rolle er sparringspartner, den der understøtte de problematikker, der måtte være i ledelsesteamet'* (CC). Samtidig ses det, at han tillægger ledelsesteamet en særlig tværgående funktion for at kunne imødekomme understøttelsen af de professionelle, idet han om arbejdet i ledelsesteamet siger, at det skal sikre, at lederne får *'koordineret med hinanden og får sat nogle stik i på tværs. Det er rigtig, rigtig vigtigt'* (CC). Når centerchefen prioriterer det tværgående samarbejde på programniveau kan det ses som en understøttelse af de professionelle samarbejde i teamet. Samtidig peges der på en kobling mellem de politiske og strategiske intentioner og centerchefens forståelse af hans opgave. Af centerchefens italesættelser af sine opgaver udleder jeg, at han får en rolle som 'sparringspartner' for de daglige ledere og dermed en medierende position mellem de politiske og strategiske forventninger til en tværgående opgaveløsning og understøttelsen af de daglige ledere, som varetager opgaverne i relation til de to traditionelle forvaltningsområder.

I det sidste eksempel taler centerchefen om sin opgave med at udarbejde og fastsætte mål for enheden. På spørgsmålet om, hvordan progressionsmålene for enheden fastsættes siger han:

Det har været en proces, hvor vi har været med fra CFUs side, og vi [i CFU] har fået noget feedback fra staben, nogle regnedrenge, som ved, hvad kan vi overhovedet trække ud, og måle os på, hvad findes der overhovedet af datagrundlag for os. Og hvor meget skal vi ligne normalsystemet, hvad er det for nogle indikatorer, som vi

kan gå ind og måle på. Og det kræver jo, at der kom ekspertise fra os, en dygtig beskæftigelsessagsbehandler, en [Leder fra F&U], som kom ind og kiggede på de udkast til det her, og ryster på hovedet, eller nikker. Det her, er det [...] et fagligt rigtigt udvalgt mål, fordi det viser noget om, hvor at vi er på rette vej. Men det her mål herovre, det [...] siger ikke noget. Så det har været sådan en fælles proces at få det op og stå. (CC)

Jeg opfatter ovenstående udtalelse således, at centerchefen for at imødekomme kravet om at kunne vise progression balancerer mellem to opgaver. På den ene side er der spørgsmålet om, hvad det rent teknisk kan lade sig gøre at måle på. På den anden side er der en faglig forståelse af, hvilke mål der er realistiske, når der tages hensyn til enhedens særkende, og det praktiske arbejde som udføres. I mødet med kravet om at vise progression får centerchefen derfor en medierende rolle mellem, hvad der teknisk kan lade sig gøre, og hvordan enheden kan vise progression.

Opsummerende kan det udledes, at centerchefens forståelse af sine arbejdsopgaver, og den måde han italesætter dem på, indikerer, at han får en medierende position mellem det politiske og strategiske niveau og den daglige drift i enheden.

## 7.2 De daglige ledere

I Center for Familier og Unge er der to daglige ledere. De to ledere italesætter, at deres arbejdsopgaver og forståelsen af deres position, på mange måder er fælles, og de behandles derfor i det følgende som sådan. Jeg indleder afsnittet med en præsentation af ledernes organisering efterfulgt af deres arbejdsopgaver og de afledte positioner. Arbejdsopgaver og positioner i relation til den tværgående opgaveløsning adskiller sig på visse punkter fra hinanden, hvorfor denne afslutningsvis behandles særskilt.

*Den daglige leder af Familie og Udvikling* har på interviewtidspunktet kun varetaget opgaven som leder i en kort periode. Forud for ansættelsen som leder, har hun i Center for Familier og Unge haft ansættelse i en kombinationsstilling: dels som case-manager og dels som sagsbehandler for Børn- og Ungeområdet. Det er således nyt for hende at fungere som leder for tidligere kolleger. Som daglig leder har hun personale- og fagansvar for fire case-managere, syv børn-og unge sagsbehandlere og to kontaktpersoner samt en fagspecialist. Efter nedlæggelse af enheden for Styring og Udvikling, jf. kapitel 5, varetager hun opgaven med udvikling af case-managementmetoden. Lederen har derfor endvidere ansvar for den metodiske tilgang, som anvendes, når de professionelle varetager opgaver i relation til den tværgående indsats. Hun er som leder organisatorisk sidestillet med den daglige leder af Tryk og Gadeplan.

*Den daglige leder af Tryk og Gadeplan* har som leder personale- og fagansvar for fire beskæftigelsessagsbehandlere samt otte mentorer, der alle har arbejdsopgaver, som relaterer sig til case-managementmetoden; i det daglige kaldes disse opgaver

for familiesager i modsætning til enkeltsager. Desforuden har lederen såvel personale- som fagansvar for de beskæftigelsessagsbehandlere, som sidder med enkeltsager og ikke arbejder ud fra case-managementtilgangen, samt for trygheds- og gadeplansmedarbejderne. Lederen blev ansat kort tid efter etableringen af enheden, og han har dermed på tidspunktet for interviewet flere års erfaring som leder i regi af Center for Familier og Unge.

Samarbejdet mellem de daglige ledere og centerlederen er officielt organiseret gennem 'ledelsesteamet', som holder kontinuerlige møder. Eksternt samarbejder de daglige ledere begge med Beskæftigelses- og Socialforvaltningen, hvor Center for Familier og Unge er forankret. Lederen af Familie og Udvikling samarbejder endvidere med Børne- og Ungeforvaltningen. De to daglige ledes position skal således ses i lyset af et samspil mellem det operationelle og strategiske niveau, internt som eksternt. På det operationelle niveau udfører de professionelle specifikke arbejdsopgaver i relation til den hjælp, der gives i relation til de traditionelle forvaltningsopgaver. På det strategiske niveau samarbejder de daglige ledere med ledelsen fra de to traditionelle forvaltningsområder. Således ses der en organisering af de daglige ledes opgaver, som trækker tråde til organiseringen på de traditionelle forvaltningsområder, hvor de professionelle organiseres under en specialiseret faglig ledelse på hhv. børne- og ungeområdet samt beskæftigelsesområdet. Den for enheden særegne tværgående indsats forankres alene under lederen af Familie og Udvikling.

De arbejdsopgaver, de daglige leder har tilfælles italesættes som: 1) overholdelse af lovgivningen, 2) tilpasning af ressourcer i bred forstand og 3) styring og understøttelse af den faglige praksis.

#### Overholdelse af lovgivningen

De to myndighedsområder er underlagt fælles forvaltningsretslige love, men også specifikke love, som kobles til og åbner mulighed for, at sagsbehandlerne kan træffe afgørelser på de områder, de er sat til at administrere. De daglige ledere italesætter begge opgaven med at sikre, at sagsbehandlerne inden for deres områder udfører en lovmedholdelig indsats som en væsentlig del af deres arbejde. Lederen af Tryghed og Gadeplan siger om dette:

Så er det jo beskæftigelsessagsbehandlerens fornemste opgave, så skal han eller hun også have styr på sin lovgivning. Altså laploven, der er jo nogle tidsfrister, der er noget dit og dat og alt muligt. Der skal gives noget uddannelsespålæg, og .... Det skal de jo have styr på. Ligesom børn- og ungesagsbehandleren skal have styr på alt det her servicelovshalløj i forhold til de unge. Noget af det, jeg prøver at tilsikre, i den del, det er jo, at mine medarbejdere, de kan få noget juridisk understøttelse inde fra staben af, blive opkvalificeret.  
(T&G)



Vigtigheden af at prioritere en lovmedholdelig indsats understøttes af lederen af Familie og Udvikling, som siger, at: *'Lovgivningen sætter jo nogle krav til os, og det skal vi overholde, metode eller ej, så det er et vilkår tænker jeg'* (F&U).

Den daglige leder af Familie og Udvikling siger om sin prioritering af opgave med overholdelse af lovgivningen i forbindelse med, at hun bliver ansat som leder:

Der har helt sikkert været et krav til mig om, at nu skulle vi altså trække i arbejdstøjet. Og der var også noget omkring at hele den lovmæssige del, for eksempel så har de [tidligere ledelse] ikke udført ledelsestilsyn her de første to år, og det var ikke så godt. Og slet ikke fordi, at da vi så begyndte på det, kunne vi se, at det havde der været behov for (F&U)

Herudaf udleder jeg, at der trækkes tråde til det strategiske niveau. Lederen af Familie og Udvikling forstår sin rolle som medierende mellem de strategiske forventninger til overholdelse af loven og det praktiske arbejde på det operationelle niveau. De daglige ledes position kan dermed gennem deres daglige aktiviteter ses som medierende mellem lovgivningen og sagsbehandlingernes udfoldelse af skønnet.

#### Tilpasning af ressourcer i bred forstand

En anden opgave, som de daglige ledere italesætter, er tilpasningen af ressourcer i bred forstand. De daglige ledere taler ikke om 'at overholde budgettet', som det var tilfældet hos centerchefen. I stedet italesættes opgaven med at tilpasse opgaveløsningen til de eksisterende personaleressourcer. Lederen af Tryghed og Gadeplan siger:

Jeg har jo både nogle beskæftigelses-sagsbehandlere og nogle mentorer, og dem der går på gaden. Og i forhold til dem, der går på gaden, så bliver [deres] tid trukket ud til det her [arbejdet med metoden]. Det bliver selvfølgelig på bekostning af noget andet (T&G)

Jeg opfatter lederen af Tryghed og Gadeplans udtalelse således, at han har to opgaver som skal løses, en i relation til CFU-modellen og en i relation til 'dem på gaden'. Samtidig udleder jeg, at han forstår det som sin opgave at fordele ressourcerne mellem de opgaver, som skal løses. Det betyder også, at han får en medierende rolle mellem de ressourcer, der afsættes strategisk, og de betingelser, de professionelle får til at udføre arbejdsopgaverne.

En anden måde, hvorpå de daglige ledere medierer mellem de afsatte ressourcer og den daglige praksis, er gennem styring af den hjælp, som sættes i værk i familierne. Den daglige leder af Familie og Udvikling siger om sine opgaver med at godkende hjælp over et vist beløb:

Vi kalder det en kompetenceplan, som ligesom beskriver, hvad [de professionelle] har af egne kompetencer i forhold til

foranstaltninger og bevillinger. Når vi når over et vist beløb, og når vi når op til anbringelse, så skal det være med ledergodkendelse. (F&U)

#### Sætte faglig retning

En af de arbejdsopgaver, som de daglige ledere italesætter er udarbejdelse af manualer, procedurer, arbejdsgange, tjeklister m.m. Hensigten hermed er *at styre og understøtte den faglige praksis* og det skøn, som udfoldes af de professionelle. Retningslinjerne, de daglige ledere arbejder med, knytter sig selvsagt til deres arbejdsområder. Dvs. at lederen for Familie og Udvikling varetager arbejdet med retningslinjer, som berører sagsbehandling og indsatser på børne- og ungeområdet samt CFU-modellen som social faglig tilgang til den tværgående indsats. Den daglige leder af Tryghed og Gadeplan varetager opgaver, der relaterer sig til sagsbehandling og indsatser på beskæftigelsesområdet. De to ledere synes at være enige om, at der er behov for retningslinjer i det faglige arbejde med familierne. Lederen for Tryghed og Gadeplan siger:

Så arbejder vi sådan lidt med at få det skriftlige i forhold til, hvordan får vi forankret den her viden, hvordan får vi holdt fast i den og gjort den tilgængelig operationelt. Vi [beskæftigelsesområdet] skal til lidt mere at arbejde med nogle arbejdsgange, jeg vil næsten sige hele vejen rundt. Og jeg ved [navn på leder af Familie og Udvikling], hun er begyndt at arbejde med sådan nogle tjeklister, at hvis de [B&U myndigheden] eksempelvis har at gøre med en anbringelse, så kan man lige rive en tjekliste op, med alle de her atten ting, man skal være opmærksom på. At har man nu husket, altså i forhold til noget hyring, i forhold til noget inde i et system, der skal krydses af, eller hvad det nu kan være. (T&G)

Som det fremgår af citatet, er formålet med retningslinjerne at 'forankre' en bestemt viden og gøre den 'tilgængelig operationelt'. Herigennem udleder jeg, at der er tale om fælles retningslinjer for praksis og dermed, at de professionelle skønsmæssige udfoldelse tager afsæt i en fælles vidensreferenceramme. De daglige lederes arbejde med retningslinjer kan dermed også tolkes som et forsøg på at skabe en fælles forståelse af regler, normer og værdier (Berger & Luckmann, 2004; Scott, 2014). Heraf udleder jeg, at deres arbejde kan ses som en intention om at udvikle over individuelle kollektive forståelser (Berger & Luckmann, 2004; Powell & DiMaggio, 1991). Der er dermed på den ene side tale om, at lederne gennem retningslinjerne vil stille viden til rådighed for de professionelle, således at disse kan løse deres opgaver. På den anden side er der tale om, at lederne på lokalt plan sætter retninger for, hvilken viden de professionelle bringer i anvendelse, når de udfolder skønnet i mødet med familiernes problemer og behov. Dermed er der tale om forankring af viden, som på forskellig vis sætter retningslinjer for, hvordan de professionelle skal udføre deres arbejdsopgaver, og retningslinjerne vil derfor også have forskellige

betydning for de enkelte professionelles udfoldelse af skønnet. De daglige ledere får dermed en position, hvorfra de kan sætte faglig retning for den praksis, der skal løse opgaverne sat af det politiske og strategiske. Herunder både de opgaver som løses af de professionelle i relation til de to traditionelle forvaltningsområder og den tværgående opgaveløsning.

Jeg forbinder de empiriske udtryk, manualer, procedurer, arbejdsgange m.m. med begrebet 'organisatoriske retningslinjer' (Evans, 2013), som også indeholder ledernes oversættelse af de retslige bestemmelser (Svensson, 2008, s. 131) i lovene knyttet til de to områder samt faglige strategier og prioriteringer. Evans anvender begrebet '*managerial organisational rules*' (Evans, 2013, s. 739) på grund af en efter hendes opfattelse '*increasing role of managerial strategies of control of professional practice, particularity in the proceduralisation of practice*' (ibid.) i de arbejdsorganisationer, der varetager 'social service' (Evans, 2013, s. 740; Skals, 2016, s. 179). I kapitel 10 undersøger jeg retningslinjernes formål med henblik på at belyse, hvordan de understøtter og indhegner de professionelles udfoldelse af skønnet.

Jeg har i det foregående argumenteret for, at retningslinjer er et arbejdsredskab, som de daglige ledere tager i anvendelse, når de ønsker at understøtte og styre den faglige praksis, og dermed det skøn, som udfoldes på det operationelle niveau, så den baseres på en bestemt viden og dermed 'går' i en bestemt retning. Samtidig kan det udledes, at retningslinjerne kan have forskellige formål, hvilket betyder, at indholdet af retningslinjer har forskellig betydning for skønnet i forhold til balancen mellem ledelsesmæssig styring og faglig autonomi. De daglige lederes arbejde med retningslinjer for den professionelle praksis og deres samarbejde med centerchefen i 'ledelsesteamet' placerer dem i en medierende position mellem de politiske og strategiske intentioner for enheden og den faglige praksis, som skal omsættes i mødet med familierne. Den måde de daglige ledere forstår deres rolle og arbejdsopgaver får derfor betydning for, hvordan retningslinjerne udarbejdes og implementeres i praksis. Jeg vender tilbage til denne del i kapitel 10.

#### Den tværgående opgaveløsning

I det foregående har jeg haft blikket rettet mod de opgaver, som er fælles for de to daglige ledere i relation til de opgaver, som løses på det traditionelle forvaltningsområder. I det følgende vil jeg rette blikket mod den særegne og tværgående opgave, som enheden også er sat til at løse. Det empiriske materiale indikerer, at centerchefen har tildelt den daglige leder af Familie og Udvikling en central opgave, som den der skal sikre udvikling og implementering af case-managementmetoden. Jf. centerchefen består opgaven dels i at opsamle viden med henblik på at forankre den i case-managementmanualer. Analysen peger endvidere på, at centerchefen anser case-managementmetoden som et redskab til at imødekomme kravet om progression. For centerchefen sker dette ved, at den daglige leder af Familie og Udvikling gennem arbejdet med at sortere i virksomme effekter i arbejdet med metoden effektiviserer indsatsen. Han siger:

Ja! (...) jeg er virkelig, virkelig glad for, at [navn på lederen af Familie og Udvikling] er kommet til. Som har den dér dybe faglighed, og overblikket og ledergenerne. Sådan meget personalemæssigt jordnært at få samlet op på den viden, vi har skaffet os, få det gjort generisk, få det skrevet ind i vores case-managementmanual, og få sorteret de ting fra, der ikke virker, og vi gør noget mere i de ting, der virker. Ligesom byrådet har bedt os om. Ligesom der har været tankegangen omkring case-management. (CC)

Det centrale ansvar og opgaven, som den, der varetager implementeringen og udviklingen af case-managementmetoden, understøttes af den daglige leder for Tryghed og Gadeplan. På spørgsmålet om lederens opgaver i forhold til metoden, svarer denne: *'Mine sagsbehandlere er med til at screene de voksne. Jeg indgår slet ikke i det dér, det gør jeg ikke'* (T&G). Den daglige leder af Familie og Udvikling bliver dermed bindeleddet mellem centerchefens opgave med at implementere metoden, men hun er endvidere bindeleddet mellem centerchefens opgave med at overholde budgetter samt vise progression. Dette sker ved, at lederen gennem ansvaret for at implementere metoden endvidere får ansvaret for at imødekomme centerchefens forståelse af sammenhængen mellem metoden og opgaverne med at overholde budgetter, samt at vise progression. Den daglige leder af Familie og Udvikling tildeles dermed en central position i forhold til at understøtte såvel udviklingen af som indhegningen af de professionelle faglige praksis og skønsmæssige råderum. Jeg vender tilbage til den daglige leder af Familie og Udviklings arbejdsopgaver og betydningen af disse for skønnet i relation til den tværgående opgaveløsning i kapitel 7.

Opsummerende kan det udledes, at de tres opgave som ledere på forskellig vis er kendetegnet ved en medierende position mellem de organisatoriske niveauer. Materialet indikerer endvidere, at positionen som centerchef er kendetegnet ved aktiviteter i relation til enhedens økonomi, tværgående opgaveløsning og progression. Rettes blikket mod de daglige lederes aktiviteter, er disse knyttet til såvel den monofaglige som den tværgående opgaveløsning, herunder overvejelser og aktiviteter i relation til lovgivning, ressourcer og den faglige retning på det operationelle niveau. I modsætning til centerchefens arbejdsopgaver, som er vertikale, er arbejdsopgaverne hos de daglige ledere primært horisontale, idet de i overvejende grad løser faglige, organisatoriske og administrative opgaver i relation til drift på myndigheds- og indsatsområdet, samt i det tværgående teamsamarbejde. Denne form for intern organisering og arbejdsdeling med både vertikale og horisontale elementer er almindeligt forekommende i kommunale forvaltninger (Baadsgaard, 2014). Afhandlingens interesseområde er det institutionelle skøn, som det udfoldes af de professionelle i relation til de arbejdsopgaver, de skal løse gennem deres daglige arbejde. I det følgende vil jeg rette blikket mod forståelser af arbejdsopgaver og positioner på det operationelle niveau.

### 7.3 De professionelle

I denne del af kapitlet rettes blikket mod de professionelle, der udfører opgaver på det operationelle niveau, dvs. at disses arbejdsopgaver primært er knyttet til enhedens opgaveløsning eller driften. Opgaven, som skal løses på det operationelle plan, indeholder dels en monofaglig og dels en tværgående opgave. Enheden består af fem forskellige organisatoriske funktioner; case-managere, sagsbehandlere på beskæftigelsesområder, samt sagsbehandlere på børne- og ungeområdet, mentorer og kontaktpersoner. De professionelle udfolder skønnen i relation til de organisatoriske arbejdsopgaver, som de er sat til at udføre. I det følgende vil jeg derfor præsentere de aktiviteter, der af de professionelle vurderes at være knyttet til de forskellige opgaver og dermed den position, de indtager.

De professionelle position og arbejdsopgaverne knyttet til de traditionelle forvaltningsopgaver kan analytisk opdeles ved at anvende begreberne retslig- og faktisk forvaltningsvirksomhed (Garde, 2004), uden at jeg af den grund går dybere ind i begreberne. Når jeg her vælger at hente inspiration i opdelingen af de professionelle arbejdsopgaver hos Garde, er det for at understrege, at alt forvaltningsarbejde er underlagt dansk lovgivning. Der er dog forskel på, hvilke dele af lovgivningen, der har betydning for de professionelle forståelse af deres arbejdsopgaver, og også hvor present lovgivningen er i deres forståelse heraf. De professionelle i enheden skal endvidere løse en tværgående opgave, hvor hensigten er at skabe en sammenhængende og helhedsorienteret indsats, som går på tværs af lovgivninger og traditionelle forvaltningsområder. Det kan siges, at de professionelle her får en rolle som 'tværgående opgaveløser'. I det følgende retter jeg blikket mod de arbejdsopgaver, som de professionelle tillægger betydning, når de udfører deres arbejdsopgaver som: myndighedssagsbehandler, der udføre retslig forvaltningsvirksomhed; indsatspersoner, der udføre faktisk forvaltningsvirksomhed og teamet som organisatorisk konstellation, hvor de professionelle får opgaven som 'tværgående opgaveløser' og udfører aktiviteter i relation her til.

#### Retslig forvaltningsvirksomhed – rollen som myndighedssagsbehandler

Som nævnt i det foregående, udfører myndighedssagsbehandlerene *retslig forvaltningsvirksomhed*. Den, som udfører retslig forvaltningsvirksomhed, har ansvar for at træffe afgørelser om konkrete ydelser eller indsatser til den enkelte, det være sig barnet, den unge eller forældrene. Retslig forvaltningsvirksomhed er ifølge Garde primært af administrativ karakter (Garde, 2004). I Center for Familier og Unge varetages disse opgaver af myndighedssagsbehandlerne på børne- og ungeområdet samt på beskæftigelsesområdet.

Sagsbehandlerne ser da også lovgivningen som en organisatorisk betingelse for deres arbejdsopgavers betydning. At lovene spiller en central rolle i myndighedssagsbehandlerens arbejde ses af udtalelsen fra en beskæftigelses-sagsbehandler, som siger: *'Det der er lovgivning omkring beskæftigelse, det står i beskæftigelseslovgivningen, og det er dét, jeg skal forholde*

*mig til'* (VM3). Også på børne- og ungeområdet forstår sagsbehandleren loven som central for arbejdet. Sagsbehandleren siger: *'loven er vi jo nødt til at holde'* (BU4).

Sagsbehandlerne træffer afgørelser om hjælp i form af ydelser eller foranstaltninger til familierne. Samtidig kan afgørelserne, der træffes, indeholde sanktioner overfor familien. På beskæftigelsesområdet træffer sagsbehandlerne afgørelser, der omhandle: *'kontanthjælp', 'social støtte', 'sanktionering'* (VM3) og på børne- og ungeområdet kan afgørelserne fx omhandle: *'fastsættelse af samvær', 'stop af børneydelser', 'hjælp til husleje'* (BU4). En del af de afgørelser, som træffes af sagsbehandlerne, er de foranstaltninger eller indsatser, som efterfølgende skal udføres af mentorer og kontaktpersoner. På beskæftigelsesområdet træffer sagsbehandleren afgørelse om de indsatser, mentoren skal yde i familien. En beskæftigelses-sagsbehandler siger: *'Altså i beskæftigelsesdelen, der har jeg kompetence til at sætte en mentor på. Jeg skal kunne retfærdiggøre det i beskæftigelseslovgivningen, ikke også'*. (VM3). Tilsvarende er det sagsbehandleren på børne og ungeområdet, der træffer afgørelse om indsatsen, som kontaktpersonen skal udføre i familien. Sagsbehandleren siger: *'Altså rent lovformeligt, så er det jo en myndighedssagsbehandler, det er jo den eneste, der kan træffe beslutninger (om kontaktpersonsordningen)'* (BU4). Heraf udleder jeg, at sagsbehandlerne får en medierende position mellem lovgivningen og den faktiske forvaltningsvirksomhed, som de professionelle i form af kontaktperson og mentor, skal udføre skønnet i relation til.

Den organisatoriske opgaver som sagsbehandler omfatter også myndigheden til at træffe afgørelser. Adspurgt om hvad, der ligger i betegnelsen myndighed, siger en sagsbehandler følgende:

Jamen ordet myndighed, det er den person, den **eneste** person [som kan træffe afgørelser], man kan ikke uddelegere en myndighed. En myndighed, det er den, der kan træffe afgørelser om en anden person, det er kun sagsbehandleren, der kan dét. Man kan ikke uddelegere en myndighed [til en anden kollega fx case-manageren] (BU4)

På baggrund af det foregående udleder jeg, at sagsbehandlerne forstår det som deres opgave at træffe afgørelser om hjælp i form af ydelser og foranstaltninger, men også at de har en kontrollerende funktion, hvor de kan eller skal sanktionere familierne. Denne magtfulde position tildeltes sagsbehandlerne gennem den myndighed, som er en del af deres funktion.

Det som adskiller de to myndighedssagsbehandleres kerneopgaver er de love, på basis af hvilke sagsbehandlerne træffer afgørelse. Selv om jurister bestræber sig på at formulere entydige og præcise paragraffer, er fortolkninger af de retslige bestemmelser ikke ligetil, hverken for juristerne selv eller for ikke-jurister (Gulddal & Møller, 1999). Årsagen til dette skal ses i relation til den retslige bestemmelses præcision, når der forudsættes et skøn. Sagsbehandlerens skønsmæssige råderum

er integreret i lovgivningen på begge områder. Afgørelser truffet efter Serviceloven såvel som Lov om Aktiv Beskæftigelsespolitik har afsat i en individuel forståelse i relation til mødet med barnet, den unge eller den voksnes situation (LAB, 2019; SE, 2019). Denne afhandlings undersøgelse af det institutionelle skøn er afgrænset gennem konstruktionen af vignetcasen og de problemer og behov, som er fremstillet der. Derfor er fokusområdet sagsbehandlernes vurderinger af barnets særlige behov samt den voksnes job- og aktivitetsparathed. I det følgende vil jeg derfor indledningsvis præsentere udsnit fra de to love i relation til henholdsvis job- og uddannelsesparathed og børns særlige behov. I kapitel 9 og 10 vender jeg tilbage til, hvordan de professionelle omsætter loven i mødet med de konkrete familier.

#### Job- og/eller aktivitetsparathed efter Lov om Aktiv Beskæftigelsesindsats

Hjælpen, som ydes til borgere efter Lov om Aktiv Beskæftigelsesindsats (i det følgende kaldet beskæftigelsesloven), har jf. § 1 til hensigt 'at bidrage til et velfungerende arbejdsmarked' ved at bistå arbejdssøgende, kontanthjælps- og integrationsydelsesmodtagere og ledige dagspengemodtagere med at få arbejde eller hurtigst muligt kommer i beskæftigelse, så de kan forsørge sig selv og deres familie. Hensigten med loven er endvidere at yde støtte til de personer, som på grund af en begrænsning i arbejdsevne, har behov for særlig hjælp. (LAB, 2019)

Beskæftigelsesloven inddeler borgere i målgrupper, som har særlige rettigheder og pligter. En borger, som vurderes jobparat efter § 2.2 og aktivitetsparat efter § 2.3 har ret til et kontaktforløb, hvor der afholdes individuelle jobsamtaler med fokus på konkrete job og jobsøgning. Forløbet tilrettelægges og gennemføres individuelt og fleksibelt under hensyn til personens ønsker og forudsætninger samt arbejdsmarkedets behov med henblik på, at personen hurtigst muligt opnår ordinær beskæftigelse. Såfremt opnåelse af ordinær beskæftigelse ikke umiddelbart er realistisk, tilrettelægges kontaktforløbet med henblik på, at personen bringes tættere på arbejdsmarkedet' (§15). For personer, der er omfattet af § 2, nr. 3, skal der tillige ske en vurdering af, om der skal iværksættes beskæftigelsesfremmende aktiviteter for den pågældende, samt om personen har opnået en tættere tilknytning til arbejdsmarkedet og dermed skal tilmeldes som arbejdssøgende i jobcenteret. (stk. 3)

En borger, som vurderes job- eller aktivitetsparat, har pligt til at anvende digital kommunikation (§10a) fx i forbindelse med sygdom, raskmelding, indkaldelse til samtaler og anden aktivitet samt i forbindelse med 'Min plan' (§10a). Endvidere har borgere, som omfattes af de to målgrupper, pligt til at tilmelde sig jobnet som aktiv arbejdssøgende, ligesom borgere, som er vurderet jobparate har pligt til at tjekke job på jobnet minimum hver 7. dag for herigennem at bekræfte aktiv jobsøgning (§10a).

#### Barnets særlige behov efter Lov om Social Service

Formålet med at yde støtte til børn og unge med særlige behov er jf. Lov om Social Service (i det følgende kaldet serviceloven) § 46 'at sikre, at disse børn og unge kan opnå de samme muligheder for personlig udvikling, sundhed og et selvstændigt

*voksenliv som deres jævnaldrende*’ (SE, 2019). Hjælpen, som tildeles børn og unge efter serviceloven, sker på baggrund af *’en konkret og individuel vurdering af den enkelte persons behov og forudsætninger og i samarbejde med den enkelte. Afgørelse efter loven træffes på baggrund af faglige og økonomiske hensyn’* (SE § 1 stk. 3). Et andet princip, som jeg finder væsentligt at fremhæve her, er *’den enkeltes ansvar for sig selv og sin familie’*, hvilket på børneområdet betyder, at det som udgangspunkt er forældrene, som har ansvaret for deres børns udvikling og trivsel, herunder barnets grundlæggende behov for omsorg, sikkerhed, følelsesmæssig varme, stimulering, grænsesætning og stabilitet.

I de tilfælde, hvor forældrerens kompetencer ikke er tilstrækkelige til at varetage deres børns behov, eller i de tilfælde, hvor barnet har *særlige behov*, som overstiger, hvad der kan forventes af almindelige forældres kompetencer, kan der hentes hjælp i Servicelovens bestemmelser jf. §52. Når der er bekymring eller tvivl om, hvorvidt et barn har behov for særlig støtte, skal myndighedssagsbehandleren jf. Servicelovens § 50 udarbejde en børnefaglig undersøgelse, hvor formålet er at afdække ressourcer og vanskeligheder hos barnet og familien, hvorfor også familieforholdene afdækkes som et selvstændigt punkt.

En børnefaglig undersøgelse skal omfatte en helhedsbetragtning af barnets eller den unges:

- 1) udvikling og adfærd,
- 2) familieforhold,
- 3) skoleforhold,
- 4) sundhedsforhold,
- 5) fritidsforhold og venskaber og
- 6) andre relevante forhold.

Undersøgelsen skal resultere i en begrundet stillingtagen til, om der er grundlag for at iværksætte hjælp til barnet og familien, og hvis det er tilfældet, hvilke foranstaltninger, der bedst kan bidrage til at afhjælpe barnets vanskeligheder og behov (Ankestyrelsen, 2018).

I de tilfælde, hvor der er tvivl om forældrenes kompetence til at imødekomme barnets behov, kan den børnefaglige undersøgelse suppleres med en forældrekompetenceundersøgelse. En forældrekompetenceundersøgelse, der gennemføres for at afdække forældres evne til at tage vare på deres barn, anvendes i sager om støtte til børn og unge med særlige behov med henblik på at afklare, hvad der er til barnets bedste. I en undersøgelse fra Ankestyrelsen i 2012 om kommunernes anvendelse af forældrekompetenceundersøgelser viste det sig, at forældrekompetenceundersøgelser oftest udarbejdes i forbindelse med anbringelsessager (46 pct. i 2011). Foruden anbringelse foretages



forældrekompetenceundersøgelserne oftest i sager, hvor der gives familiebehandling, dernæst i forbindelse med, at familien er i døgnophold samt i forbindelse med sager om praktisk, pædagogisk eller anden støtte i hjemmet (Ankestyrelsen, 2012).

#### Faktisk forvaltningsvirksomhed – rollen som indsatsperson

Indsatspersonerne udfører som nævnt i det foregående faktisk forvaltningsvirksomhed. Den, som udfører *faktisk forvaltningsvirksomhed*, varetager praktisk udførelse af handlinger og har ansvar for at tilbyde eller levere konkrete indsatser i samarbejde med barnet, den unge, de voksne (Garde, 2004). Opgaverne her har karakter af at være udføreopgaver, som løses af forvaltningen selv eller af private aktører på området (Garde, 2004, s. 79ff). I Center for Familier og Unge udføres den faktiske forvaltningsvirksomhed af case-manageren, mentoren samt kontaktpersonen. Indsatspersonerne løser forskelligartede opgaver, idet case-managerfunktionen er baseret på en organisatorisk beslutning om at arbejde efter case-managementmetoden, hvorimod mentorfunktion og kontaktpersonordning er indsatser, som er forankret i lovgivningen. Indsatspersonernes arbejdsopgaver adskiller sig fra hinanden, og jeg vil derfor i det følgende kort og i overordnede træk rammesætte opgaverne.

#### Indsatsfunktionerne i relation til loven og organisatorisk rammesætning

*Case-managementfunktionen* udspringer af en beslutning om et behov for et øget fokus på koordinering af sager for en nærmere afgrænset gruppe af familier i Odense Kommune. Dermed er case-management-funktionen og de tilhørende arbejdsopgaver organisatorisk forankret gennem de valg, der er truffet i byrådet i modsætning til de to følgende indsatspersoners opgaver, som er konkretiseret gennem lovgivning og vejledninger på området. Case-managerens arbejdsopgaver relaterer sig direkte til case-management-metoden, hvor kontakten til familierne og ansvaret for udarbejdelse af screeningen og familiehandleplanen samt planlægning, afholdelse og mødeledelse af de forskellige mødefora (teammøder, CM-strategimøder og CM-handleplansmøder) jf. kapitel 5 er de primære opgaver. Modsat myndighedssagsbehandleren træffer case-manageren ikke juridiske afgørelser, men anvender screeningsværktøjet som jf. det foregående kapitel 5 er udarbejdet på baggrund af parametre i relation til de to lovgivningsområder. Case-managerens arbejde kan derfor også ses i relation til lovgivningen, omend denne ikke direkte italesættes af case-manageren.

*Mentorfunktionen* er en indsats, som bevilges efter beskæftigelsesloven (LAB, 2019). Funktionen er således overordnet set underlagt lovens formål, som jf. beskæftigelsesloven er at '*bringe borgeren tættere på arbejdsmarkedet*'. Mentorfunktion bevilges efter beskæftigelseslovens § 31b, og formålet er at:

fremme, at personer kan opnå eller fastholde aktiviteter, tilbud, ordinær uddannelse, ansættelse i fleksjob eller ordinær ansættelse [§31b]. En mentors funktioner kan være meget forskelligartede og vurderes ud fra, hvad det præcis er, den enkelte har særlig brug for

støtte til. Ud over hjælp på arbejdspladsen eller i uddannelsesinstitutionen kan støtten derfor også bestå i hjælp til at overkomme andre barrierer, der gør det vanskeligt for personen at fastholde eller få job eller uddannelse. Det kan fx være hjælp til at komme op om morgenen og møde på arbejdspladsen eller hjælp til at kontakte egen læge eller jobcentret (Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering).

Bevillingen af en mentor sker som nævnt i det foregående på baggrund af myndighedssagsbehandlerens vurdering af behovet for en sådan. Når myndighedssagsbehandleren træffer afgørelser om tildeling af mentorstøtte, skal der jf. §31c *'indgås en skriftlig aftale om mentorstøtte mellem jobcenteret og den person, der får støtten'*. Aftalen skal jf. § 31c indeholde oplysninger om:

- 1) målet med mentorstøtten,
- 2) mentorens navn og kontaktdata,
- 3) hvilke opgaver mentoren skal bistå ved,
- 4) varigheden af aftalen,
- 5) Fastsættelse af timetallet på baggrund af en konkret vurdering af behov og forudsætninger hos personen, der har brug for mentor
- 6) klagevejledning.

*Kontaktpersonsordningen* er en indsats, som bevilges til barnet, den unge eller hele familien efter Servicelovens §52 stk. 6 (SE, 2019). Som nævnt i det foregående, er det myndighedssagsbehandleren, som på baggrund af en børnefaglig undersøgelse kortlægger om *'det må anses for at være af væsentlig betydning af hensyn til et barns eller en unges særlige behov for støtte'* (§52). En kontaktperson kan udføre en mangfoldighed af opgaver fx 'være' sammen med, støtte op om ønsker og tanker om fremtiden, skole, fritidsaktivitet, praktisk støtte i forhold til skole, uddannelse, boligsituation. Myndighedssagsbehandleren skal på baggrund af bevillinger givet efter servicelovens § 52, herunder kontaktpersoner, udarbejde en handleplan (§140), som:

skal angive formålet med indsatsen og hvilken indsats, der er nødvendig for at opnå formålet. Handleplanen skal tage udgangspunkt i resultaterne af den børnefaglige undersøgelse af barnets eller den unges forhold, jf. § 50. Handleplanen skal i forhold til de problemer, der er afdækket i undersøgelsen, indeholde konkrete mål i forhold til barnets eller den unges trivsel og udvikling i overensstemmelse med det overordnede formål med støtten, jf. § 46. Herudover skal handleplanen for unge, der er fyldt 16 år, opstille konkrete

mål for den unges overgang til voksenlivet, herunder i forhold til beskæftigelse og uddannelse. Der kan udarbejdes én samlet handleplan for flere børn i familien. Handleplanen skal i så fald tage højde for børnenes individuelle forhold (§ 140).

Indsatspersonerne udfører forvaltningsarbejde, og deres arbejde er dermed på forskellig vis rammesat af lovgivning, regler og organisatoriske procedurer på området. I modsætning til myndighedssagsbehandleren er der tale om en mere indirekte kobling til de juridiske retningslinjer for udfoldelsen af skønnet. Det empiriske materiale peger da også på, at relationen til barnet, den unge og familien i det praktiske arbejde har en langt mere central betydning for indsatspersonernes forståelse af deres arbejdsopgaver og det skøn, som udfoldes, end lovgivningen har.

En af de arbejdsopgaver, som italesættes af indsatspersonerne, er, at de skal etablere en relation til familien eller enkeltindividerne i familien. Case-manageren ser sig selv som den, der har overblik over hele familien. Hun siger om sit indledende møde med familien, at *'så går jeg ud i familien. Og så prøver jeg at skabe kontakt' (CM4)*. Dette er i tråd med Hasenfelds forståelse af, at socialt arbejde grundlæggende bygger på en relation mellem socialarbejder og klient, som er baseret på gensidig tillid (Hasenfeld, 2003). Mentorfunktionen er, som nævnt i det foregående, en indsats rettet mod individuelle personer i familien. Mentoren taler derfor også om relationen i mødet med den enkelte, når han siger, at *'når vi har relationen, så tillader det os at lave nogle aftaler med den unge' (M3)*. Heraf udleder jeg, at etableringen af relationen forstås som en grundlæggende betingelse for at kunne igangsætte det videre arbejde og dermed den forandringsproces, hvis hensigt det er, at ændre på den uønskede situation som barnet, den unge, eller den voksne befinder i. En understøttelse af de empiriske iagttagelser kan findes inden for omsorgsarbejde, hvor Kari Martinsen (2006), inspireret af den danske filosof K. E. Løgstrup, har karakteriseret det faglige skøn som et personligt og relationelt fænomen, hvor sprog, kommunikation, tænkning og refleksion er dominerende aspekter (Hjortbak, 2013; Martinsen, 2006). Inden for omsorgsarbejde er organisatoriske eller systemmæssige perspektiver meget lidt fremherskende, idet det er etikken, det personlige møde og relationen, der har forrang med et stærkt normativt aspekt i plejen og omsorgen for den, der har mindst. Samtidig kan faste regler og procedurer kun anvendes i afgrænsede situationer, som ikke er præget af kompleksitet (Hjortbak, 2013).

Når de professionelle taler om deres arbejdsopgaver, peger materialet på, at sagsbehandlerne opfatter disse i relation til lovgivningen, hvor indsatspersonerne forstår dem i relation til mødet med borgeren og den relation, som skal opbygges for at skabe forandring. Heraf udleder jeg, at indsatspersonerne forstår det som deres opgave, at indtage en medierende position mellem hjælpesystemet og familien. I det foregående har jeg haft blikket rettet mod de monofaglige positioner og arbejdsopgaver, som de professionelle løser. Med undtagelse af case-manageren

sker det i relation til de traditionelle forvaltningsområder. I det følgende retter jeg blikket mod case-managementteamet og de tværgående opgaver, som de professionelle er sat til at løse der.

#### 7.4 Teamets arbejdsopgaver – rollen som 'tværgående opgaveløser'

Som jeg redegjorde for i kapitel 5, så er et af de centrale omdrejningspunkter for CFU-modellen det tværgående team. I teamet samles de professionelle for at skabe en sammenhængende og helhedsorienteret familieindsats, som går på tværs af lovgivningsområder, paradigmer, forvaltninger og indsatser. Jeg har endvidere redegjort for, hvordan CFU-modellen søger at imødekomme kompleksiteten i sagsbehandlingen ved at etablerer en case-managementfunktionen samt et bagvedliggende team. På det operationelle niveau er det derfor teamets opgave at skabe en sammenhængende og helhedsorienteret familieindsats, som går på tværs af lovgivnings- og forvaltningsområder.

De professionelle har forskellige forståelser af, hvad de kan og skal bidrage med i funktion som 'tværgående opgaveløser'. Som det mere specifikt fremgår af metodebeskrivelsen, er det, på baggrund af case-managerens indledende problemafklaring, teamets opgave at lægge en fælles strategi for familiens samlede indsats (Folkesundhed og Kvalitetsudvikling, Ikke publiceret). En case-manager siger om samspillet mellem egne opgaver og samarbejdet i teamet:

Det [samarbejdet] udspringer af det, jeg sammen med familien er kommet frem til. Men jeg bliver jo den, der formidler det videre til nogen andre, der kan sætte det i værk. Jeg siger til hende [moderen], nå, det er interessant, og så går jeg tilbage [til teamet], så prøver jeg at snakke med mentorerne, kender de nogen? Kunne det være muligt? Og så byder han [mentoren] ind og siger, jeg vil gerne prøve at undersøge det. Og så siger han jo, hvornår skal vi snakke med hende, og så siger jeg, det skal vi først, hvis vi ved, vi har et sted. (CM4)

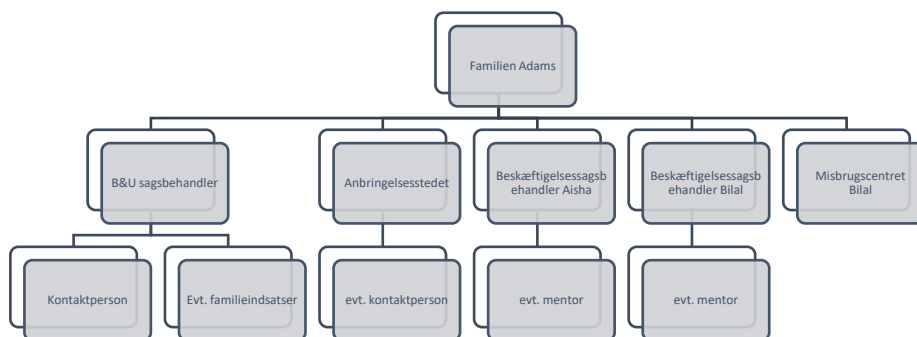
Heraf udleder jeg, at case-manageren indtager dermed indtager en medierende position mellem familien og teamet og dermed det system, som skal hjælpe familien.

Børne og unge sagsbehandleren siger om sin opgave i teamet: *'Det er jo den med, at sikre BU-benet også bliver vægtet. At BU-delen også er en del af den samlede, handling og indsigt og overblik i sagen'*(BU4). Det samme er gældende for beskæftigelsessagsbehandleren, som siger om sin opgave i teamet: *Altså det er jo den, i hele den der store CFU-boble, hvor beskæftigelsen, det er her, og den er også i, men jeg er i den, samtidig med jer [teamet] er i den her'*(VM3). Heraf udleder jeg, at de professionelle derfor i mødet med teamet udfører de arbejdsopgaver, som er knyttet til de specialiserede arbejdsopgaver og aktiviteter, som jeg har redegjort for i det foregående. Samtidig skal de professionelle udføre aktiviteter knyttet til funktionen som det, jeg har betegnet, den 'tværgående opgaveløser'. Det betyder, at de professionelle varetager specifikke og afgrænsede arbejdsopgaver knyttet til

konkrete forvaltnings- og vidensområder og desuden varetager fælles opgaver, som er knyttet til case-managementteamet. Teamet kan derfor ses som en konstruktion, der skal transformere traditionelt opdelte opgaver til en helhedsindsats. Det er fortsat den enkelte professionelle, der udfører de konkrete og specialiserede delopgaver i mødet med den konkrete familie.

I det indledende kapitel præsenterede jeg familien 'Adams'. I en traditionel organisering af indsatsen ville denne familie have en lang række kommunale samarbejdspartnere fordelt over forskellige forvaltninger. Samarbejdspartnere for en familie, som den jeg introducerede, kunne derfor se ud som følger i figur 7.4.1:

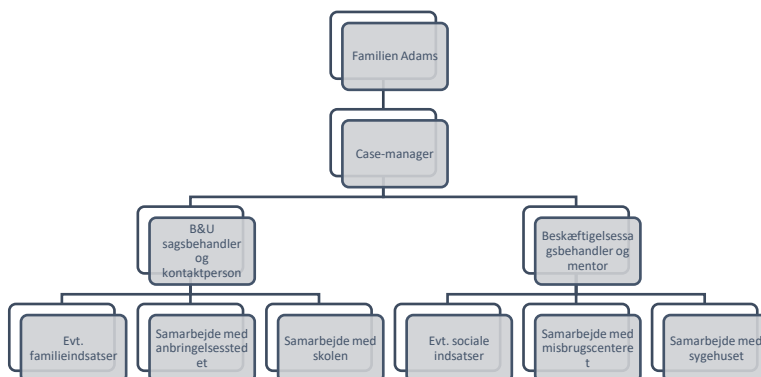
**Fig. 7.4.1 Traditionel organisering af familiens samarbejdspartnere**



Familien kan derudover have en række samarbejdspartnere uden for den kommunale verden, herunder professionelle fra fx skolen, sundhedssystemet, politi m.m. Der betyder med andre ord, at den kommunale praksis for at imødekomme familiernes problemstillinger har en kompleksitet i sagsbehandlingen såvel som på det socialfaglige indsatsområde.

Hensigten med at indføre en case-managerfunktion har været, at familien i stedet for mange kontakter ind i systemet, nu kun har én indgang til den kommunale sagsbehandling. I praksis er det fortsat jf. det foregående sagsbehandlerne på børn, unge samt voksenområdet, der har myndigheden til at træffe afgørelser om hjælp efter lovens muligheder. Samtidig er det fortsat indsatspersonerne, der skal udføre de indsatser, som skal sættes i værk for at hjælpe familierne. Case-manager kan dermed ses som et link mellem familien og hjælpesystemet. Kompleksiteten i sagsbehandlingen er derfor uændret, men er nu placeret som en opgave, der skal løses i teamet. I eksemplet med familien bestående af far, mor og fire børn vil familiens samarbejdsflader derfor i enheden kunne se ud som figur 7.4.2:

Fig. 7.4.2 Familiens samarbejdspartnere efter reorganiseringen af indsatsen



I Center for Familier og Unge er samarbejdet mellem de professionelle som nævnt i kapitel 5 organiseret ved at etablere forskellige mødeformer: case-management teammøder, case-management familiemøder samt case-management strategimøder. Desuden er samarbejdet med eksterne professionelle omkring familien fx skolelærere, SSP-medarbejdere, kriminalforsorgen m.m. opprioriteret, så de professionelle indgår langt mere aktivt i de samarbejder, der relaterer sig til deres fagområder. Teamet som konstruktion får således en central position i den familieindsats, som søges løst gennem Center for Familier og Unge. Jeg vender tilbage til teamet som et strukturelt aspekt ved skønnen i kapitel 10.

I det foregående har jeg forholdt mig til de individuelle arbejdsopgaver i relation til teamet. Jeg vil i det følgende rettet blikket mod det, der kendetegner aktiviteterne, som er koblet til funktionen som 'tværgående opgaveløser'.

På det operationelle niveau indikerer materialet, at de professionelle tillægger deres arbejdsopgaver i teamet betydning ved at skabe *fleksible løsninger* tilpasset den enkelte familie. En mentor siger om den måde, hvorpå han forstår mødet med familien og samarbejdsmodellen:

Det er lidt forskelligt fra familie til familie, og hvad er behovet hos den her familie, og hvad skal vi tage stilling til med den her familie. Så vi bevæger os efter familiens behov, og problematikker og barrierer. Jeg tror ikke med sådan en model, at man kan fastlåse sådan en retning, at vi gør det kun på den her

måde, firkantet. Det kan vi ikke. Men vi har sådan, en retningslinje, hvordan gør vi tingene (M3)

Samtidig viser materialet, at samarbejdet må baseres på det, jeg har valgt at betegne *videndeling* og *koordinering*. En mentor siger overordnet om de opgaver og aktiviteter, som skal løses i teamet:

Det er en **hel** anden måde at arbejde på i CFU. Fordi voksensagsbehandler sidder sammen med en børnesagsbehandler, og koordinerer familiens indsats. Vi ved alt, hvad der sker i familien. Vi er ikke ret langt væk fra hinanden. Vi sidder sammen. Og vi observerer. Vi koordinerer. Vi udvikler (M3)

Italesættelserne indikerer, at opgaverne i teamet dels har et handlingsorienteret og dels et udviklende sigte, hvilket jeg i det følgende vil underbygge med empiriske eksempler.

Mødet mellem de professionelle i teamet italesættes som et forum, hvor de professionelle deler og modtager *viden* om andre professionelles forståelser af familiernes problemer og behov. Materialet viser, at de professionelle i den daglige praksis deler viden om konkrete familier, viden om lovgivningen, samt faglig viden eller faglige perspektiver på sociale problemer. En anden arbejdsopgave som de professionelle knytter til arbejdet i teamet er *koordinering* af sagen i den specifikke familie. Der er dels tale om den praktiske koordinering af indsatserne, hvor de professionelle tilpasser indsatsen under hensyntagen til de enkelte professionelles skønsmæssige vurderinger, den praktiske organisatoriske kontekst samt barnet, den unge eller den voksnes ønsker. Samtidig taler de professionelle om koordinering af viden med det formål at finde frem til en fleksibel og tilpasset løsning til den konkrete familie. Koordinering kan i den henseende ses som en analyse af familiens situation, hvor de professionelle på baggrund af deres forskellige praksiserfaringer og faglige tilgange vurderer konkrete familiers problemer for at finde frem til fleksible løsninger. I det følgende præsenterer jeg to eksempler på henholdsvis et handlings- og et udviklende sigte.

Om det jeg betegner den *handlingsorienterede opgave*, fortæller en sagsbehandler, hvordan teamet deler viden og koordinerer indsatsen i teamet, så der kan findes frem til en fleksibel løsning i mødet med en konkret families problemer og behov:

Det fungerer egentlig sådan [teamarbejdet], jeg kommer ind og siger, hun (moderen) har meldt sig til VUC, hun gider ikke have kontakthjælp længere, nu vil hun have en dobbelt SU og det kan hun få, fordi hun er enlig mor. Så siger de [teamet], nej det er fandeme løgn, det har hun ikke gjort, fordi det får hun da aldrig nogensinde klaret. ...Og en anden en siger, åhhh så er der ikke tid til det der, for

så er hun væk, ... og jeg siger, hvis hun vil melde sig til en uddannelse, det hverken må eller kan jeg gøre noget, fordi så ryger hun [moderen] ud af mit system. Så hvordan kan vi støtte hende frem for at fortælle hende, at det er skidt, så tager vi det indad [i teamet] i stedet, så afklarer vi den fuldstændig og siger, jamen så må vi have nogle udtalelser, vi må have fat i hendes skoleskema, vi må lige snakke med hende, vi må snakke med skolen osv. Så ringer jeg til skolen, og så holder jeg et møde med dem, og siger, hvordan møder hun den og den dag, og så tager vi den med i teamet igen, og det hele kan ske på en dag. Og så må undersøgelsen [§50 jf. B&U] [gøres] færdig der, der henter hun børnene i børnehaven, og så er hun hjemme der, og der er en indsatsperson i hjemmet, hun må komme inden klokken halv otte, der kører hun, og så er hun hjemme igen efter klokken tre, så man lige som støtter op omkring den bevægelse, hun selv har valgt ..... (VM3)

Som eksempel på et *udviklende sigte* siger en case-manager følgende om samspillet mellem viden og koordinering i mødet med en konkret familiens situation:

Det der med, hvad er det for en måde, vi [teamet] går ind i familien, hvad er det for en måde, vi arbejder med familien på, hvad er det for nogle muligheder, vi ser i den her familie? Jeg kan godt se, det har været prøvet. Det gør vi ikke igen, for det gik jo slet ikke, det er de [familien] ikke blevet ret meget bedre af. Det dér med, at man prøver at kaste bolden op igen. Jeg synes faktisk, det er ret vigtigt. Fordi hvis vi overhovedet skal rykke noget i den her familie, så bliver det nødt til at være rigtig planlagt. ...når man sidder med sine egne sager ude i sin egen forvaltning, så bliver det den måde, man ser tingene på, så bliver det, det mindset man har, og den måde man plejer at gøre tingene på, så bliver det sådan. (CM4)

Professionelle indtager jf. Edwards forskellige faglige positioner i form af meninger, social praksis og aktivitet, hvorpå de professionelle baserer deres subjektive fortolkninger af den institutionelle kontekst, som de er sat til at agere i (Edwards, 2007). Det betyder, at mødet mellem de professionelle i teamet også kan ses som et møde mellem forskellige faglige positioner og roller. Opgaven med at skabe en fælles strategi kan derfor anskues som et møde, hvor de professionelle for at finde frem til en fælles strategi må tilsidesætte egne institutionelle mål og værdier. I stedet bliver opgaven i teamet at skabe fælles mål og værdier i mødet med den konkrete families situation. Heraf udleder jeg, at de professionelle i teamet får en medierende position mellem egne og fælles mål og værdier. Det betyder, at det skøn, som jeg i den foregående del af kapitlet har knyttet til de professionelles specialiserede arbejdsopgaver i teamet, må forstås med afsæt i en konstruktion af et tværgående



skøn. Skønsudfoldelsen i teamet kan derfor adskille sig fra det skøn, som jeg i det foregående har argumenteret for er knyttet til de specialiserede arbejdsopgaver.

### 7.5 Opsamling

Hensigten med analysen i denne del af afhandlingen har været at præsentere de fremanalyserede positioner og aktiviteter koblet hertil. Det er herigennem muligt at komme tættere på de forståelser, som styrer og sætter retning for aktørernes handlinger inden for den institutionelle orden.

Analysen viser, at opgaven som leder indbefatter en medierende funktion mellem de forskellige organisatoriske niveauer. Centerchefens eksterne samarbejde med det politiske og strategiske niveau samt det interne samarbejde med 'ledelsesteamet' betyder, at han får en vertikal medierende funktion mellem de politiske intentioner for enheden og de daglige lederes opgave med at implementere CFU-modellen på det operationelle niveau. De daglige lederes aktiviteter indikerer, at også de samarbejder vertikalt, men dog primært udfører aktiviteter, som kobles til det operationelle niveau. De daglige lederes position og forståelse af arbejdsopgaverne giver dem mulighed for at udarbejde retningslinjer i form af manualer, procedurer, værktøjer m.m., som oversætter politiske intentioner og retslige bestemmelser til faglige strategier og prioriteringer. Det betyder også, at der hos de daglige ledere er mulighed for at sætte retning for den praksis og dermed det skøn, som udfoldes af de professionelle.

På det operationelle niveau varetager de professionelle forskellige og specialiserede opgaver. Det empiriske materiale indikerer, at sagsbehandlernes forståelse af deres arbejdsopgaver er tæt koblet til loven, hvor indsatspersonernes er koblet til etableringen af en relation til barnet, den unge eller den samlede familie. Således får sagsbehandleren en medierende funktion mellem lovgivningen og familiens problemer og behov, hvor indsatspersonerne mediere mellem familien og hjælpesystemet. Teamets opgave er at skabe en helhedsorienteret familieindsats, som går på tværs af love, forvaltninger og indsatser. Det betyder, at de professionelle i mødet med opgaverne i teamet må udfolde et tværgående skøn, som løfter sig op over de enkelte professionelle forståelser af mål og værdier i deres egne arbejdsopgaver. I dette kapitel har jeg præsenteret forståelser af arbejdsopgaver og positioner knytter her til dels hos ledere og dels de professionelle, hvis udfoldelse af skønnet er afhandlingens omdrejningspunkt. Herværende kapitel danner afsæt for de efterfølgende kapitler. I det næste kapitel retter jeg mere konkret blikket mod, hvordan de professionelle konstruerer skønnet i mødet med familiernes problemer og behov. I det efterfølgende kapitel inddrager jeg lederens forståelser og positioner som en del af analysen af de strukturelle aspekter ved de professionelle skønsudfoldelse.



## Kapitel 8 Konstruktioner af skønnet

I dette kapitel retter jeg blikket mod de professionelles skønsudøvelse. I kapitel 2 har jeg argumenteret for, at skøn i den afhandling forstås med afsæt i Grimen og Molanders teori om skønnet. Det betyder, at jeg forstår skønnet som todelt, dels epistemisk og dels strukturelt (Grimen & Molander, 2008). Ved hjælp af Grimen og Molanders (Grimen & Molander, 2008, s. 181) begreb 'epistemiske aspekter' af skønnet, undersøger jeg de professionelles skønsudøvelse i situationer af ubestemthed. Dermed er der tale om situationer, hvor der ikke foreligger klare retningslinjer eller teorier, som kan fortælle de professionelle præcist, hvad der er det 'rigtige' at gøre i situationen, og hvor de professionelle derfor må bruge skøn (Grimen & Molander, 2008, s. 179). Når jeg i det følgende retter blikket mod de professionelles konstruktioner af skønnet er det for at besvare afhandlingens spørgsmål, om, hvad der kendetegner skønnets epistemiske aspekter, dvs. de professionelles refleksioner og vurderinger af problemer og behov. Dette kapitel skal derfor ses i en sammenhæng med det efterfølgende kapitel, hvor jeg fremlægger de fremanalyserede diskurser (Smith, 2005) som sætter sig igennem i de professionelles begrundelser og handlenormer (Grimen & Molander, 2008).

Jeg indleder formidlingen af analysen ved at præsentere tre eksempler på, hvordan refleksionsprocesserne kan udfoldes i mødet med en konkret situation. Eksemplerne er hentet fra den del af det empiriske materiale, hvor de professionelle er blevet bedt om at 'tænke højt' over vignettefamiliens situation. De professionelle tænker således højt over alle familiemedlemmerne. I det følgende har jeg, for eksemplets skyld, samlet de refleksioner, der vedrører Bilal. Bilal er faderen i familien, som den er præsenteret i det indledende kapitel. De to eksempler illustrerer, hvordan de professionelle i mødet med den samme situation udfolder skønnet på forskellig vis.

### En case-managers refleksioner

Jamen, jeg synes det er skideærgeligt med Bilal, for han har jo faktisk vist, i den periode hvor han var under kriminalforsorgen, at han godt kunne lade være med sit hash. Jeg synes hashen er et stort problem i hans liv. For den ødelægger hans arbejdsliv. Og så er der det med hans diagnose, som jeg også har hængt mig lidt i, hans ADHD, og han vil helst undgå at tage Ritalin. Jeg ved ikke, om der er andre muligheder end Ritalin, men i hvert fald, hvis han kombinerer det med hash, så bliver det noget skidt. Jeg kan se, han er inde i misbrugsbehandling, og han dukker også op, når han bliver mindet om det. Men der er jo et eller andet, der kan tyde på, at.. jamen, om det er fordi, der ikke er den der, som hænger over hovedet på ham, som i kriminalforsorgen, at hvis han bliver taget med stof i sig, så ryger han ind og sidde. Det er som om, der mangler en pisk, her er det ikke nok med gulerod. .... Der står også, at han relateres til bander og bandeaktivitet, set med politiets øjne. Og det er i hvert fald ikke vejen frem for ham, hvis han

skal ud og have en eller andet form for arbejdsliv. Men det kan sagtens være hans hash, der har ført ham derover. ....

Og så kan jeg se, han også har en masse diskussioner med Ali [søn], og det gør jo så, at det generer Jasmin [datter]. Så på en eller anden måde fungerer det ikke helt godt i familien, med al den larm og ballade, og al det hash. De der tegn, som Jasmin har [svært ved at huske og koncentrere sig], det er jo sådan lidt PTSD-agtigt, de [forældrene] kan jo næsten ikke være sekundært traumatiserede. Bilal var jo kun to år, da han kom til Danmark, og Aisha [mor] er født her.. Så de kan jo ikke have slæbt traumer med på den måde. Jeg skal først og fremmest lære familien bedre at kende, men jeg har spekuleret over, om familien som helhed ville have godt af at blive flyttet et andet sted hen. For det er jo også her, alle vennerne er, og det er formentlig også her.. det står der ikke noget om, men al hashmisbruget foregår. Men jeg tror, det ville hjælpe flere af dem [i familien], at de kom væk, og der kom noget mere ro. (CM3)

#### En børn- og ungesagsbehandlers refleksioner

Det, som slår mig allerførst, det er, at han var to år, da han kom til Danmark, og han kommer til Danmark fra Libanon, og det har været et krigsområde. Så jeg tænker, at han måske er tidlig skadet eller tidlig frustreret, og det kan godt være hans tilknytning er tryk nok, men jeg tror, at han måske har nogle traumer med, som hans nervesystem er belastet eller skadet af, som faktisk gør, at han i sig selv har nogle udfordringer med ro. Og at hans forældre formentlig også har haft en belastende tid i starten i Danmark, som gør, at de måske ikke også har haft overskud til at være nærværende, altså har opfyldt hans følelsesmæssige behov. Så jeg tænker måske, at grunden er lagt tidligt for hans følelsesmæssige frustrationer og hans tilknytningsmønster. Så kan det godt være, at han efterfølgende som voksen får en ADHD-diagnose, men lur mig om den ikke i lige så høj grad har bund i en tilknytningsforstyrrelse? Som han så finder ud af at medicinere sig ud af med noget hash i massiv grad, så han aldrig rigtig får fodfæste på arbejdsmarkedet, fordi han i virkeligheden har for meget uro i kroppen, som han så medicinerer sig ud af. ....Jeg kunne godt tænke mig, at han bliver grundig udredt hos psyk....det er ikke bare en ADHD-diagnose....

Jeg tænker, at hvis jeg så også skal gå ind og se på hans forældrekompetencer, qua det, der også er beskrevet om børnene, så tænker jeg helt sikkert også, at det har været en urolig far, som formentlig har givet det samme videre, som han måske selv har

med sig. Og det er så også det, vi kan se resultatet af. Fuldstændigt uforudsigelig i sin spejling af børnene. Jeg tænker også, at hvis man spurgte Aisha [moderen], om han nogensinde har slået hende, så kunne man også godt forestille sig, at det måske nok hænder, når han bliver frustreret eller, at han råber eller et eller andet. Så jeg tænker, at hans familiefarkompetencer er sikkert også svære. Det kan også være han bare trækker sig og er fraværende. Men jeg tror ikke, han er en mand, som evner at være nærværende og til stede på en relevant og følelsesmæssigt nærværende måde i den her familie....Han har jo helt tydeligt voldsomme aggressioner, og han har den her voldsdom. Og det er ret voldsomt, og det siger noget om hans manglende empati, og hans aggressionsniveau, og der syntes jeg jo, at man i bekymrende grad ser.... Far låser Muhammed inde på værelset, det siger noget om, at far ikke kan. Han kan jo ikke være far. Og når han ikke kan være far for Muhammed, så kan han det formentlig heller ikke for de andre, vel? Så det koster en masse indeni ham, som skal dulmes. (BU3)

#### En beskæftigelsesrådgiveres refleksioner

Der var noget med noget hash. Jeg lægger meget vægt på, at han har afsluttet 9. klasse, han er sådan meget typisk herude i CFU, med hashen, men den røde tråd i det er, at han har afsluttet 9. klasse, og at han har noget arbejdsidentitet, altså arbejdet 3 år i Bilka, det er jo ikke hver dag, jeg ser nogen, der har arbejdet 3 år et sted. Så det kan han godt. Der er nogle meget positive ting. Straffeloven [dom for grov vold], det tænker jeg egentlig ikke så meget over, andet end at det kan være en hæmsko i forhold til, at nogle firmaer ikke vil have ham ind. Jeg kigger meget mere på de ressourcer, eller den fortælling han har om de 3 år i Bilka. Selvfølgelig er der lidt omkring det der kriminelle tilhørsforhold, man kan gå lidt ud fra, at det kriminelle, det er fordi man ikke laver noget, og fordi man skal passe ind et sted. Hvis han ryger hash, så får man på en eller anden måde berøringsflade med det kriminelle miljø, for det er jo ikke noget, du køber nede i Rema 1000. ....Det at han ryger hash, det kan være.. afmagt i livet, opgivenhed, der kan være nogle psykiske symptomer, der kan være alle mulige ting.... At have afsluttet 9. klasse, det er ikke så ringe endda. Hvis du kan afslutte 9. klasse, så kan du også leve op til nogle af de krav, der er i erhvervsskolesystemet, og i de forskellige krav, som skolesystemet stiller til voksne. Så der er da nogle muligheder, jeg vil da nok hurtigt tænke voksenlære eller sådan noget, med sådan en som ham, ikke.. Eller også må han bare ud og aflevere nogle pakker for GLS eller sådan noget. Men hvis det skal være noget, hvor der er noget identitet eller noget fremtid, så vil jeg heller ikke sige, at 37 år

er for gammelt til at blive noget andet, det kan man sagtens. Det var jeg jo selv.. (VM2)

### 8.1 Forskellige tanker og handlinger

De tre illustrationer viser først og fremmest, at de professionelle i mødet med den samme situation tænker forskelligt og, i tråd hermed, foreslår forskellige handlinger. Hvor case-manageren på baggrund af refleksionerne vil lære familien bedre at kende, så peger sagsbehandleren på Børn- og ungeområdet på, at der er behov for en psykiatrisk udredning af Bilal. Beskæftigelses-sagsbehandlerens handlinger vil være rettet mod en afklaring af, om Bilal skal i arbejde som voksenlærling eller ud at levere pakker. Den empiriske iagttagelse understøttes af eksisterende forskning. Fx har Ejrnæs i en kvantitativ undersøgelse af pædagogers, socialrådgiveres, sundhedsplejerskers og læreres syn på børn og deres problemer peget på, at der kun er marginale forskelle mellem de fire faggruppers syn på børn og deres problemer. Derimod konkluderes det i undersøgelsen, at de professionelle syn på årsagen til og forståelsen af tyngden af problemerne, samt hvilke foranstaltninger, der burde iværksættes overfor familier, var meget forskellige (Ejrnæs, M., 2006). I en efterfølgende og dyberegående undersøgelse af uenighederne inden for det pædagogiske arbejde i daginstitutioner peger Ejrnæs og Monrad (2010) på, at den rigtige eller mest hensigtsmæssige handling for den ene pædagog ikke nødvendigvis var gældende for den anden, idet teoretiske og metodiske udgangspunkter ledte frem til forskellige opfattelser af problemer og forslag til handlinger (Ejrnæs, M. & Monrad, 2010).

Forskellene mellem den måde, de professionelle handler og tænker, når de møder situationer, der er karakteriseret ved ubestemmelighed, kan med Grimen og Molanders<sup>34</sup> ord kaldes for skønnet 'byrder'. Hermed mener de, at skønnet netop udfoldes i situationer, hvor der ikke kan opsættes regler for, hvad der er den rigtige eller den forkerte beslutning. Skønsudfoldelsen er dog ifølge Grimen og Molander kendetegnet ved, at der er holdepunkter, om end disse er præget af svage 'warrants' eller det, de kalder for svage 'garantister':

At en garantist er svak, betyr at den bare nevner forhold som må tages i betragtning ved overgangen fra premisser til konklusjoner. Men den kan være helt åben med hensyn til, hvordan de skal tages i betragtning, og kanskje også er uklar med hensyn til, hvordan de skal fortolkes (Grimen & Molander, 2008, s. 184).

Jeg forstår Grimen og Molander på den måde, at det skøn, de professionelle udfolder i vurderingerne af familiens problemer og den indsats, som skal afhjælpe disse, ikke udfoldes tilfældigt. Som det fremgik af det foregående, er det ikke uden betydning for den enkelte borger og familien som helhed, hvordan skønnet konstrueres, idet

---

<sup>34</sup> Grimen og Molander (2008, s. 183) refererer til Toulmins almene argumentationsmodel

udfoldelsen af skønnet leder frem til de tiltag, handlinger eller indsatser, som den professionelle vurderer skal sættes i værk for at løse borgerens eller familiens problemer. I det følgende vil jeg derfor rette blikket mod de refleksionsprocesser, der leder de professionelle frem til en beslutning om handling, for herigennem at undersøge hvad der kendetegner udfoldelsen af skønnet i enheden Center for Familier og Unge.

## 8.2 Konstruktioner af skønnet gennem betydningsdannelse

For at komme tættere på de forskelle, der er mellem det, de professionelle tænker og gør i mødet med familiens situation, henter jeg igen inspiration hos Grimen og Molander (2008). Grimen og Molander forstår udfoldelsen af skønnet som en praksisræsonering<sup>35</sup>. Ræsonering betyder for Grimen og Molander, at den professionelle i mødet med en konkret praksissituation forsøger at finde svar på, hvad der er det rigtige at gøre (Grimen & Molander, 2008). Overført til de indledende illustrationer betyder dette, at de professionelle på baggrund af beskrivelserne af Bilals situation udvælger træk ved situationen og træffer beslutninger om, hvad der er det/den rigtige tiltag, indsats eller foranstaltning, der må sættes i værk for at løse Bilals problemer. Beslutningerne, som de professionelle træffer, begrundes jf. Grimen og Molander gennem anvendelse af handlenormer (ibid.). En norm er hos Grimen og Molander en almen handleanvisning, der siger, hvad den professionelle bør gøre i en bestemt situation (ibid., s. 183). Opsummerende kan det udledes, at normer eller, hvad der bør gøres, af Grimen og Molander defineres som anvisninger, der leder frem til en handling på baggrund af udvælgelsen af særlige træk ved situationen (ibid.). Den professionelles refleksioner over familiens situation og de slutninger, som udledes på baggrund heraf, bliver således i min forståelse af særlig interesse, eftersom det er her, informationer om problemforståelse og handlinger kommer til udtryk som skøn. Grimen og Molander kan ikke hjælpe med at forklare, hvordan de professionelle finder frem til handlenormerne, og jeg supplerer derfor med Sheppard mfl. (2000), hos hvem dannelse af hypoteser er et nøglebegreb i de kognitive refleksionsprocesser, hvorigennem den professionelle danner midlertidige billeder af, hvordan en situation kan forstås (Sheppard et al., 2000). Hypotesedannelse er derfor hos Sheppard mfl. også en måde, hvorpå de professionelle udvikler viden om den konkrete situation (ibid.). Samtidig kan hypotesedannelse ses som en del af den proces, der leder de professionelle frem til handlenormer, som fortæller de professionelle, hvad der er det rigtige at gøre i en situation af 'ubestemthed'.

Analysen af de professionelles kognitive processer peger på, at de træk, der udvælges, tillægges forskellig betydning. Af de tre eksempler fremgår det, at 'hashmisbruget', 'ankomsten til Danmarks' samt 'uddannelses- og arbejdsmarkedserfaringer' i forskellig grad tillægges betydning og bliver den bærende kraft for den enkelte professionelle, når skønnet konstrueres. Samtidig peger analysen på, at det er i relation til denne betydning, skønnet konstrueres. På

---

<sup>35</sup> Min oversættelse af det norske praksisresonnering

baggrund heraf indikerer materialet, at der blandt de professionelle synes at eksistere forskellige institutionelle forståelser, idet måden, hvorpå de udvalgte træk gøres til genstand for refleksion, adskiller sig fra hinanden (Smith, 2005). I det følgende vil jeg fremlægge min argumentation med afsæt i de tre foregående illustrationer, hvor case-manageren og sagsbehandleren fra børn- og ungeområdet samt sagsbehandleren fra beskæftigelsesområdet reflekterer over Bilals situation.

#### Case-managerens hypotesedannelse

I det første eksempel tillægger *case-manageren* hashmisbruget en væsentlig betydning i forhold til Bilals situation, idet misbruget bliver bærende for forståelsen af eller forklaringen på Bilals ønske om ikke at tage medicin, hans manglende tilknytning til arbejdsmarkedet og hans tilknytning til bande- og banderelaterede aktiviteter. Samtidig ses det, at case-manageren forstår hashmisbruget som en mulig forklaring på 'ballade og larm' i familien, og dermed tillægges misbruget yderligere en forklaringskraft i forhold til diskussionerne med sønnen, og den påvirkning disse har på datteren Jasmin. Den empiriske iagttagelse kan ses som det Sheppard mfl. omtaler som en fuld hypotese (whole hypothesis) (Sheppard et al., 2000), idet hashmisbruget bliver bærende for case-managerens forståelse af Bilals situation. Hos case-manageren bliver de afledte konsekvenser ved hashmisbruget derfor et bærende element i den forståelse af problemet, som opbygges, og i relation til hvilken skønnen konstrueres. Det er herigennem case-manageren konstruerer forståelsen af misbruget som årsag til problemerne. Refleksionerne hos case-manageren leder da også frem til overvejelser om, hvordan Bilal kan støttes i at stoppe sit misbrug, herunder at han ikke kan motiveres til forandring gennem gulerod alene, men at der må 'pisk' til, samt at det kunne være en mulighed at flytte familien fra boligområdet og dermed fra vennerne, som ryger hash.

Som det fremgik af case-managerens refleksioner, er det forhold, at Bilal er kommet til Danmark som 2-årig også et træk, der udvælges og tillægges betydning, når der reflekteres over datterens Jasmins situation. I modsætning til hashmisbruget anvendes dette situationstræk til at dementere en hypotese om, at Jasmins adfærd kan skyldes, at hun er sekundært traumatiseret. Hvor den foregående hypotesedannelse var omfangsrig og betydningsfuld, og dermed det Sheppard mfl. kalder for en fuld hypotese (Whole Case Hypothesis), er der her tale om en delvis hypotese (Partical Case Hypothesis) (Sheppard et al., 2000), hvor case-manageren forholder sig til særlige aspekter af situationen, men ikke foregiver, at der er tale om et fuldt billede. Case-manageren italesætter også Bilals manglende tilknytning til arbejdsmarkedet. Den måde, hvorpå han omtaler dette træk ved Bilals situation, sker som en afledt konsekvens af Bilals hashmisbrug og hans kontakt til bande og bandeaktivitet.

#### Børn- og ungeområdet sagsbehandlers hypotesedannelse

Hos *børn- og ungesagsbehandleren* ses det, at denne i mødet med situationen lægger vægt på faderens ankomst til Danmark som 2-årig, hans ADHD-diagnose, misbrug samt hans manglende tilknytning til arbejdsmarkedet. I modsætning til case-



manageren i det foregående eksempel, hvor hashmisbruget fik en bærende forklaringskraft i konstruktionen af hypotesen, er det hos børn- og ungesagsbehandleren Bilals opvækstmæssige forhold, og dermed det, at han er kommet til Danmark som toårig, som tildeles en bærende betydning. Det er således på baggrund af denne del af hans situation, at børn- og unge sagsbehandleren danner en fuld hypotese (Sheppard et al., 2000) om, at Bilal kan have en tilknytningsforstyrrelse. Samtidig er det på baggrund af denne hypotese, sagsbehandleren udleder, at faderens forældreevne kan være mangelfuld. Den måde sagsbehandleren i dette eksempel anvender hashmisbruget sker i relation til hypotesen om, at Bilal har en *'tilknytningsforstyrrelse'* og *'uro i kroppen'*. Sagsbehandleren fra børn- og unge områdets vægtlægning af hashmisbruget understøtter dermed hypotesen om en tilknytningsforstyrrelse hos Bilal, idet hashmisbruget forstås som en afledt konsekvens heraf og dermed en *'form for selvmedicinering'*. Det er da også på denne baggrund, sagsbehandleren udleder, at der er behov for, at Bilal henvises til en psykiatrisk udredning for at få afdækket, om der reelt er tale om en ADHD- diagnose. Dannelse af hypoteser betyder, at den professionelle danner et grundlag for, hvordan man kan indsamle viden, der kan be- eller afkræfte hypotesen (ibid., s. 474).

#### Beskæftigelsesområdet sagsbehandlers hypotesedannelser

I dette eksempel reflekterer sagsbehandlerens over Bilals uddannelse og erfaringer fra arbejdsmarkedet. Samtidig udvælges der træk som hash, dom for kriminalitet og det kriminelle miljø. Beskæftigelsessagsbehandleren har dog primært vægt på de forhold, der vedrører uddannelse og arbejde; og det er på baggrund af disse, at han efterfølgende udleder, at Bilal har arbejdsidentitet, at han kan noget og har ressourcer. Hos beskæftigelsessagsbehandleren dannes dermed en fuld hypotese på baggrund af Bilals erfaringer fra arbejdsmarkedet. Konstruktionen af skønnet har hos beskæftigelsessagsbehandleren endvidere afsæt i hashmisbrug, dom for vold, alder og det kriminelle tilhørsforhold. Som en del af de forhold beskæftigelsessagsbehandleren tager med i sin konstruktion af skønnet er Bilals hashmisbrug. Årsagerne til misbruget kan ifølge sagsbehandleren være mange men, som det ses, tillægger sagsbehandleren ikke misbruget samme betydning som var tilfældet hos case-manageren. I stedet for at være et bærende element i forståelsen af problemet, bidrager hashmisbruget her alene med en forklaring på Bilals forbindelse til det kriminelle miljø. Samtidig forstår sagsbehandleren årsagen til kriminalitet, som noget der opstår, fordi *'man ikke laver noget, og fordi man skal passe ind et sted'*, hvilket jeg tolker som en kobling til arbejdsmarkedet. Dommen for vold tillægger sagsbehandleren alene betydning i forhold til Bilals vej tilbage til arbejdsmarkedet. For sagsbehandleren vejer Bilals uddannelses- og jobmæssige erfaringer da også tungest i forståelsen af, at Bilal *'kan noget'*. Sagsbehandlerens refleksioner leder frem til, at problemerne skal imødekommes gennem en tilknytning til arbejdsmarkedet. I modsætning til de to andre professionelle inddrager beskæftigelsessagsbehandleren ikke Bilals ankomst til Danmark som toårig.

### 8.3 Opsamling

Jeg har i det foregående præsenteret empiriske eksempler, der viser, hvordan de professionelle i relation til den betydning, de tillægger udvalgte træk, danner hypoteser i mødet med konkrete situationer. Ved at rette blikket mod den måde hvorpå de professionelle udfolder de kognitive processer, har jeg argumenteret for, at skønnet konstrueres i relation til generering af hele eller delvise hypoteser. Samtidig viser det foregående, at den betydning, de professionelle tillægger det eller de udvalgte træk, kan be- eller afkræfte de opsatte hypoteser. Dermed kan konstitutionerne af skønnet endvidere ses som en praksis, hvor der udvikles viden gennem de professionelles refleksionsprocesser. Måden, hvorpå de professionelle danner hypoteser, adskiller sig fra hinanden. Dermed synes materialet at vise, at de professionelle i mødet med den samme situation, tillægger trækkene forskellig betydning gennem den viden, de bringer i anvendelse for at danne hypoteser. På baggrund af analysen kan det derfor, af de tre illustrationer, med forsigtighed udledes, at disse ud over at være forskellige endvidere danner eksempler på forskellige institutionelle forståelser, idet de professionelles refleksioner tillægger den institutionelle orden en vis logik (Smith, 2005). 'Logikken', som den institutionelle orden således tilskrives, udgør en del af den sociale og forhåndenværende viden, som tages for givet af de tre professionelle. I det følgende vil jeg derfor præsentere analysen af den viden, igennem hvilken skønnet konstrueres.

## Kapitel 9 Begrundelser og handlenormer

De professionelle i Center for Familier og Unge udfolder i mødet med familiernes situation et normativt skøn, idet de skal vurdere om familiens situation er en ønsket eller uønsket, normal eller unormal, god eller dårlig situation, der bør gøres noget ved (Grimen & Molander, 2008). Hensigten med dette kapitel er at kortlægge den viden, på baggrund af hvilken de professionelles handlenormer er konstrueret i deres vurdering af sådanne situationer.

Skønsudfoldelse har iflg. Grimen og Molander afsæt i praksiskundskab (Grimen & Molander, 2008), hvor praksiskundskab for Grimen er *'forskjellige brokker af kunnskab sat sammen på en bestemt måde fordi de udgjør meningsfulde deler i yrkeøvelsen forstået som en praktisk helhet eller enhet'* (Grimen, 2008a, s. 73-74). Det betyder, at form og indhold af den viden, som ligger til grund for udfoldelsen, ikke kan adskilles fra den professionelle og den situation, hvori den bliver lært og anvendt (Grimen & Molander, 2008).

Ved at trække på teoretiske bidrag fra det forskningsfelt, som jeg bredt har valgt at betegne det interaktionistiske, argumenterede jeg tidligere for skønnet som en institutionel aktivitet. Jeg fremførte endvidere argumenter for, at professionelle i velfærdsinstitutioners uddannelse- og erfaringsmæssige viden, i relation til det jeg betegnede som den professionelle diskurs, undertrykkes til fordel for diskurser uden for det professionsfaglige felt (fx NPM-diskursen og neoliberale værdier og principper). Den måde professionelle taler om deres aktiviteter – her skønsudfoldelser på, er ifølge Smith historisk betinget og kobles til de diskurser, som er tilgængelige inden for det felt, hvor professionelle *'gør'* deres aktiviteter. I Smiths forståelse er diskurser dermed et system af viden, som er uafhængig af det enkelte menneske (Smith, 2005, s. 224). I denne del af afhandlingen har jeg derfor rettet blikket mod den måde de professionelle mere konkret udfolder skønnet på. Det betyder, at jeg her præsenterer de fremanalyserede *'selvfølgelige'* og rigtige begrundelser og handlenormer som de professionelle anvender, når de vurderer problemer og behov.

De empiriske analyser viser, at der på tværs af de fem grupper af professionelle er specifikke og *'selvfølgelige'* forståelser af, hvordan det gode skøn skal udfoldes i mødet med de specialiserede arbejdsopgaver. Analyserne af materialet peger på, handlenormerne baseres på viden, som trækker tråde til de professionelles specialiserede arbejdsopgaver og dermed til de to traditionelle forvaltningsområder. Samtidig peger analysen på, at familieperspektiver og dermed den tværgående opgaveløsning, der er enhedens særkende primært er implementeret hos indsatspersonerne og i mindre grad hos myndighedssagsbehandlerne på de to områder.

I det foregående har jeg argumenteret for, at de professionelle skaber viden i mødet med den konkrete situation på baggrund af hypotesedannelse. Jeg fortsætter præsentationen af analysen ved i det følgende at argumentere for, at forståelsen af de sociale problemer og de tiltag, som de professionelle vurderer nødvendige for at løse problemerne, er knyttet til de organisatoriske funktioner, som de professionelle er sat til at udføre. Formidlingen af analysen har derfor i det følgende afsæt i temaer, der vedrører 1) beskæftigelsesområdet, hvilket er gældende for myndighedssagsbehandlere og mentorer, samt 2) børn- og ungeområdet, hvilket omfatter myndighedssagsbehandlere og kontaktpersoner. Samtidig blev det gennem analysen af materialet tydeligt, at der desuden var særlige forhold, der gjorde sig gældende på tværs af indsatspersonernes udfoldelse af skønnet, hvorfor disse yderligere behandles særskilt under temaet 3) indsatspersoner. Afslutningsvis præsenterer jeg de professionelle udfoldelse af skønnet i relation til den tværgående familieindsats. Kapitlet afrundes med en opsamling. Jeg indleder præsentationen af de empiriske fund ved at rette blikket mod beskæftigelsesområdet.

### 9.1 Beskæftigelsesområdet

I det følgende vil jeg formidle analysen, som er knyttet til udfoldelsen af skønnet hos de professionelle, der udfører arbejdsopgaver i relation til beskæftigelsesområdet, dvs. beskæftigelsesbehandlere og mentorerne. Dermed er jeg i denne del af analysen optaget af det, som særligt kendetegner skønsudfoldelsen i relation til diskursive forståelser på beskæftigelsesområdet. Det empiriske materiale indikerer, at handlenormer skal anskues i relation til viden om lovgivning, teoretisk viden på individniveau, viden om systemet samt viden om motivering af borgeren.

Analysen peger på, at de professionelle på *beskæftigelsesområdet* forstår sociale problemer i relation til den voksnes manglende kontakt til arbejdsmarkedet. Jf. kapitel 7 ses det, at hensigten med Lov om Aktiv Beskæftigelsesindsats § 1 er *'at bidrage til et velfungerende arbejdsmarked'* ved at bistå arbejdssøgende, kontanthjælps- og integrationsydelsesmodtagere, ledige og dagspengemodtagere med at få arbejde eller hurtigst muligt komme i beskæftigelse, så de kan forsørge sig selv og deres familie. Indsatserne, som de professionelle i materialet inddrager i deres refleksioner over mulige tiltag, kan da også ses i relation til *'forældrenes vej tilbage til arbejdsmarkedet'*.

Som eksempel på dette udtaler en sagsbehandler følgende om Bilals situation:

Bilal har været væk fra arbejdsmarkedet i en længere periode og har desuden fået en dom for grov vold. Bilal har desuden et hashmisbrug og er udredt for ADHD, men tager pt. ikke medicin. Bilal skal hurtigst muligt i aktivering [virksomhedspraktik] for at bevare sin tilknytning til arbejdsmarkedet. Dette vil samtidig give ham et andet indhold i hverdagen og fjerne fokus fra muligheden for at ryge hash hele tiden. Behovet for Ritalin skal vurderes lægeligt, da dette kan have betydning for Bilals rådighedsforpligtigelse. Der rettes

henvendelse til misbrugscenteret vedrørende hashmisbrug og medicinering, da centrets læge kan tale med Bilal angående fordele og ulemper ved Ritalin. (VM4)

Eksemplet tydeliggør endvidere, at skønnet konstrueres ved, at sagsbehandleren objektivt forholder sig til de individuelle forhold her, fx gennem dom for vold, hashmisbrug og ADHD-diagnose. Det empiriske materiale indikerer, at en lignende forståelse af sociale problemer også konstrueres i mødet med børnenes situation. En sagsbehandler siger om Muhammeds situation:

Og han ryger noget hash og så videre.. stikker af hjemmefra. Han ligger over middel i både dansk, engelsk og matematik og fysik, det er jo genialt. Og så skal han nok komme sig. Og det ville jeg også stemme for, at der blev sat alt ind på, at det blev understøttet..... og jeg forstår ikke helt, hvad de [skolen] mener med, at de vil bedømme ham uddannelsesparat, hvis det ikke var på grund af hans hashrygning. Han er jo 16 år, så.. det kan egentlig være lige meget, hvad andre synes, hvis han får sin 9. klasses eksamen, så er der grønt lys, jo. I det videre uddannelsessystem. Så det ville jeg virkelig understøtte på alle måder. (VM3)

Andre professionelle på beskæftigelsesområdet forholder sig til den enkeltes individuelle uddannelses – og erhvervsmæssige erfaringer. Som et fx på dette siger en beskæftigelsessagsbehandler følgende om moderen, Aishas situation:

Hun har jo været i gang med noget arbejde, og hun har været vurderet uddannelsesparat, og.. hovedpine og træthed, altså, man skal jo finde ud af, hvad der ligesom.. hvad er det der gør, at hun er som er.. finde ud af hvad der er af lægeting på det der tumor, om det er afsluttet.. altså, lige da jeg læste det, der tænkte jeg måske lidt, at hun måske ikke er så jobparat, som man måske i første omgang har tænkt. Så jeg ville nok hurtigt prøve at få fundet ud af noget lægeligt med hende. (VM3)

Fælles for de to refleksioner er, at de professionelle subjektivt forholder sig til de individuelle forholds betydning som barrierer for, at den enkelte kan vende tilbage til arbejdsmarkedet. I det første eksempel sker dette ved, at sagsbehandleren vægtlægger de forhold, at Bilal ikke tager medicin, samt at han har et hashmisbrug. I eksempel nr. 2. ses det ved, at sagsbehandleren vægtlægger forhold som hovedpine og træthed, samt det at moderen har en tumor. Problemforståelsen betyder, at de professionelle på beskæftigelsesområdet er optaget af at 'fjerne' de individuelle 'barrierer', som er forhindringer på vejen tilbage til arbejdsmarkedet. Den empiriske

iagttagelse understøttes af Skals (2016), som i en ph.d.-afhandling har undersøgt det faglige skøn, som udfoldes i forvaltninger i sager vedrørende sygemeldte borgere. Afhandlingens resultater viser, at de professionelle i skønsudøvelsen inddrager retsligt orienterede kategorier fra lovgivningen i relation til sygemeldte. Samtidig argumenterer hun for, at de professionelle i mødet med borgerens sygdom anvender lokale standarder for funktions- og symptombeskrivelser hos borgeren, og at der i den henseende primært er fokus på helbredelse eller behandling af lidelser hos den enkelte borger (Skals, 2016).

Når sagsbehandlerne i det foregående vægtlægger individuelle forhold, kan det således ses i relation til loven. Der kan samtidig trækkes tråde til teoretiske perspektiver på individniveau (Ejrnæs, M. & Guldager, 2008; Guldager, 2013). Når sagsbehandleren i eksempel nr. to vægtlægger Aishas hovedpine og træthed samt det forhold, at moderen har haft en tumor, så vægtlægges individuelle forhold eller 'defekter' hos Aisha. Dermed kan den viden, sagsbehandleren bringer i anvendelse, ses ud fra teoretiske perspektiver, som trækker tråde til den medicinske diskurs (Thomas, 2007), hvor der er fokus på menneskets individuelle biologiske og psykologiske afvigelse fra det normale. I modsætning hertil er der teorier, hvor sygdomsforståelse ses i samspillet mellem de biologiske forhold og 'barrierer' i samfundet (ibid.). En sådan tolkning understøttes af Mik-Meyer og Johansen, som har undersøgt sagsbehandleres forståelser af sygdom i relation til mennesker, som modtager sygedagpenge. De to forfattere peger på, at sagsbehandlerne pga. lovgivningen på området er nødt til at forholde sig til et langt mere snævert sygdomsbegreb, hvor *'sygdom forstås som individuel sygdom, der er forårsaget af uarbejdsdygtighed'* (Johansen & Mik-Meyer, 2009, s. 76)

Et andet forhold, som er kendetegnede for udfoldelsen af skønnet på beskæftigelsesområdet, er, at borgeren skal være motiveret for at komme i arbejde. Afledt af dette ses det, at forholdet mellem at 'ville' og 'ikke ville' i arbejde er en norm, som de professionelle inddrager i deres udfoldelse af skønnet. En sagsbehandler siger følgende herom:

For mig er det vigtigt, at Aisha har et ønske om at arbejde og uddanne sig, hvilket hun har prøvet på. Det er vigtigt for mig, at hun virker samarbejdsvillig og deltager i den plan, hun har sammen med kommunen. Der står ikke noget om, at Aisha kommer for sent eller udebliver uden gyldig grund (VM1)

Denne empiriske iagttagelse er i tråd med Carstens påpegning fra 1998 af, at der er en norm på beskæftigelsesområdet, der siger, at: *Man skal ville, og man skal gøre, hvad man kan. Man skal ikke gøre, hvis man ikke kan, men man skal stadig ville, hvis man kunne* (Carstens, 1998, s. 103). Jf. Carstens udspringer denne norm af en fremherskende samfundsmæssig opfattelse af retfærdighed, som har ledt frem til, at sagsbehandleren får som opgave at vurdere, om mennesket, der søger hjælp, *reelt* har et behov. Det har iflg. Carstens altid været et kriterie, at ledige opfylder rådighedsforpligtelsen, dvs. at de reelt står til rådighed for arbejdsmarkedet. Det

er gennem dette kriterium, selvforsørgelse fastlægges som et grundlæggende princip – til forskel fra borgerløn (ibid.). Carstens peger på, at der også er en samfundsmæssig forventning til lediges adfærd som ledige. Den hjælpsøgende skal *ville* arbejde og skal *ville* forsørge sig selv, hvis der skulle vise sig et arbejde. Det betyder, at sagsbehandleren ligeledes får til opgave at vurdere, om den ledige også har en form for '*indre rådighed*'. I praksis betyder det, at '*viljen*' i større eller mindre grad altid er '*på dagsordenen*' i enhver samtale på beskæftigelsesområdet (Carstens, 1998). En afledt betydning af det forhold, at klienten skal '*ville*' i arbejde, er, at der blandt de professionelle på beskæftigelsesområdet er en fremtrædende forståelse af, at motivationsarbejde er en nødvendig del af arbejdet. Samtidig ser de professionelle motivationsarbejdet som en socialfaglig intervention, der kan skabe forandring hos borgeren. En sagsbehandler siger om dette:

Og hvis det viser sig, at man slet ikke kan arbejde med sådan en gut, fordi bandemiljøet har for meget fat i ham, så ville han jo blive placeret i et aktiveringstilbud, og så ville han blive sanktioneret efter, om han dukkede op eller ikke dukkede op. Og så kunne han jo komme i den anden (indsats), når han var motiveret for en jobkonsulent.,... jeg stadig arbejde motiverende med ham, i forhold til at få ham ud i noget praktik, eller få ham støttet lidt (VM3)

Afslutningsvis peger min analyse af det empiriske materiale på, at sagsbehandlerne på beskæftigelsesområdet konstruerer skønnet på baggrund af organisatorisk viden om systemet, og de muligheder, systemet giver. En sagsbehandler udtaler sig fx således:

Bilal vil efter overdragelsen til CFU blive visiteret til målgruppe 2.3 [aktivitetsparat jf. LAB] og hurtigst muligt sendt i virksomhedspraktik med mulighed for løntilskud. Der bliver med det samme henvist til jobkonsulent, der afklarer, hvilken branche Bilal vil egne sig til og har interesse for. Praktikken tilrettelægges således, at Bilal kan passe sin misbrugsbehandling sideløbende, dvs. ca. 20-25 t/u. (VM4)

Således er sagsbehandleren dels optaget af behovet for at indhente viden om forældrenes sygdom og misbrug fra andre aktører fx sygehus, misbrugscenter, psykiatri m.fl., og dels af sin viden omkring indstillinger til fleksjob, pension m.m. Et lignende fund kan ses hos Hjortbak (2013), som i sin ph.d.-afhandling om det faglige skøn ved vurderinger af kommunalt forankret rehabilitering hos borgere med kræft peger på, at de professionelle i sygedagpengeafdelingen har et stærkere systemorienteret perspektiv end andre kommunale og regionale professionelle på området for kræfttramte borgere. Samtidig peger Hjortbaks undersøgelse på, at dette vanskeliggør de på området for sygedagpenge professionelle udfoldelse af skønnet på baggrund af den viden, de har tillært gennem uddannelsen (Hjortbak, 2013).

Opsummerende kan det udledes, at det skøn som udfoldes af beskæftigelses­sags­be­hand­le­ren og men­to­re­ne er ken­de­te­g­net ved, at so­ciale pro­ble­mer for­stås i re­la­tion til den en­kel­tes man­glende til­knytning til ar­bejds­mar­ke­det. De si­tu­a­tion­stræk, som de pro­fes­sionelle ud­vælger og til­lægger be­tydning, har afsæt i in­di­vi­duelle for­hold he­runder hel­bred, mis­brug og mo­ti­va­tion for at komme i ar­bej­de. Sam­ti­dig ses det, at skønnet li­ge­ledes kon­stru­eres på bag­grund af en vi­den om de han­de­mulig­he­der, der findes i lov­giv­ningen og det or­ga­ni­sa­to­riske sys­tem. Så­ledes tegner der sig et bil­de af skønnet på be­skæftigelses­om­rå­der, der trækker tråde til dis­kur­sive for­stå­elser af han­de­normer i re­la­tion til de op­ga­ver, der løses på det tra­di­tionelle for­valtnings­om­råde. I det næste afsnit retter jeg blik­ket mod de han­de­normer, der knytter sig til børn- og unge­om­rå­det.

## 9.2 Børn- og unge­om­rå­det

I denne del af kapitlet retter jeg blik­ket mod de pro­fes­sionelle, som udfører op­ga­ver i re­la­tion til børn­om­rå­det, hvilket i Center for Fa­milier og Unge be­tyder myndig­heds­sags­be­hand­lere og kon­taktpersoner. Det em­pi­riske ma­te­riale in­di­kerer, at de dis­kur­sive for­stå­elser af han­de­normerne på børn og unge­om­rå­det skal ses i re­la­tion til for­æl­dre­evne, for­æl­dre­ne og børn­enes op­vækst, teo­re­ti­ske vi­den på grup­peniveau, lov­giv­ningen og de or­ga­ni­sa­to­riske mulig­he­der. Om­rå­det ram­mesættes jf. kapitel 7 gennem Lov om Social Service (SE, 2019). For­må­let for om­rå­det er jf. § 1 at *‘sikre ud­vikling og trivsel hos børn med særlige behov’*. Sam­ti­dig er hen­sigten nærmere præ­ci­seret ved § 46, som fo­reskriver, at hen­sigten er *‘at sikre, at disse børn og unge kan opnå samme mulig­he­der for per­son­lig ud­vikling, sun­dhed og selv­stæn­digt voksenliv som deres jævn­al­drende’*. I lo­ven frem­hæves deru­dover et andet for­hold, idet det er præ­ci­seret, at *‘den enkelte har an­svaret for sig selv og sin fa­milie’*. I prak­sis omsættes disse to for­mål af sags­be­hand­le­ren til et fokus på for­æl­dre­nes evne til at være for­æl­dre. Gennem be­ar­bej­dningen af det em­pi­riske ma­te­riale, der ved­rører de pro­fes­sionelles ud­foldelse af skønnet på om­rå­det for børn og unge, tegner der sig et bil­de af, at skønnet kon­stru­eres på bag­grund af en sam­men­hæng mellem for­æl­dre­nes op­vækst og deres for­æl­dre­evner. Som ek­sem­pel på dette udtaler en kon­taktperson:

Ja, som der står, så kom han til Danmark, da han var to år, så jeg tænker han måske har nogle ting med hjemmefra, som skyldes, at han måske er traumatiseret, eller har haft nogle dårlige oplevelser, og det har han måske taget med til Danmark, og det sidder måske stadig i ham. Ellers må hans forældre have haft så dårlige oplevelser, at... og så har man [forældrene] glemt at give Bilal nogle trygge rammer, så han kan vokse op i en familie, hvor der både er omsorg og kærlighed. Så det Bilal giver til sine børn, det er måske noget, han har taget med fra sin egen familie, eller noget som påvirkede ham, da han var lille. (KP2)



Tilsvarende har de professionelle et fokus på børnenes opvækst, som betydningsfulde i forhold til forventningerne til deres udvikling. En kontaktperson siger om det:

Jeg er i hvert fald bekymret for de fire børn, og for moren. Ikke fordi jeg ikke er bekymret for faren, det er jeg også, men jeg tror også alt det her vold og ligegladhed og depression osv., det er sikkert noget, han har med hjemmefra, noget han har oplevet, samtidig med at hans forældre måske ikke var gode til at løse de konflikter, han har haft som ung. Så er han gået til misbrug, og nu kan vi se at den næste generation af hans familie, hans søn, gør lige nøjagtig det samme. Så jeg er faktisk bekymret for dem alle sammen. (KP2)

Denne empiriske iagttagelse understøttes af Egelund og Thomsen (Egelund & Thomsen, 2002), som i deres kvalitative undersøgelse argumenterer for, at sagsbehandlere på børn- og ungeområdet i vurderinger af børnesager almindeligvis forestiller sig, at børnene udvikler problemer og ofte alvorlige problemer, som følge af deres opvækstforhold. Undersøgelsen peger desuden på, at sagsbehandlerne ikke tror, at et barn kan vokse op under utilfredsstillende forhold uden at fejludvikles (ibid., s. 32)<sup>36</sup>.

Problemforståelsen betyder, at der hos sagsbehandlerne på børn- og ungeområdet er fokus på at sikre børnenes behov ved at understøtte eller kompensere for forældrenes evne til at varetage deres børns behov. Samtidig viser materialet, at de professionelle på børn og ungeområdet anvender en bredere vidensramme i analysen af familiens problemer, end det ses på beskæftigelsesområdet. På børneområdet ses der ikke alene på den enkeltes individuelle forhold. Her inddrages også individuelle forhold fra de øvrige medlemmer af familien. Et eksempel på dette ses i det følgende citat, hvor en sagsbehandler i sin konstruktion af skønnet trækker på viden om faderen, familien som helhed og de to piger på hhv. 10 og 7 år. Sagsbehandleren siger:

Det er ikke sikkert... altså, enten skal børnene ikke være der, eller også skal far ikke være der, ikke også? Det ved jeg ikke, men jeg er ikke lige helt sikker på... nu må vi se, men i første omgang ville jeg i hvert fald sætte massivt ind med familiebehandling, samtaler med dem, og far skal måske også have mulighed for at... altså, der skal noget behandling ind, ikke også. Jeg tror det her er en meget traumatiseret familie. Men det fremgår som sagt ikke, om de lever... altså, hvordan er deres integration i det danske samfund? Men jeg bliver megabekymret, når jeg læser om hende [Jasmin] her på 10 år, og så

---

<sup>36</sup> Understøttes af Ejrnæs (2007) som peger på, at social arv er en udbredt og accepteret forståelse blandt praktikere. I Guldager (2013): *Kundskabsformer og metodeforståelse i Socialt arbejde - Teorier og perspektiver* red af Jens Guldager og Marianne Skytte.

kan jeg jo ikke undgå at tænke, at Nada... jamen, så får hun sikkert også... ja, så er hun bare den næste i rækken. (BU3)

Det empiriske materiale viser desuden, at det professionelle skøn kan udfoldes på baggrund af viden, der anskuer sociale problemer i relation til den interaktion, som er i familien. En sagsbehandler siger om moderens situation:

Hun [moderen] er i et ægteskab, der formentlig er rigtig belastende, hun har en mand og nogle børn, som kræver hende rigtig meget. Så hvornår skal Aisha passe på Aisha? Jeg tænker at, puha, jeg tænker, at hun kan have brug for at lære nogle strategier, og også at der måske kan være brug for noget hjælp, noget praktisk hjælp måske, så hun ikke skal tænke for meget på det. Familiebehandling, en eller anden der kan hjælpe, sådan med hele familien, tænker jeg. Også så de bliver bedre til at hjælpe hinanden. (BU3)

Som det fremgår af ovenstående, lægger den professionelle her vægt på, at moderens problemer skal forstås i relation til den belastning, som udfordringerne med ægteskabet og børnene er for moderen. Dermed kan der trækkes tråde til perspektiver dels på individ- og dels på gruppeniveau (Ejrnæs, M. & Guldager, 2008; Guldager, 2013) som forklaringsmekanismer i relation til de sociale problems opståen. Dette kunne fx være interaktionisme, hvor 'mennesker fungerer i samspil med andre' eller et systemteoretisk perspektiv, hvor fokus er på 'relationen mellem mennesker og det miljø som skabes mellem dem'. Sagsbehandlerens refleksioner leder således frem til, at familien skal blive bedre til at hjælpe hinanden.

Som det var tilfældet for sagsbehandlerne på området for beskæftigelse, konstrueres skønnet hos myndighedssagsbehandlerne på børn- og ungeområdet ligeledes i relation til en viden om lovgivningen og de organisatoriske muligheder. Omfanget af refleksioner, der er kendetegnet ved referencer til viden i relation til lovgivning og organisatoriske muligheder, er dog i mindre omfang repræsenteret i materialet. En årsag til dette kan måske ses i relation til en større grad af organisatorisk specialisering på området for beskæftigelse. En anden forklaring kan søges i en større organisatorisk frihed til at udfolde skønnet. Jeg vender tilbage til de strukturelle aspekter af skønnet i kapitel 10. Som eksempel på inddragelse af loven forekommer følgende citat fra en sagsbehandler:

På baggrund af underretningen [eks jf. Lov om Social Service § 153] fra naboen skal der afholdes et underretningsmøde med familien. Her vil der blive truffet afgørelse om udarbejdelse af en § 50 undersøgelse på Jasmin, idet hun på baggrund af underretningen kunne være en pige, der har behov for særlig støtte, evt. en kontaktperson. (BU2)

Den gruppe af professionelle, som udfører opgaver inden for det felt, som betegnes som børn og ungeområdet, er sagsbehandlere og kontaktpersoner. Opsamlende kan det udledes, at de professionelle inden for dette felt trækker også på fælles diskursive forståelser af handlenormer. Sagsbehandlere og kontaktpersoner forstår årsagen til sociale problemer i relation til forældrenes kompetencer til at være forældre. Sociale problemer italesættes på dette område primært med afsæt i den enkeltes opvækst og i samspillet mellem familiens medlemmer, hvilket også betyder, at de professionelle på området primært konstruerer skønnet på baggrund af forhold på et individuelt og relationelt niveau. Indsatserne eller interventionerne, som iværksættes af de professionelle på baggrund af udfoldelsen af skønnet, har dog også primært afsæt i samtaler med individet, forældrene eller den samlede familie. Heraf har jeg udledt, at skønnet på børn- og ungeområdet er kendetegnet ved diskursive forståelser af handlenormer, som kan knyttes til det traditionelle forvaltningsområde. I det følgende retter jeg blikket mod de særlige diskursive forståelser, som kendetegner indsatspersonernes måde at 'gøre' skønnet på.

### 9.3 Indsatsområdet

I det foregående har jeg argumenteret for, at analyserne peger på, at der er særlige normer knyttet til de organisatoriske opgaver i relation til de to forvaltningsområder. Samtidig peger analysen af materialet på, at de skøn, som udfoldes af de professionelle, hvis opgave er karakteriseret som indsatspersoner, på nogle områder adskiller sig fra det skøn, som udfoldes af sagsbehandlerne. I det følgende vil jeg derfor formidle denne del af analysen særskilt. Som nævnt i kapitel 7, varetages opgaverne på indsatsområdet af case-manageren, mentoren og kontaktpersonen. Som det også blev nævnt i kapitel 7, italesætter indsatspersonerne ikke deres opgaver i relation til lovgivningen, som det var tilfældet for myndighedssagsbehandlerne. Hos indsatspersonerne vægtlægges betydningen af relationers etablering i disses forståelse af deres arbejdsopgaver. Indsatspersonerne varetager som nævnt i kapitel 7 forskellige opgaver. Kontaktpersonen er en indsats, som primært bevilges til barnet eller den unge. Mentorfunktionen bevilges primært til den unge eller den voksne og case-managerfunktionen er knyttet til den samlede familie. Dette betyder også, at de professionelle overvejelser vedrørende etablering af relationer og den intervention, der jf. kapitel 7 skal sættes i værk for at skabe forandringer, er forskellige. Afslutningsvis vil jeg præcisere, at der blandt de professionelle på indsatsområdet tegner sig et mere 'broget' billede, end det var tilfældet ved analysen af de diskursive forståelser koblet til de to forvaltningsområder. Materialet viser, at indsatspersonerne refererer til en mangfoldighed af interventionstilgange. Således er de nedenstående empiriske eksempler udvalgt, fordi de viser, hvordan indsatspersonernes skøn kobles til deres organisatoriske funktion. Eksemplerne er dermed ikke dækkende for de interventionstilgange, som tages i brug af indsatspersonerne.

Hos kontaktpersonerne ses fællesskaber som et forhold, der kan understøtte udvikling og skabe forandringer hos barnet eller den unge. I det første eksempel reflekterer en kontaktperson over Alis skolemæssige situation. Eksemplerne viser,

hvordan kontaktpersonerne gennem refleksioner konstruerer skønnet på baggrund af teoretisk viden såvel som praksiserfaring. Kontaktpersonen siger:

Jeg kan godt være bekymret for Ali.. han får eneundervisning. Og det er for at tage hensyn til andre børn, for ved at Ali får eneundervisning, så tager de ikke hensyn til ham, for han bliver ekskluderet fra andre, og det kan jeg være bekymret for kan være meget ødelæggende for hans fremtid. At blive ekskluderet. Det kan være han skal tilbage til skolen og have noget mere støtte med en kontaktperson. Også i hans fritid. Men for mig, så ud af hele situationen med familien, så er Ali en hastesag. For eneundervisning, det har jeg dårlig erfaring med, i hver tilfælde hvis det står på i for lang tid (KP1)

Kontaktpersonen er i ovenstående optaget af, at Ali ekskluderes fra andre, når han modtager eneundervisning. Samtidig ses det, at kontaktpersonen er bekymret for Alis fremtid, fordi han har erfaringer med, at eneundervisning, som står på i for lang tid, kan føre til eksklusion fra fællesskabet. Kontaktpersonens udfoldelse af skønnet konstrueres her gennem anvendelse af teoretiske perspektiver, der tillægger deltagelse i fællesskabet betydning i forhold til børns udvikling. Dette kunne fx være pædagogisk filosofi, hvor dannelsesteorien anser deltagelse i fællesskaber som betydningsfulde for, hvordan vi som mennesker danner vores evne og vilje til at være del af, deltage i og bidrage til fællesskabet. Med afsæt i teorier, hvor fællesskabet har betydning, tildeles skolen som metode eller indsats dermed betydning i forholdt at understøtte Alis udvikling gennem deltagelse i fællesskabet. Samtidig viser eksemplet, at de teorier, der inddrages, har afsæt i en erfaringsbaseret viden, og det er herigennem, at skolen tillægges betydning som en indsats eller et tiltag, der kan understøtte Alis udvikling.

Materialet indikerer ligeledes, at der hos mentorerne er en norm om, at forandringer skabes gennem erkendelse. En mentor siger om dette:

Jeg vil koble en mentor på ham, således at han støttes i at opnå en erkendelse af egen situation [at han har et afhængighedsproblem]. Dernæst sammen med ham finde ud af hvordan han bedst kan hjælpes ud af afhængigheden. Da misbrug ofte er en hæmsko for egen realisering, anser jeg det som værende en væsentlig prioriteringsbegrundelse. (M1)

Mentoren er i ovenstående optaget af, at Bilals problemer løses ved, at han motiveres til at erkende sit misbrug. Herved tolker jeg, at mentoren forstår individuelle forhold, som forklaring på de sociale problemers opståen. Dette indikerer, at mentoren trækker på teorier fra det individuelle niveau for eksempel i

form af erkendelsesteori<sup>37</sup>. I modsætning til case-manageren i den indledende del af kapitlet, som kobler misbruget til vennerne og det boligområde, som Bilal er en del af.

Hos case-manageren, som har den indledende kontakt til familien, vægtlægges det, at familien 'vil' samarbejdet. En case-manager udtaler:

Jeg skulle jo ud og lære dem mere at kende, for at kunne komme mere i dybden med det, og umiddelbart lyder det, som en familie, jeg sagtens kunne bonde med. For jeg tror, at dybest set, så vil de gerne. (CM3)

De tre eksempler indikerer, at der hos kontaktpersonerne er en norm om, at børn udvikles gennem fællesskaber og hos mentoren en norm om, at voksne udvikles gennem individuelle erkendelsesprocesser. Hos case-manageren er overvejelserne om interventionerne i stedet præget af en undersøgende tilgang. I det foregående eksempel vægtlægger case-manageren, at han skal 'lære familien at kende'. Heraf udleder jeg, at der trækkes tråde til den organisatoriske opgave, som case-manageren er sat til at udføre. Jf. kapitel 7 skal case-manageren etablere den indledende kontakt til familien for gennem screeningsredskabet at kortlægge problemerne sammen med familien. I modsætning til dette skal kontaktpersonen og mentorerne udføre opgaver, som er defineret af sagsbehandlere.

I det foregående har jeg præsenteret den del af analysen, som er knyttet til de særlige kendetegn ved udfoldelsen af skønnet på området for indsatser dvs. den gruppe som samlet set betegnes som udførende (Garde, 2004). De professionelle i denne gruppe har en diskursiv forståelse af, at det er deres opgave at etablere og vedligeholde en relation til de mennesker, i hvis liv, der skal skabes forandringer. Samtidig ses det, at de interventioner, der tilrettelægges, kan forstås i relation til de specialiserede arbejdsopgaver, den enkelte professionelle er sat til at løse. I praksis betyder det, at kontaktpersonen forstår udvikling af barnet gennem deltagelse i fællesskaber i skole og fritid. Mentoren har et blik på forandringer gennem den enkeltes erkendelse af problemerne som afsæt for at skabe forandringer, og case-manageren har fokus på, hvorvidt familien vil samarbejde, så den specialiserede arbejdsopgave, der sigter mod en kortlægning af problemerne sammen med familien, kan løses. I det foregående har jeg fremlagt resultaterne af den empiriske analyse, hvor jeg har argumenteret for, at de diskursive forståelser af handlenormerne for skønnet udfoldes i relation til de specialiserede arbejdsopgaver, som den professionelle er sat til at løse i relation til de to traditionelle forvaltningsområder. Afslutningsvis præsenteres i tabel 9.3.1 en samlet afdækning af de diskursive handlenormer, der er knyttet til udfoldelsen af skønnet.

---

<sup>37</sup> Jean Piaget er et eksempel inden for denne tradition. Han er optaget af, at individet må tilpasse sin forståelse – den indre struktur – sådan at den er i overensstemmelse med omverdenen – den ydre struktur.

**Tabel 9.3.1 Indholdet af og forskelle mellem diskursive handlenormer, på baggrund af hvilke skønnet konstrueres i relation til de specialiserede organisatoriske opgaver, der skal løses**

	Beskæftigelses- området	Børn- og ungeområdet	Indsatsområdet	
<b>Sociale problemer</b>	I relation til arbejdsmarkedet	I relation til forældreevne	Samspil mellem arbejdsmarkedet og familiens trivsel	
<b>Forhold ved situationen</b>	Individ	Individ, samspil i familien	Individ, samspil i familie, omgivelser	
<b>Analytisk fokus</b>	Individorienteret	Individ- og relationelt niveau	Individ-, relationelt- og samfunds niveau	
<b>Normative forhold</b>	Skal 'ville' arbejde	Skal have 'overskud' og/eller skal tage 'ansvar' for familien	Skal indgå i en relation?	
<b>Forandringsprocesser</b>	Individuelle samtaler med fokus på motivation	Samtaler med individet, forældrene og familien	<b>Kontaktperson</b>	Udvikling gennem fritid og skole
			<b>Mentor</b>	Erkendelse af problemer
			<b>Case-manager</b>	Skal 'ville' samarbejdet
<b>Systemfokus</b>	I høj grad	I middel grad	I lav grad	

Som nævnt i kapitel 7, udfører de professionelle i enheden endvidere opgaver, som er knyttet til den tværgående opgave, som skal løses i teamet. I det følgende retter jeg derfor blikket mod det skøn, som udfoldes, når professionelle i teamet skal finde frem til en fælles forståelse af problemerne og prioriterer de handlinger, som kan løse dem.

#### 9.4 Det tværgående familieperspektiv

I det foregående har jeg argumenteret for, at det skøn som de professionelle udfolder, er kendetegnet ved diskursive forståelser af handlenormer, som trækker tråde til de specialiserede opgaver, som den enkelte er sat til at udføre i relation til de traditionelle forvaltningsområder. Jævnfør kapitel 7 er teamet tildelt en central rolle i organiseringen af den praksis, som udfoldes i Center for Familier og Unge. I praksis betyder det, at de professionelle er samlet i et team omkring en konkret families sag med henblik på at løse andre organisatoriske opgaver – en

helhedsorienteret familieindsats som går på tværs af forvaltningsområderne. I det foregående kapitel 7 argumenterede jeg for, at de professionelle i teamet har som opgave at skabe fælles mål og værdier i mødet med den konkrete families situation. For at imødekomme denne opgave må de professionelle jf. Edwards (2007) først fortolke situationen med afsæt i egne erfaringer og forståelser fra lignende situationer for dernæst at forhandle disse forståelser i mødet med kolleger (Edwards, 2007). Edwards argumenterer ligeledes for, at hun gennem et studie af samarbejdet mellem lærer, sagsbehandlere og sygeplejersker, hvor formålet var at understøtte social inklusion af udsatte børn, så en begyndende bevægelse væk fra en traditionel institutionelt forankret praksis. I stedet observerede hun en praksis, hvor de professionelle for at nå målet om social inklusion kunne være nødt til at opgive de institutionelle mål og værdier. En sådan praksis fordrer en stærk form for professionel handlekraft<sup>38</sup>, som kan stå uden beskyttelse fra de traditionelle forvaltningsområder (ibid.). For at udvikle en ny praksis, som adskiller sig fra den, som udfoldes i relation til de traditionelle forvaltningsopgaver, må de professionelle fravige egne handlenormer og finde frem til fælles.

Analysen af det empiriske materiale peger på, at der blandt de professionelle er forskel på graden af fælles handlenormer. Således ses indsatspersoners skøn at være kendetegnet ved en høj grad af integration af de faglige normer fra de to forvaltningsområder. Modsat ses der hos myndighedssagsbehandlere en bevidsthed om 'de andres' organisatoriske funktioner, men også at denne viden omtolkes og tilpasses egne handlenormer. I det følgende fortsætter jeg præsentationen af analysen ved at fremlægge empiriske eksempler.

Når blikket rettes mod indsatspersonernes udfoldelse af skønnet, viser det empiriske materiale, at de professionelle udfolder skønnet i relation til en bredere forståelse af sociale problemer end de, der er formidlet gennem analysen knyttet til de to forvaltningsområder, det vil sige, at problemerne hos indsatspersonerne forstås i relation til såvel arbejdsmarked og uddannelse som forældreevne og børnenes udvikling. Et eksempel herpå fremgår af en mentors refleksioner:

Jeg vurderer, Aishas situation for værende ret kompliceret, idet på den ene hånd lider hun af smerter grundet tumor i hjernen. Men jeg har lagt mærke til, at hun fastholder det med, at hun gerne vil finde fodfæste på arbejdsmarkedet. Men hun er også mor til fire børn, som hun forhåbentlig gerne vil være en god mor overfor. (M1)

Et andet forhold, som kendetegner det skøn, der udfoldes af indsatspersonerne, er, at der her udover de perspektiver på individ- og gruppeniveau, som viste sig i forbindelse med opgaver i relation til de to forvaltningsområder, udfoldes perspektiver i relation til det omgivende samfund. Umiddelbart udleder jeg af analysen, at indsatspersonerne konstruerer skønnet på baggrund af et bredere

---

<sup>38</sup> Edwards anvender betegnelsen 'agency'

helhedsperspektiv, hvilket jf. Guldager fordrer anvendelse af teorier såvel som perspektiver knyttet til flere niveauer (Guldager, 2013). Et eksempel på udfoldelse af skønnet med afsæt i et omverdensperspektiv ses i følgende refleksioner hos en kontaktperson:

Han [Ali] går på en skole, hvor 2/3 af eleverne er med anden etnisk baggrund [end dansk], så hvis jeg skal danne mit eget billede, så vil jeg tro, at Ali går på en skole, hvor der er rigtig mange udenlandske drenge, og de bor sikkert lige i nærheden af skolen, sikkert i et ghettoområde, hvor der er nogle sociale vanskeligheder. Og det kan jo faktisk påvirke hele familien, fra faren, til moren, til den yngste pige. Så jeg tror, at nogle gange, ved at bo i et ghettoområde, så er der sådan nogle uskrevne regler, selvom det ikke er en del af vores jantelov, men der gælder nogle andre regler, og nogle gange tager drengene dem med hen i skolen, og så begynder det at blive virkelig slemt (KP2)

Inddragelsen af et bredere helhedsperspektiv indikerer, at de professionelle, der udfører indsatsopgaver, har en større mulighed for at udfolde den viden, de har med sig i kraft af deres uddannelse. På den anden side kan det indikere, at indsatspersonerne har et større råderum til implementering af ny praksis baseret på viden fra mødet mellem de professionelle i teamet. Jeg vender tilbage til denne del i kapitel 10.

Som det fremgik af det foregående, er indsatspersonernes skønsmæssige udfoldelse kendetegnet ved en bredere forståelse af sociale problemer, idet der trækkes tråde til begge forvaltningsområder. Således er både arbejde og uddannelse samt forældrenes opvækst og familieforhold i fokus hos indsatspersonerne. Rettes blikket mod sagsbehandlernes udfoldelse af skønnet ser det lidt anderledes ud. Analysen af det empiriske materiale viser, at sagsbehandlerens konstruktioner af skønnet også er 'mærket' af de organisatoriske opgaver, deres kolleger er sat til at udføre i relation til familiens situation. I konstruktionerne af skønnet inddrages og omtolkes disse 'mærker' i relation til den professionelle egne opgaver og forståelser. Således forholder sagsbehandleren på beskæftigelsesområdet sig til 'forældreene' og modsat forholder børne- og unge sagsbehandleren sig til 'forældrenes vej mod arbejdsmarkedet'. Samtidig peger analysen på, at de professionelle fortolker denne viden i relation til deres egne organisatoriske opgaver.

Hos myndighedssagsbehandlerne ses det dermed, at konstruktionerne af skønnet dannes på baggrund af tankefigurer og metodeforståelser knyttet til deres specifikke organisatoriske område. På den anden side ses det, at sagsbehandleren har en bevidsthed om, at dennes kolleger har andre organisatoriske opgaver, som skal løses. I praksis betyder det, at sagsbehandlerens skøn på børn- og ungeområdet konstrueres i et samspil mellem det forhold, at forældrene skal i arbejde, og det forhold at forældrene skal tage vare på deres børns behov. En sagsbehandler siger:



Min umiddelbare tanke, det er, at jeg håber... hun har en stærk arbejdsidentitet, så derfor vil hun også rigtig gerne, men kan hun det? Og hvor mange ressourcer tager det fra de ressourcer hun skal bruge hjemme? Der bliver jeg altid nysgerrig. Fordi der også er en masse børn her, som også har deres forskellige udfordringer. Men det kan også være, det giver hende rigtig meget at have et par timer ude i ny og næ. Så det er jo noget, man skal finde ud af. Hvis de [beskæftigelsessagsbehandlerne] kan nøjes med at give hende et par timer en gang imellem, og hun selv finder glæde i det, det er i hvert fald for mig at se, det allervigtigste med hende, det er at den form for jobafklaring hun skal ud i, det må på ingen måde belaste hende. For så bliver det en negativ spiral. Så hvis hun tæres af det, så er det skidt, hvis hun næres af det, så kan det være godt for hende et par timer i ny og næ. (BU3)

Som det ses af ovenstående, så sker der i samspillet mellem de to organisatoriske opgaver en fortolkning af arbejdet fra 'noget man skal', til noget der kan 'give energi' til at varetage opgaven som forældre.

Hos sagsbehandlerne på beskæftigelsesområdet ses der en lignende bevidsthed i relation til børn- og unge sagsbehandlerens opgaver, hvor hensigten er at sikre børnenes behov gennem fokus på forældrekompetence. En sagsbehandler siger:

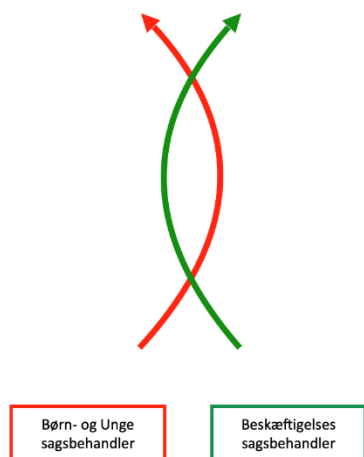
Hvad skal de [børnene] stræbe imod, hvis forældrene sidder derhjemme på kontanthjælp, ikke...? De kan stræbe efter noget, som de ikke rigtig ved, hvad er, fordi de ikke oplever det. De ser jo ikke nogen rollemodeller... og det kan have stor effekt, hvis de lige pludselig ser det. Så er der noget at stræbe efter. Det giver også en helt anden autoritet til en far og en mor, hvis de er succesrige selv. (VM2)

Af ovenstående eksempel udleder jeg, at beskæftigelsessagsbehandleren i mødet mellem de to organisatoriske aktiviteter omtolker det at være en god nok forælder til at være en forælder, der er i arbejde. De to eksempler illustrerer dermed først og fremmest, at de professionelles konstruktioner af skønnet også er 'mærket' af de organisatoriske opgaver, deres kolleger er sat til at udføre i relation til familiens situation. Samtidig viser eksemplerne, at de professionelle tillægger de organisatoriske opgaver forskellige normative betydninger. For beskæftigelsesområdet tilskrives det at være i arbejde betydning, for det at kunne være en 'god' forælder. På børn- og ungeområdet tillægges det at være i arbejde, betydning i forhold til at have energi til at være en 'god' forælder.

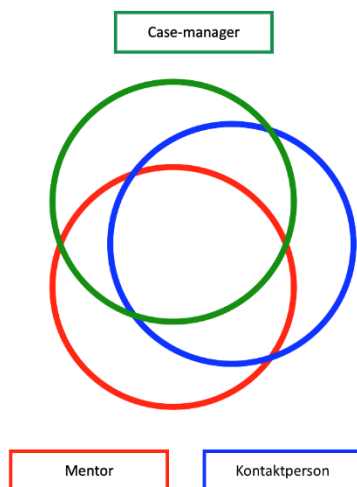
Når blikket rettes mod teamet og de fælles opgaver, i relation til hvilke de professionelle udfolder skønnet, er der tale om et møde mellem forskellige institutionelle aktiviteter. Analysen viser, at udfoldelsen af et tværgående skøn, som implementerer forvaltningsnormer fra de to traditionelle områder, er kendetegnet

ved forskellige grader af fælles faglighed afhængig af, hvilke professionelle, der udfolder det. Forskellene er visualiseret i figurerne 9.4.1 og 9.4.2.

Figur 9.4.1



Figur 9.4.2



## 9.5 Opsamling

I dette kapitel var hensigten at kortlægge den viden, de professionelle anvender, når de udfolder skønnet i situationer, som er kendetegnet ved ubestemmelighed. Det empiriske materiale indikerer, at handlenormerne, der anvendes, er baseret på viden, som trækker tråde til de to traditionelle forvaltningsområder. Samtidig indikeres det, at familieperspektivet, som er enhedens særkende, i højere grad er institutionaliseret som en del af indsatspersonernes handlenormer, end det er tilfældet for sagsbehandlerne. I det følgende vender jeg derfor blikket mod de strukturelle aspekter af skønnet.

## Kapitel 10 Autoritet og strukturelle aspekter

Analyserne i dette kapitel relaterer sig til de strukturelle aspekter af skønnet (Grimen & Molander, 2008). De spørgsmål, jeg undersøger i dette kapitel, er: A) Hvilke strukturelle aspekter er betydningsfulde for udfoldelsen af det institutionelle skøn i Center for Familier og Unge, og dernæst B) Hvem eller hvad har autoritet til at fastsætte disse aspekter. Med afsæt i de foregående kapitler vil jeg i det følgende opsummere på analysen. Dette sker ved at rette blikket mod de strukturelle aspekter ved skønnet, som det udfoldes i relation til de specialiserede såvel som den fælles tværgående opgaveløsning. Dermed retter jeg i dette kapitel blikket mod de sociale organiseringer, som ledere og professionelles erfaringer kobles til, når fokus er på opgaveløsningen i enheden (Smith, 2005).

Skønnet er ifølge Grimen og Molander relativt på den måde, at det må forstås med afsæt i de opsatte begrænsninger og den autoritet, som har fastsat disse (Grimen & Molander, 2008). Skønnet kan dermed også ses som et rum for frihed, hvor friheden er indhegnet af restriktioner, eller det Dworkin kalder *standards* fastlagt af en autoritet (Dworkin, 1978). At have autoritet til at fastsætte standarder for de professionelles skøn i Center for Familier og Unge er, ifølge Grimen og Molander, at have myndighed til at definere de standarder, indenfor og i forhold til hvilke skønnet skal udfoldes (Grimen & Molander, 2008)<sup>39</sup>. Skønnet som en institutionel aktivitet er vævet ind i et sæt af institutionelle forhold, som på forskellig vis er styrende for, hvordan de professionelle udfolder skønnet (Evetts, 2009a; Evetts, 2009b; Mik-Meyer, 2017; Smith, 2005). For at komme tættere på disse forhold trækker jeg i denne del af analysen på Smiths begreb styringsrelationer (Smith, 2005); dvs. relationer som ubevidst er styrende for, hvordan ledere og professionelle udfører deres arbejde og mere specifikt, hvordan professionelle udfolder skønnet som en del af dette arbejde. Styringsrelationer er foranderlige og dynamiske, og mennesker; her professionelle konstituerer og forhandler løbende relationernes styring ved at koordinere deres arbejde med andre på bestemte måder (Smith, 2005). Det betyder også, at standarder sat af en autoritet i forskellig grad er internaliseret af den enkelte.

I kapitel 6 rettede jeg blikket mod de fremherskende politiske og strategiske forståelser, som er indlejret i implementeringen af en ny professionel praksis. Særligt to forståelser af sociale problemer var fremtrædende; arbejdsløshed og manglende uddannelse samt uansvarlige forældre som forklaringer på kriminalitet hos unge. I

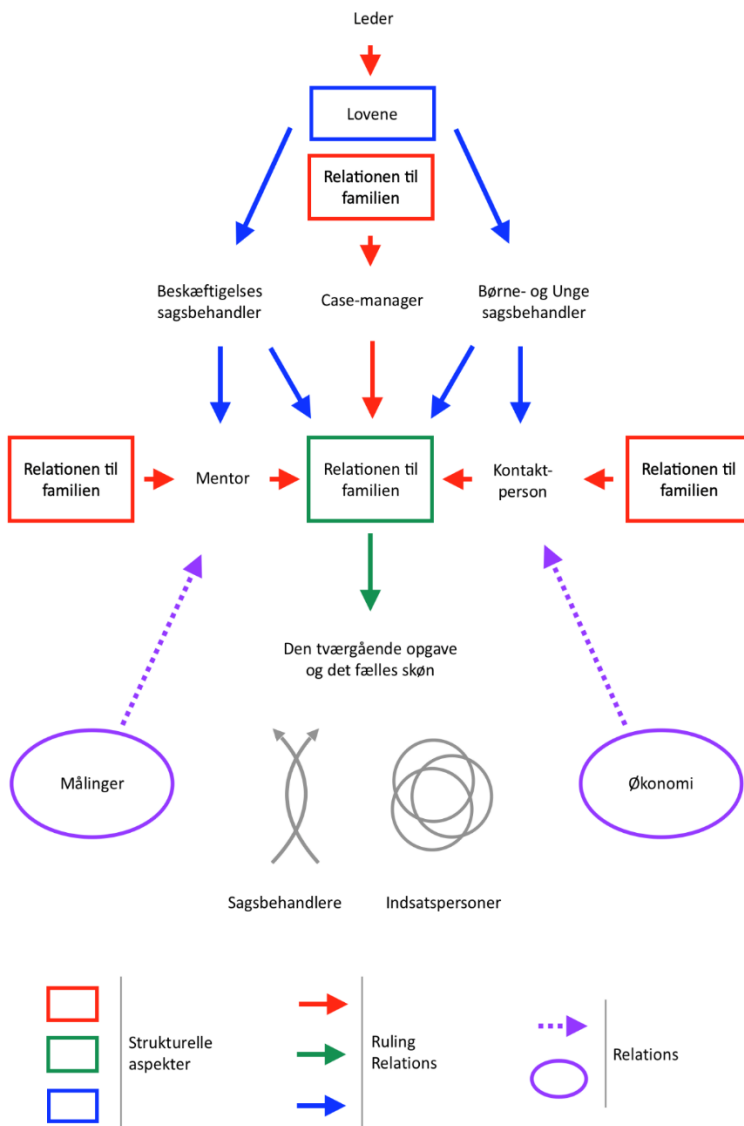
---

<sup>39</sup> De mekanismer, som sætter standarder for de professionelles strukturelle skøn har primært til hensigt at begrænse og kontrollere skønnet, men kan have epistemiske effekter, dvs. de strukturelle mekanismer kan have en sideeffekt, som kan styrke de professionelles udfoldelse af skønnet (Molander, 2013; Molander, 2016)

kapitel 7 rettede jeg blikket mod ledere og professionelles erfaringer forbundne med arbejdsopgaverne. Ledere og professionelle varetager forskellige specialiserede arbejdsopgaver, som kobles til forskellige positioner og forståelser af institutionelle forhold, som tillægges betydning for det arbejde, som skal udføres. Hvor sagsbehandlerens forståelser er tæt knyttet til lovgivningen, så er de udførendes erfaringer tæt forbundne med opbygning af en relation til familien. Centerchefen forstår sin position som vertikal mellem det politiske-administrative niveau og de daglige ledere i enheden. Dvs. at han får en medierende funktion mellem de politiske og strategiske intentioner for den nye professionelle praksis. De daglige lederes position og samarbejde med de professionelle, betyder at de i det daglige sætter retning for, hvordan den nye professionelle praksis kan og skal udfoldes. I kapitlerne 8 og 9 har jeg mere specifikt haft blikket rettet mod de epistemiske aspekter ved skønnet, dvs. de professionelles udfoldelse af skønnet, når de vurderer problemer og behov. Jeg har i de to kapitler fremlagt de fremanalyserede forståelser, som de professionelle trækker på, når de udfolder skønnet som en institutionel aktivitet (Smith, 2005). Jeg har argumenteret for, at der inden for de fem grupper af professionelle er objektive og 'selvfølgelige' måder at 'gøre' skønnet på. I denne del af analysen opsummeres de empiriske fund for at imødekomme intentionerne om at afdække de styrende relationer (ibid.) eller strukturelle aspekter ved skønnet (Grimen & Molander, 2008). Styringsrelationer er tekster, som pålægges mennesker udefra, og hvis mennesker stoler på dem bliver objektive bevidstheder. Ifølge Smith er mennesker materielle kroppe, som er socialt kompetente og derfor ikke nødvendigvis accepterer pålagte relationer som styrende for deres arbejde (ibid.). Når jeg i dette kapitel retter blikket mod de styrende relationer er jeg dermed optaget af, hvilke relationer som er styrende for, hvordan de professionelle udfolder skønnet.

Analysen peger på, at der er et komplekst samspil mellem de fire organisatoriske niveauer: det politiske-, strategiske, programmæssige og operationelle niveau. Således ses der et samspil mellem de 'lokale relationer' i hverdagslivet hos ledere såvel som professionelle samt den måde de koordineres med de translokale – styrende relationer. Samspillet er visualiseret i figur 10.1. Kortlægningen indikerer, at lovene og den tværgående organisering i teamet er betydningsfulde strukturelle aspekter ved skønnet, hvor økonomi og progressionsmålinger har mindre betydning for de professionelles udfoldelse af skønnet. Analysen peger endvidere på, at de daglige ledere og sagsbehandleren som 'administratorer' af lovene blive betydningsfulde autoriteter, der sætter standarder for skønnet. Analysen af den institutionelle ramme formidles endvidere gennem fire afsnit: 1) økonomi, 2) målsætninger, 3) loven samt 4) team-organisering. Jeg indleder med de økonomiske forhold.

Fig. 10.1 Styringsrelationer – hvem eller hvad har autoritet til at sætte standarder for retningen af de professionelles udfoldelse af skønnet?



## 10.1 Økonomien

Økonomi italesættes som et væsentligt institutionelt forhold, der har betydning for forståelse af arbejdsopgaverne (jf. kapitel 7) både hos centerchefen og hos de daglige ledere, men ikke er synligt i de professionelles italesættelser af deres arbejdsopgaver i relation til udfoldelsen af skønnet (kapitel 8 og 9). Dette kan forklares ved, at de daglige ledere fortolker og oversætter de økonomiske rammer til faglige strategier og hensigter. Hermed får de daglige ledere en central autoritet til at udstikke retningslinjer for de professionelles udfoldelse af skønnet i relation til den økonomiske ramme. I det følgende vil jeg fremlægge analysen understøttet gennem empiriske eksempler i relation til lederes og professionelles erfaringer.

### Lederes erfaringer

I kapitel 7 har jeg argumenteret for, at centerchefen italesætter økonomi og opgaven med at 'holde budgettet' som et væsentligt aspekt ved arbejdet. Samtidig har jeg argumenteret for, at centerchefen gennem sine aktiviteter udfører en medierende funktion mellem det strategiske niveau og programniveauet. På programniveau er det ifølge kapitel 7 de daglige lederes opgave at skabe sammenhæng mellem organisatoriske ressourcer i bred forstand og løsning af arbejdsopgaver på det operationelle niveau. Jeg har endvidere argumenteret for, at lederne styrer og udvikler praksis gennem deres aktiviteter med organisatoriske retningslinjer (Evans, 2013). I det følgende vil jeg med afsæt i kompetenceplanen fremlægge analysen som et redskab, der dels styrer økonomien og dels udstikker retningslinjer for såvel den specialiserede som den tværfaglige opgaveforståelse.

Det empiriske materiale peger på, at *kompetenceplanen* er et redskab, som de daglige ledere anvender til styring af økonomien. Planen angiver, hvilke beslutninger den enkelte myndighedssagsbehandler kan træffe på egen hånd. Dermed angiver planen også, hvilke beslutninger der skal baseres på, hvad lederen af Familie og Udvikling kalder en '*ledergodkendelse*' (F&U). Heraf udleder jeg, at planen er et redskab, som de daglige ledere bruger til at afgrænse sagsbehandlerens autonomi til at handle i konkrete familiesager. Planen kan dermed også ses som det, Evans kalder for organisatoriske pekuniære eller økonomiske retningslinjer. Økonomiske retningslinjer er hos Evans procedurer, vejledninger m.v., som retter sig mod, hvad de professionelle kan og ikke kan bevilge, og kobles dermed til familiens berettigelse til hjælp (Evans, 2013; Skals, 2016). Hjælp, som skal gennem ledelsesgodkendelse, kan i enheden forstås som ydelser, dvs. udbetalinger af hjælp i forbindelse med fx bevilling af '*stort kørekort*' (T&G) eller iværksættelse af foranstaltninger i form af fx '*anbringelse*' (F&U).

Ifølge Schrøder er budgetmæssig styring af udgifter gennem anvendelse af kompetenceplaner almindelig inden for offentlig forvaltning (Schrøder, 2012). Kompetenceplanen indeholder angivelser af, hvornår særligt høje ydelser eller dyre foranstaltninger skal gennem ledelse eller visitationsudvalg (ibid.). Dermed bliver kompetenceplanen også en retningslinje, hvor de daglige ledere fortolker og

omsætter de politiske og strategiske hensigter for økonomi og budgetstyring (Berger & Luckmann, 2004).

Analysen peger dog på, at de faglige ledere i Center for Familier og Unge endvidere anvender kompetenceplanen til at angive retningen for, hvor den faglige praksis skal hen. Dermed understøtter den daglige praksis med kompetenceplanen en udvikling af den faglighed, på baggrund af hvilken skønnet skal udfoldes. Lederen for Tryghed og Gadeplan fortæller om beslutningsprocessen, som ifølge kompetenceplanen ligger uden for de professionelles skønsmæssige råderum, og som derfor skal gennem hvad, den daglige leder af Familie og Udvikling kalder '*ledergodkendelse*' (F&U):

Det kan jo være de [i teamet] når frem til en eller anden enighed om, at faren han skal måske have et dyrt amu-kursus til 80.000 eller et stort lastbilkørekort eller et eller andet. Eller der er måske noget exit fra et bandemiljø. Så kommer de til mig. Og så forelægger de for mig, så siger de, vi synes sådan og sådan. Så spørger jeg selvfølgelig ind til det, kan det bære igennem? Og jeg skal selvfølgelig bevilge det. Og det gør jeg de fleste gange, for de [teamet] har haft de her overvejelser, og fagligheden er for det meste i orden. (T&G)

Heraf udleder jeg, at styring af økonomien kobles til den faglige vurdering, idet lederen af Tryghed og Gadeplan vægtlægger, at de professionelles i deres faglige overvejelser har taget højde for, at den tiltænkte indsats er begrundet med fagligt funderede argumenter. Den daglige leder sætter i ovenstående retning for det faglige skøn ved at 'spørge ind' og vurdere, om det kan 'bære igennem'. Denne rammesætning af skønnet er ikke skriftliggjort, idet ledernes vurdering ikke er nedskrevet, men møder de professionelle gennem konkrete sager. Gennem gentagne drøftelser over tid af fortolkninger ud fra konkrete sager eller familiesituationer sker der en institutionalisering og internalisering (Berger & Luckmann, 2004; Powell & DiMaggio, 1991). Herved dannes en kollektiv bevidsthed omkring, hvordan skønnet skal udfoldes i relation til såvel den økonomiske ramme for, hvad der kan og ikke kan bevilges, som den faglighed der skal begrunde bevillingerne.

Det empiriske materiale indikerer endvidere, at kompetenceplanen anvendes til at udstikke retningslinjer for en faglig prioritering af handlekraften i teamet. Den daglige leder af Familie og Udvikling siger om styringen af udgifter gennem kompetenceplan og ledergodkendelse, at der i enheden er større spillerum for de professionelle på børne- og ungeområdet. Hun siger:

De har et noget større spillerum end de har i børn- og ungeforvaltningen. Og det betyder, de [teamet] kan sidde til case-manager møderne, altså familiemøderne, og der er nogen, der

kommer med et forslag, en idé til noget, der har de et større spillerum til selv i teamet at bevilge (F&U)

Heraf udleder jeg, at kompetenceplanen dermed i sig selv er retningsgivende for, hvornår myndighedssagsbehandlerne kan træffe afgørelse om at bevilge eller ikke bevilge ydelser eller indsatser. Det større spillerum kan ses som det, Skals (2016) betegner som en fagligt administrativ retningslinje, hvis hensigt er at lette det daglige arbejde for teamet. Dette sker ved, at sagsbehandleren gennem planen tildeles et udvidet handlerum, som sikrer autonomi og letter beslutningsprocesserne i teamet. Det økonomiske spillerum kan også ses som en overgivelse af dele af det faglige rum til de professionelle, som i mødet med familien selv kan sætte en retning på baggrund af de faglige vurderinger, der udfoldes i mødet med familiens situation. Gennem de to empiriske eksempler argumenterer jeg for, at de daglige ledere ikke entydigt tolker og omsætter kompetenceplanen i relation til økonomi og budgetstyring, men derimod søger at udvikle den faglige praksis og skønnet i en bestemt retning. Samtidig overlades et rum for udfoldelsen af skønnet til de professionelle i teamet, når de i mødet med familiens situation skal udfolde skønnet. Jeg vender tilbage til teamet som strukturelt aspekt senere i dette kapitel.

De empiriske iagttagelser understøttes af Mølgaard & Vinderslev (2003), som har undersøgt sammenhænge mellem økonomi og socialt fagligt arbejde. De definerer økonomi og økonomisk styring, ved at sige: *'(Det) er ikke alene spørgsmålet om at få kassen og bevillingerne til at stemme. Økonomistyring er en aktivitet, der gennemsyrrer – bevidst eller ubevidst – stort set alt, hvad vi gør arbejdsmæssigt, og dermed også den sagsbehandling vi foretager'* (Mølgaard & Vinderslev, 2003, s. 172). Om økonomistyring siger de endvidere, at: *'Når vi styrer, så forsøger vi at påvirke udviklingen i den retning, vi ønsker. Eksempelvis at opnå endnu større nytte og målopfyldelse med de ressourcer, der er til rådighed'* (Mølgaard & Vinderslev, 2003, s. 173). Pointen i denne definition er, at økonomistyring ikke alene er målet. Derimod benyttes økonomistyring også som et middel til at påvirke udviklingen i den retning, der er formuleret i målsætninger. Det vil sige, at det er en kombination af målsætninger og ressourcer, der sætter rammerne for økonomistyring – og ikke ressourcerne alene. Deraf kan det udledes, at et mål for økonomistyringen også kan være at koble økonomi og socialfaglighed, idet det ideelt set er indholdet i aktiviteterne, der bestemmer målsætningerne for den faglige udvikling og dermed retningen af økonomistyringen (Mølgaard & Vinderslev, 2003; Schrøder, 2012).

#### Økonomi som ruling relations?

Opsummerende kan det siges, at økonomi som et kontekstuel forhold, der styrer og skaber muligheder for at udfoldelsen af skønnet, italesættes af centerchefen og de daglige ledere. Det empiriske materiale viser fx ikke, at de professionelle tillægger økonomi betydning, når de taler om deres arbejdsopgaver (kapitel 7), eller når de udfolder skønnet i mødet med vignetfamilien (kapitel 8 og 9). Heraf udleder jeg, at de professionelle ikke direkte tillægger økonomi betydning som en standard, der er styrende for deres udfoldelse af skønnet i mødet med familiens problemer og behov.



Centerchefen og de daglige ledere sætter gennem deres aktiviteter – fx deltagelse i visitationsudvalg og anvendelse af kompetenceplan – retningen for den økonomiske ramme, som praksis kan udfoldes indenfor. En forklaring på den manglende italesættelse af økonomien hos de professionelle kan søges i, at de daglige ledere opfatter deres rolle som medierende mellem økonomi og faglig retning. Denne opfattelse leder frem til, at lederne omtolker indholdet af den økonomiske styring til faglige strategier og hensigter. Således er det de daglige ledere, som gennem kompetenceplanen fortolker og oversætter de politiske og strategiske intentioner om økonomi og budgetstyring ved at omsætte disse til faglige strategier. Herigennem angiver de daglige ledere retningen for, hvad de professionelle kan og ikke kan bevilge, og dermed har de også – som en strukturel tilgang til skønnet – autoritet til at sætte standarder for de professionelle udfoldelse af skønnet i relation til økonomien. Dermed er der fra de professionelle side ikke tale om, at økonomiske forhold opleves som styrende for udfoldelse af skønnet.

## 10.2 Målsætninger

En af de politiske og strategiske intentioner for indsatsen i Center for Familier og Unge har jf. kapitel 5 været, at den løbende skulle måles og evalueres. Jævnfør det foregående måles enheden på to parametre – dels i form af de traditionelle forvaltningsområder og dels i forhold til det specifikke familieperspektiv. Som nævnt er målingerne på de to områder kendetegnet ved forskellige karakteristika. Hvor målingerne knyttet til de traditionelle forvaltningsområder er fastsat 'oppefra', er målingerne koblet til familieperspektivet fastsat 'nedefra'. I det foregående kapitel 7 har jeg endvidere argumenteret for, at centerchefen ser det som sin opgave at vise progression.

På tværs af niveauer synes der at være forskellige forståelser af hensigten med målene, og målene tilskrives forskellige meninger og betydninger. På det politiske og strategiske niveau forstås målsætningerne som betydningsfulde standarder i relation til rammesætning af praksis og udfoldelse af skønnet. På det operationelle niveau er det mindre tydeligt for de professionelle, hvad målene skal bruges til, og dermed bliver det også uklart, hvordan og hvorvidt disse understøtter og indhegner udfoldelsen af skønnet. I det følgende vil jeg gennem eksempler argumentere for de empiriske iagttagelser.

Analysen af det empiriske materiale peger på, at der på tværs af de organisatoriske niveauer er fokus på målsætninger som kontekstuel betingelse. Målinger og evalueringer italesættes af ledere og professionelle gennem anvendelse af begreber som mål, som eksempelvis mandagstal, progressionsmål, udviklingsmål, handleplansmål osv. Centerchefens forståelse af målinger og evalueringer er koblet til hans forståelse af opgaven med at vise progression. Nøglen til dette ligger jf. centerchefen i at sætte mål for indsatsen. Han siger:

Vi skal simpelthen have et mål at gå efter. Det er et krav, det vil byrådet have. Jeg mener også, at vi har nogle medarbejdere, som performer bedre, når der er nogle mål. (CC)

Der er dermed hos centerchefen en forståelse af, at mål dels er et vilkår sat af byrådet, men også en understøttelse af den daglige praksis, så ledere og medarbejdere leverer bedre resultater. Mål- og resultatstyring er iflg. Krogstrup en institutionaliseret standard i mange politiske og bureaukratiske systemer (Krogstrup, Hanne Kathrine, 2002). Ifølge Røvik er en institutionaliseret standard *'en legitimeret opskrift på, hvordan man bør udforme udsnit eller elementer af en organisation. Det er en opskrift som fænger eller har forbilledlig status for flere organisationer'* (Røvik, 1998, s. 13). Bag styringskonceptet ligger der jf. Krogstrup en tankegang om, at definerede målsætninger udstikker retningslinjer for en organisations varetagelse af opgaver (Krogstrup, Hanne Kathrine, 2002). Centerchefens fokus på progression gennem målsætninger kan dermed også ses som en intention, der sætter standarder for, hvordan de professionelle skal prioritere problemerne i familierne, og dermed en intention om at udstikke retningslinjer for de professionelles skønsmæssige råderum.

På det operationelle niveau er meningen med målingerne ikke internaliseret som en fælles bevidsthed, og der ses også her at være forskellige forsøg på individuelle fortolkninger og definitioner af mål som et redskab, der kan understøtte praksis. I det følgende præsenterer jeg tre eksempler på sådanne individuelle fortolkninger.

Det empiriske materiale indikerer for det første, at de professionelle i mødet med kravet om målsætninger for indsatsen i relation til de traditionelle forvaltningsområder nedprioriterer målene for at imødekomme familiernes individuelle behov. En beskæftigelsessagsbehandler udtaler om målene, der er tilknyttet området:

De [koncernledelsen] vil gerne have, at vi måler mod arbejdsmarkedet eller uddannelse, og vi skal gå den her vej, og vi skal ikke stoppe op. Og det gør vi jo tit. Altså vi stopper jo tit op, fordi så er der familien, der fylder, eller der er nogle andre ting, ikke også. (VM3)

Dernæst ses der i materialet eksempler på en forståelse af progressionsmålingerne i screenings- og familieplansværktøjerne som et administrativt styringsredskab, der omgås ved at holde målingerne på et neutralt niveau. En sagsbehandler siger: *'Screeningerne og familieplanerne, de skal helst kunne vise noget progression, for at vise at CM-metoden virker'* (VM3). Her tolker jeg det således, at den professionelle ikke anvender målingerne som en støtte i relation til at udfolde skønnet, men alene ser det som en organisatorisk styring. Dette får betydning for den måde, hvorpå den professionelle fastsætter målene og anvender målingerne i relation til skønnet. En sagsbehandler siger om den måde, hvorpå målsætningerne anvendes i mødet med familiens problemer og udviklingen i relation hertil:

Det gælder om at holde tallene på et meget ens niveau, fordi ellers bliver det svært lige pludselig, hvis de [målene] kommer for højt op,

fordi så kommer de også ned igen, når de dér unger nu kommer ind og sidde [i fængsel], eller sådan et eller andet. (BU4)

Afslutningsvis ses der i materialet fx en forståelse af, at progressionsmålingerne i screeningredskabet fortolkes og omsættes til et fagligt arbejdsredskab, som derfor kan bidrage ved at inddrage familien. En sagsbehandler siger herom:

Det er et godt dialogredskab [i mødet med familien og deres problemer] og sidde og sætte nogle tal på, og snakke om hvorfor lige det og ikke det. Men også for at få familiens egen, skal man sige sådan ansvar, ind i det, (F&U)

De tre empiriske eksempler viser, at de professionelle tænker og handler forskelligt i forhold til målinger som en del af den organisatoriske kontekst. Dette indikerer, at der blandt de professionelle ikke eksisterer en fælles bevidsthed om, hvordan målingerne skal tolkes og omsættes til praksis. De professionelle handlinger i relation til udfoldelsen af skønnet er derfor ukontrollerede og uforudsigelige (Berger & Luckmann, 2004, s. 101). Det er på baggrund af dette, at jeg udleder, at målingerne ikke sætter en fælles retning for de professionelle praksis og dermed ikke sætter standarder for skønnet, som det var tænkt af centerchefen.

Afslutningsvis indikerer materialet, at målingerne rettet mod de traditionelle forvaltningsområder og målingerne rettet mod familieperspektivet er modsatrettede og efterlader den professionelle, som den der i praksis må tage stilling til, hvilken retning, der skal vælges. Af det empiriske materiale udleder jeg, at de professionelle forståelser af målsætningerne kan være modsætningsfyldte. Dette efterlader den professionelle i et 'krydspres' mellem hvilke mål, der skal understøtte og udstikke retningslinjer for skønnet. En beskæftigelses-sagsbehandler siger om samspillet mellem målene for den traditionelle forvaltning og familieperspektivet i Center for Familier og Unge:

Vi er jo under et enormt pres med mandagstal, og hvor mange vi får i job og beskæftigelse, og nu skal der skrues op for jobsamtaler. Samtidig med at vi skal have det til at passe ind i CM-tankegangen [mål gennem screeningen]. ... Det er det dér krydspres, man ved, der er over os, og det må man jo leve med, for vi kan ikke leve op til alting på én gang (VM3)

Af overstående tolker jeg, at målenes forskelligartede karakter betyder, at den professionelle må træffe et valg om, hvilke mål skønnet udfoldes i relation til.

Jeg har i det foregående gennem empiriske eksempler argumenteret for, at det er centerchefens intention at rammesætte, hvordan de professionelle skal prioritere problemerne i familierne. Dermed har han også en intention om at sætte standarder for de professionelle skønsudfoldelse. Centerchefen tillægger således målinger betydning og har autoritet til at opsætte disse som strukturelle aspekter af skønnet.

På det operationelle niveau er målene ikke internaliseret som en fælles bevidsthed, og der synes at være forskellige forsøg på individuelle fortolkninger og definitioner af mål som et redskab, der kan understøtte praksis (Berger & Luckmann, 2004, s. 101). Således har centerchefen autoritet til at udstikke retningslinjer, men de ses ikke at være institutionaliserede som en fælles praksis. I stedet er de afledte konsekvenser af målingernes individuelle handlinger, og progressionsmålingerne bliver dermed ikke en standard, der kollektivt understøtter og styrer skønnet i en bestemt retning. Handlenormerne, hvormed de professionelle (jf. kapitel 9) begrundes skønnet på beskæftigelsesområder, trækker tråde til 'arbejdsmarkedet'. Dette kunne indikere målingerne knyttet til beskæftigelsesforvaltningen som styrende. Samtidig er arbejdsmarkedet som målsætning implementeret i lovene på området, hvilket kunne indikere at lovgivningen er den styrende.

### 10.3 Lovgivningen

Lovgivningen som en institutionel betingelse tillægges en høj grad af betydning på tværs af alle organisatoriske niveauer. De daglige ledere har en særlig rolle, idet de gennem deres arbejde med understøttelse af implementeringen af lovene oversætter retslige bestemmelser og herigennem udstikker retningslinjer for, hvordan de professionelle – primært myndighedssagsbehandlere – kan udfolde skønnet i relation hertil. Den politiske intention var (jf. kapitel 5) at etablere en sammenhængende indsats på tværs af lovgivningsområderne. Lovgivningen som en strukturel tilgang til skønnet må derfor, hos Center for Familier og Unge ses gennem to linser. På den ene side er der de specialiserede opgaver, hvor de professionelle udfolder skønnet i relation til de traditionelle forvaltningsområder. På den anden side findes de tværgående opgaver, hvor de professionelle udfolder skønnet i relation til familieperspektivet.

På baggrund af det empiriske materiale udleder jeg, at de daglige ledere gennem deres arbejde med retningslinjer understøtter den vertikale 'accountability' (Edwards, 2007). Dette vil sige, at der på tidspunktet for indsamlingen af data var fokus på at styrke udfoldelsen af skønnet i relation til de traditionelle forvaltningsområder, hvor det særegne 'horisontale' familieperspektiv ikke i samme grad blev understøttet og styrket. På det operationelle niveau tillægger myndighedssagsbehandlere i modsætning til indsatspersonerne lovene betydning i relation til deres arbejdsopgaver (kapitel 7). Samtidig ses det, at indsatspersoner såvel som sagsbehandlere udfolder skønnet i relation til lovene på de to forvaltningsområder (kapitel 9). Sagsbehandlernes forståelser af lovens mulighed for at tilpasse sig den tværgående opgaveløsning kan således også anskues som et strukturelt aspekt ved skønnet i relation til egne og indsatspersoners opgaver samt i relation til den tværgående opgaveløsning. I det følgende præsenteres baggrunden for de empiriske iagttagelser. Jeg indleder med at rette blikket mod det traditionelle forvaltningsområde for derefter at vende tilbage til de tværgående opgaver og familieperspektivet.

### Loven som strukturelt aspekt i relation til de traditionelle forvaltningsområder

Først og fremmest peger denne del af analysen ikke overraskende på, at loven er et strukturelt aspekt af skønnet. Et aspekt som tillægges betydning af ledere såvel som professionelle. Det empiriske materiale indikerer, at de daglige ledere gennem deres daglige aktiviteter udstikker retningslinjer for udfoldelsen af myndighedssagsbehandlernes skøn i relation til lovgivningen. Dermed har lederne autoritet til at sætte standarder for sagsbehandlernes udfoldelse af skønnet i relation til de traditionelle forvaltningsområder. I det følgende vil jeg gennem eksempler understøtte de empiriske iagttagelser.

De daglige ledere og sagsbehandlere orienterer sig jf. kapitel 7 mod at overholde loven som et af deres ansvarsområder. Samtidig arbejder de daglige ledere med at fortolke og omsætte de retslige bestemmelser for deres forvaltningsområde til standarder eller retningslinjer, i relation til hvilke myndighedssagsbehandlere udfolder skønnet. Lederne søger at styre og understøtte skønnet i relation til afgørelser, der skal træffes af sagsbehandlere gennem aktivitet i form af ledelsestilsyn, redskaber og skemaer samt juridisk opkvalificering af sagsbehandlere. I det følgende fremlægger jeg analysen af det empiriske materiale.

En af de daglige lederes metoder til understøttelse af institutionaliseringen af lovgivningen som strukturelt aspekt er *ledelsestilsyn*. Ledelsestilsyn angives i det empiriske materiale som en tilbagevendende opgave, hvor den daglige leder er i dialog med den individuelle myndighedssagsbehandler om afgørelser truffet i konkrete sager, hvor formålet er, at *'sikre at vi er lovmedholdelige'* (F&U). Den daglige leder af Tryghed og Gadeplan siger om ledelsestilsynet i relation til beskæftigelses-sagsbehandlere: *'Jeg bliver selvfølgelig nødt til at gå ind og se på de sager, de har, er kvaliteten i orden [overholdes loven]'* (T&G).

En anden aktivitet, som lederne udfører gennem det daglige arbejde, er udarbejdelse og justering af de konkrete *redskaber og skemaer*, hvor de oversatte og omtolkede retslige bestemmelser er indarbejdet. De tidligere ledere og udviklingskonsulenter har jf. kapitel 5 udviklet screeningredskabet med afsæt i ICS, VUM og parametre fra beskæftigelsesområdet. Fælles for metoderne og redskaberne er, at de har til hensigt at styrke sagsbehandlingen på myndighedsområdet, dvs. at de understøtter indsamlingen af den viden, som sagsbehandleren efterfølgende skal anvende til at træffe afgørelse om, hvilke indsatser, der skal sættes i værk. De tidligere lederes arbejde med at udvikle screeningredskabet kan dermed ses som en intention om at oversætte og institutionalisere retslige bestemmelser fra de to traditionelt adskilte forvaltningsområder. Samtidig var intentionen at samle disse i ét fælles redskab, som understøtter de professionelle beslutningsprocesser (Abbott, 1988; Høybye-Mortensen, 2013) i relation til såvel den tværgående indsats som de specialiserede opgaver i forhold til de to traditionelle forvaltningsområder. Screeningredskabet kan derfor ses som en retningslinje (Evans, 2013) for skønnet i relation til såvel den tværgående som den specialiserede indsats.

De daglige ledere har ansvaret for justering og implementering af såvel screeningredskabet som andre redskaber knyttet til de specialiserede opgaver, fx Servicelovens § 50 undersøgelsesskemaer, Lov om Aktiv Beskæftigelsespolitik §31b mentorkontrakt m.v., som i den daglige praksis anvendes af de professionelle på det operationelle plan. Disse redskaber understøtter på forskellig vis institutionalisering af lovgivningen i relation til den specifikke opgave, som den enkelte professionelle skal løse i mødet med borgeren. Således understøtter § 50 undersøgelsesskemaet, sagsbehandleren på børneområdet og jobplan, mens mentorkontrakt understøtter beskæftigelsessagsbehandlerens arbejdsopgaver.

Måden hvorpå de daglige ledere gennem deres daglige aktiviteter omsætter redskaberne – fx gennem justeringer af det enkelte redskab, men også prioritering af nogle frem for andre – har betydning og udstikker retningslinjer for, hvordan de professionelle udfoldelse af skønnet understøttes og udvikles. På tidspunktet for interviewene har den daglige leder af Familie og Udvikling truffet beslutning om at adskille metode og myndighedsområderne. Hun siger:

Det er et mål at overholde lovgivningen. Så én af grundene til at vi skiller metoden [screeningredskabet- og familieplanen] og Stadig har vores myndighedsdel, og så har vi også case-managementmetoden. (F&U)

Af ovenstående udleder jeg, at den daglige leder søger at styrke den specialiserede myndighedsopgave. Herved skabes der risiko for, at tolkningen af loven i relation til den tværgående opgaveløsning nedprioriteres. Jeg vender tilbage til loven i relation til denne organisatoriske opgave i slutningen af kapitlet.

En tredje og sidste aktivitet, de daglige ledere italesætter til understøttelse af lovimplementering som et strukturelt aspekt for skønsudfoldelsen, sker gennem kvalificering af sagsbehandlerens *juridiske kompetencer*. Udviklingen af sagsbehandlerens juridiske kompetencer sker gennem målrettet opkvalificering. Samtidig understøttes institutionaliseringen gennem de tilbagevendende møder (jf. kapitel 7), hvor sagsbehandleren sammen med sine respektive ledere drøfter nye lovgivningsmæssige tiltag samt tolkninger af loven i relation til konkrete enkeltsager. Lederen af Tryghed og Gadeplan siger om sine arbejdsopgaver og sin rolle i relation hertil: *Noget af det jeg prøver at tilsikre, det er jo at mine sagsbehandlere, de kan få noget juridisk understøttelse, blive opkvalificeret*. (T&G)

De to daglige ledere har fagligt ansvar for de professionelle, som på det operationelle plan udfører opgaver i relation til de to traditionelle lovgivningsområder. Fælles for de to daglige ledere er dog arbejdet med at institutionalisere lovgivning gennem retningslinjer. Dermed kan ledernes varetægelse af deres arbejdsopgave ses som en hybrid (Noordegraaf, 2007) mellem lokal faglighed i relation til de to traditionelle forvaltningsområder og overholdelse af den nationale lovgivning, der relaterer sig til disse områder. De daglige lederes position og arbejdsopgaver betyder, at de kan fortolke og formulere retningslinjer, der understøtter og udstikker retningslinjer for

de professionelle – primært myndighedssagsbehandlernes – faglige og skønsmæssige råderum.

#### Tolkning af loven og den tværgående opgaveløsning

I det foregående kapitel 7 har jeg argumenteret for, at opgaven med at 'overholde loven' tillægges stor betydning af sagsbehandlerne, når de taler om deres arbejdsopgaver. Jeg fortsætter præsentationen af analysen ved at argumentere for, at den måde, hvorpå sagsbehandlerne forstår og omtolker de respektive love og ledernes retningslinjer, får betydning for såvel deres specialiserede opgaver som den tværgående opgaveløsning og samt for det skøn, der udfoldes i relation til helhedsperspektivet.

Lovgivning på børne- og ungeområdet tager jf. kapitel 7 afsæt i barnet og den unge, hvor lovgivningen på beskæftigelsesområdet tager afsæt i den voksne. Det særegne ved indsatsen i Center for Familier og Unge er, som nævnt i kapitel 7, intentionen om at skabe en tværgående indsats ud fra et familieperspektiv. For at imødekomme ønsket om en ny praksis baseret på et bredere helhedsperspektiv må de to lovgivningsområder derfor flettes sammen. I praksis betyder dette jf. Edwards (2007), at de professionelle må tilsidesætte de vertikale organisationers særegne mål og værdier for i fællesskab at skabe en tværgående horisontal løsning, hvor fokus er den fælles opgave (Edwards, 2007). Det tolker jeg således, at de professionelle i enheden må sætte deres forståelser fra de traditionelle forvaltningsområder i parentes for sammen at finde frem til et fælles mål, hvor familien er i fokus. Det empiriske materiale indikerer, at der hos sagsbehandleren er forskellige forståelser af, hvorvidt loven kan 'bøjes', så de to forvaltningsområder kan flettes sammen til en horisontal løsning. Blandt sagsbehandlerne er der derfor forskellige forståelser af, hvorvidt lovgivningen som et strukturelt aspekt indhegner eller frisætter det skønsmæssige råderum. I det følgende vil jeg præsentere to eksempler, der viser, hvordan sagsbehandlerne opfatter lovene som en ramme, der indeholder frihed og begrænsninger i forhold til udfoldelse af skønnet. Jeg indleder med et eksempel på en forståelse af frihed til at udfolde det skønsmæssige råderum. Beskæftigelsessagsbehandleren udtaler om den eventuelle sammenhæng mellem loven og den mentorindsats, som teamet vurderer, at borgeren bør tilbydes:

Jeg kan ikke sætte en mentor på, fordi at børn- og unge mener, jeg skal. Jeg skal kunne argumentere for det i beskæftigelsesloven. Men det kan man også godt, fordi det er jo nemt at argumentere med socialfaglige briller, at hvis du forbedrer en borgers livssituation, familiesituation, boligsituation med en mentor, der hjælper med at løse administrative og praktiske opgaver, jamen så kommer den borger også tættere på arbejdsmarkedet og på at komme i gang med en uddannelse. (VM3)

Som det fremgår af ovenstående, oplever myndighedssagsbehandleren i dette eksempel, at det er 'nemt' at argumentere for en bevilling af en mentorindsats i relation til beskæftigelsesloven. Heraf udleder jeg, at der hos sagsbehandleren i det

foregående citat er en oplevelse af et samspil mellem de beslutninger, der træffes i teamet, og fortolkning af lovens muligheder for at spille med. I den anden ende af spektret findes der eksempler på situationer, hvor der hos sagsbehandlerne eksisterer en opfattelse af, at loven ikke spiller med. En sagsbehandler siger om de konflikter, der opstår på baggrund af tolkning af lovens muligheder:

Der kan være højrøstede diskussioner [i teamet], fordi der kan sidde en case-manager, der ikke har viden om børnemyndighed for eksempel, men verdens bedste intentioner for familien, hvor børn- og ungesagsbehandlere og også voksensagsbehandlere fremstår som bagstræberiske, fordi det kan ikke lade sig gøre, det kan man ikke i forhold til loven. Den tidligere leder, (navn fjernet), han meldte jo ud det med at udfordre loven, men det støder også nogen [sagsbehandlere], det med at udfordre loven. Det vil sige man bøjer den maksimalt. Der er også nogen, der ikke har det godt med, at bøje lovgivningen. (BU4)

I det foregående har jeg præsenteret et eksempel, der illustrerer en sagsbehandlers ubehag ved at skulle fortolke loven, og hvordan det at blive anset som 'en der ikke kan bøjes' vil kunne føre til konflikter i teamet. Lovgivning som et strukturelt aspekt for de løsninger, som teamet kan pege på gennem deres udfoldelse af det tværgående skøn, er der derfor også indhegnet af sagsbehandlerens fortolkning af loven (uanset om denne fortolkning er korrekt eller ej).

Matthiessen (2019) peger på, at de foregående årtiers udviklingstræk inden for den offentlige sektor har medført en øget kompleksitet i den danske lovgivning (Matthiessen, 2019). Dette betyder, at det retslige grundlag for et tværprofessionelt samarbejde, som i Center for Familier og Unge jf. Matthiessen må fortolkes grundigt med det formål at undersøge, hvordan de respektive lovgivninger spiller sammen (ibid.). Samtidig er det en betingelse for det tværgående samarbejdes succes, at eventuelle konflikter mellem de respektive love håndteres (Rasmussen, 2017; Svendsen, 2015).

I kapitel 7 argumenterede jeg for, at de daglige ledere fik en medierende rolle mellem loven og den professionelle praksis på det konkrete forvaltningsområde. Det empiriske materiale indikerer, at ejerskabet til opgaven af de professionelle i praksis opleves som deres. En beskæftigelses-sagsbehandler udtaler om sit arbejde med at binde de to lovgivninger sammen til en samlet forståelse af familiens situation:

De andre [i teamet] kan godt være alle mulige andre steder, men jeg skal simpelthen have sigtekornet i beskæftigelseslovgivningen, og få det til at flette sammen med CM-metoder og familieteam og alle de ting. Og jeg er tit i gråzonen. Eller jeg er altid i gråzonen. I forhold til at få det til at fungere. Fordi, der står ikke nogen steder i beskæftigelseslovgivningen, at et møde med en eller anden børn- og ungeterapeut skal have noget at sige i forhold til dine



[beskæftigelsessager]. Jeg skal sådan hele tiden have det til at, at, du har lov til at være træt, fordi dine børn lige er blevet fjernet. Der er rigtig mange hensyn. Så er der også nogen steder, hvor jeg siger, okay, sådan er livet. Men hvis jeg ved at sådan er livet, og det så går udover børnene, jamen så er livet ikke sådan længere. Så må jeg finde en måde at ligesom skrive mig ud af... Og der skal jeg bare sørge for at være skarp på, at overholde det, der står (VM3)

Når opgaven med at omtolke lovene fra de to forvaltningsområder overlades til de professionelle, bliver sagsbehandlerens forståelser af loven et strukturelt aspekt, der indhegner og understøtter de professionelles skønsmæssige udfoldelser i forbindelse med de tværgående opgaver. Det empiriske materiale indikerer dermed, at sagsbehandlerne forstår mulighederne for at bøjne loven har betydning for, hvordan det tværgående skøn kan udfoldes. Således viser analysen af det empiriske materiale, at der blandt sagsbehandlerne er forskellige forståelser af lovgivningen og muligheden for at tilpasse sig en tværgående opgaveløsning. Analysen peger endvidere på, at det overlades til sagsbehandlerne at omtolke og udstikke retningslinjer for, hvordan lovene omsættes til praksis i mødet med teamet og de konkrete situationer i familierne.

I det foregående har jeg med afsæt i det empiriske materiale ønsket at tydeliggøre, hvorvidt lovgivning forstås som et strukturelt aspekt ved skønnet og, i så fald, hvilke betydninger den tillægges af ledere og de professionelle. Analysen af det empiriske materiale peger på, at de to daglige ledere ser det som deres arbejdsopgave at understøtte implementeringen af lovgivningen i den daglige praksis ved at udstikke retningslinjer i form af skriftlige procedurer og skemaer, og ligeledes at implementere målrettet undervisning af medarbejdere gennem drøftelser på såvel monofagligt som gruppeniveau. Retningslinjerne er primært rettet mod myndighedssagsbehandlerne kerneopgave eller det, Garde (2004) refererer til som retslig forvaltningsvirksomhed – i modsætning til faktisk forvaltningsvirksomhed (Garde, 2004), som udføres af indsatspersonerne i Center for Familier og Unge (mentor, kontaktpersoner). De to myndighedsområder er underlagt fælles forvaltningsretslige love men også specifik lovgivning, som knyttes til og åbner mulighed for, at myndighedssagsbehandleren kan træffe afgørelser på de områder, de er sat til at administrere. Indsatspersonernes faglige virke og dermed deres arbejdsopgaver er underlagt samme lovgivning, omend de konkrete regler kan være mere eller mindre præsente i den daglige udførelse af kerneopgaverne. Analysen peger på, at de daglige ledere derfor kan siges at udgøre et medierende led mellem lovgivningen på de to myndighedsområder og de professionelle udførelse af opgaverne og udfoldelsen af skønnet i relation hertil. Samtidig peger analysen på, at de daglige ledere ikke udstikker retningslinjer for, hvordan lovene på området flettes sammen. Dermed understøtter eller begrænser lederne heller ikke, hvordan de professionelle omsætter de to lovgivningsområder for at imødekomme byrådets beslutning om en mere helhedsorienteret indsats for den samlede familiesituation. Der ligger derfor en høj grad af autonomi til udfoldelse af skønnet koblet til den

tværgående opgaveløsning hos de professionelle i teamet. Myndighedssagsbehandlernes position og deres udførelse af retslig forvaltningsvirksomhed betyder, at de har autoritet til at sætte standarder for den faglige praksis og det skønsmæssige råderum som indsatspersonerne, dvs. case-managerne, kontaktpersonerne og mentorerne, kan udfolde.

#### 10.4 Tværgående organisering

I det foregående har jeg fremlagt de politiske intentioner om at skabe en sammenhængende og helhedsorienteret indsats, som går på tværs af lovgivninger og forvaltningsområder i enheden Center for Familier og Unge (kapitel 5). Den faglige praksis er rammesat af CFU-modellen og, mere konkret, arbejdes der efter case-managementmetoden (jf. kapitel 5). Etableringen af enhedens tværgående opgaveløsning forankres i case-managementteamet. Den daglige leder af Familie og Udvikling overtager ansvaret for udvikling og implementering af case-managementmetoden, da enhedens udviklingsafdeling nedlægges (kapitel 5). Denne del af analysen omhandler de strukturelle aspekter, som sætter standarder for de professionelles udfoldelse af skønnet i relation til den tværgående opgaveløsning.

Analysen af det empiriske materiale viser endvidere, at de daglige ledere overlader en høj grad af autonomi til de professionelle i relation til den tværgående opgaveløsning. Dette betyder, at de professionelles udfoldelse af det tværgående skøn dels udvikles og dels indhegnes af teamet som organisatorisk konstruktion. Det betyder ligeledes, at de professionelles forståelser af mulighederne for at fravige de specialiserede opgaveløsninger til fordel for én fælles bliver et strukturelt aspekt for det tværgående skøn.

Som nævnt i kapitel 7, ser den daglige leder af Familie og Udvikling det som sin opgave at udstikke retningslinjer for case-managementmetoden. Gennem dialog med de professionelle på udviklingsmøder for case-management og gennem case-managementmanualen udstikker den daglige leder af Familie og Udvikling retningslinjer for samarbejdets form. I det følgende beskriver lederen en ændring i case-managementmanualen samt den forudgående intervention på et udviklingsmøde for case-management. Anledningen er, at lederen ønsker at 'bløde op' på rollefordelingen i teamet. Hun siger:

Det har vi haft oppe her for nylig på et af vores udviklingsmøder, det her med, hvad betyder teamsamarbejdet. ... Og det er også noget af det, som måske ikke står helt konkret i manualen, men det vil skinne igennem, at vi har været igennem den proces, fordi i vores nuværende manual, der står der, case-manager har ansvaret for dét, case-manager skal gøre dét, case-manager sikrer sådan og sådan. I den nye, der vil det i langt højere grad være, teamet har ansvaret for, teamet skal, og man aftaler i teamet, teamet har kompetencen. (F&U)

Tilretning af case-managementmanualen bliver her, sammen med den forudgående proces, beskrevet som en aktivitet, som udføres af den daglige leder som en del af hendes hverdag. Som jeg tolker det, er hensigten med denne aktivitet at udstikke retningslinjer for samarbejdsform. Så vidt jeg bedømmer det, ønsker lederen at fremme eller etablere en fælles ansvars- og opgaveforståelse i relation til familien og familiens sag blandt de professionelle i temaet. Jeg ser dette som et eksempel på, at lederen ønsker at udvikle, hvad Villumsen mfl. (2015) omtaler som et co-ordinationssamarbejde, hvor de professionelle samarbejde er præget af fælles ansvar, mål og regler (Villumsen et al., 2015). En sådan samarbejdsform kan føre til udviklingen af en ny praksis baseret på et bredere videnperspektiv.

Som beskrevet i kapitel 7, opfatter de professionelle videndeling i teamet som dels handlingsorienteret og dels udviklingsorienteret. De professionelle bidrager alle med viden, erfaring og normer, som er knyttet til den enkelte. Når de professionelle i teamet skal samarbejde om løsningen af familiernes problemstillinger, arbejder de i grænseområdet mellem deres egen og andres faglighed (Villumsen mfl. 2015). Et sådant samarbejde kan derfor også udfordre den enkeltes fagidentitet og autonomi i relation til opgaveløsning; og teamet som organisatorisk konstruktion kan derfor også sætte standarder, som begrænser den enkelte professionelle skønsmæssige råderum. Der er da også blandt såvel ledere som professionelle en opfattelse af, at teamsamarbejdet dels begrænser og dels understøtter udviklingen af den tværgående opgaveløsning. En case-manager siger om samarbejdet, at:

Alle skal give noget. Alle kan ikke få deres dagsorden kørt helt igennem. Og det er meget sådan kompromissøgende, og det er noget, vi bøvler med, det er noget, der er konfliktfyldt (CM4).

I det foregående har jeg argumenteret for, at den daglige leder af Familie og Udvikling gennem sine aktiviteter giver en høj grad af frihed til de professionelle i teamet. Det betyder dog ikke, at 'frirummet' alene overlades til de professionelle. I det følgende vil jeg rette blikket mod de forståelser og aktiviteter, der udstikker retningslinjer for, hvordan de professionelle kan udfolde skønnet i relation til den tværgående opgaveløsning. Fremstillingen af de empiriske iagttagelser er bygget op over den professionelle beslutningsproces, som med inspiration fra Abbot (1988) inddeles i tre trin bestående af: en problemdefinition, en vurdering og en handling (Abbott, 1988). På de tre trin understøttes og frisættes det tværgående skøn på forskellig vis gennem retningslinjer, der er udstukket af de daglige ledere.

Analysen af det empiriske materiale viser først og fremmest, at screeningredskabet som et strukturelt aspekt, der understøtter den tværgående *problemforståelse*, ikke er institutionaliseret. Samtidig peger analysen på, at den daglige leders aktiviteter betyder, at loven som strukturelt aspekt og dermed de specialiserede og forvaltningsorienterede opgaveløsninger er dominerende.

Screenings- og familieplansværktøjerne er som nævnt tidligere i dette kapitel (lovgivningen) udviklet så de understøtter implementeringen af de love, der er

knyttet til de to traditionelle forvaltningsområder. Screeningredskabet kan endvidere ses som et redskab, der understøtter udviklingen af en problemforståelse, som går på tværs af de to traditionelt adskilte forvaltningsområder.

Screeningredskabet består af 72 spørgsmål, som direkte eller indirekte refererer til de to nævnte forvaltningsområder. Redskabet understøtter dermed case-managerens indsamling af sådan viden, som kan imødekomme en konstruktion af en bredere og mere helhedsorienteret problemforståelse. Samtidig indhegner redskabet de potentielle problemstillinger omkring hvilke, der skal indsamles viden og udstikker dermed retningslinjer for, hvordan case-manageren kan udfolde det faglige skøn i mødet med problemstillingerne i familien. En case-manager siger om sine overvejelser i forbindelse med screeningen:

Hvor starter man henne? Skal vi snakke med børnene til at starte med? Eller skal vi snakke med moren til at starte med? Hvad er det for en familietype, der er her? Det er tit, hvad de selv er optaget af. Hvis de er optaget af deres børn. Hvis de er mere optaget af, at de har det hårdt i livet, så er det mere der jeg starter med screeningen. Men egentlig så er det også, at jeg siger, vi har de her ting, vi skal igennem [jf. screeningen], det handler om dig, det handler dine børn, og så handler det om forældrekompetencer (CM4).

Når case-manageren i ovenstående henviser til 'dig' udleder jeg, at der henvises til spørgsmålene knyttet til den voksne i relation til beskæftigelsesområdet. På samme vis henvises der til børne- og ungeområdet, når case-manageren i mødet med familien dagsordenssætter 'dine børn' og 'forældrekompetencer'. Samtidig udleder jeg, at case-manageren ser screeningen som rammesættende for den måde, hvorpå der indsamles viden om familien. Denne iagttagelse understøttes af flere undersøgelser, der peger på, at anvendelse af redskaber og metoder i socialt arbejdes praksis dels støtter og dels begrænser det, den professionelle ser i mødet med familien (Samsonsen & Willumsen, 2014; Sørensen, K., 2016).

Hos case-manageren er screeningredskabet en del af hverdagsaktiviteterne. Intentionerne med screeningværktøjet som et redskab, der kan understøtte og lede frem til en fælles problemforståelse, er ikke institutionaliseret som en fælles bevidsthed hos de professionelle. I det følgende præsenterer jeg to empiriske eksempler, som viser forskellige handlingsmønstre og adfærd hos den professionelle. Fælles for disse eksempler er, at den specialiserede opgaveløsning prioriteres før den fælles. Det første eksempel viser en sagsbehandler, som forstår screeningredskabet som en overordnet retningsgiver for, hvilke problemer, der er i spil i den pågældende familie. Sagsbehandleren siger:

Altså, den [screeningen] er... heldigvis lidt overfladisk på beskæftigelsesdelen. Så, far er arbejdsløs, men kunne godt tænke

sig at lave et eller andet måske .... Jamen fint nok, det er jo sådan noget, jeg tager med til en jobsamtale og spørger ind til (VM3)

Af ovenstående udleder jeg, at sagsbehandleren primært ser screeningredskabet som et administrativt redskab, der er frakoblet den specialiserede opgaveløsning. Følgelig konkluderer jeg, at sagsbehandleren primært ser screeningen som et afsæt for det videre arbejde med faderen. Samtidig vægtlægger sagsbehandlerens friheden til at definere problemerne nærmere på egen hånd i mødet med faderen. Screeningredskabet bliver dermed ikke internaliseret som et redskab, der leder frem til en understøttelse af en fælles problemforståelse i den tværgående opgaveløsning.

Også hos en af sagsbehandlerne fra børne- og ungeområdet ses det, at screeningredskabet tillægges en administrativ karakter. Her er forståelsen forankret i en erfaring om, at loven som et strukturelt aspekt er styrende for, sagsbehandlerens opfattelse og ageren i mødet med familiens problemer og dens behov for hjælp. En sagsbehandler siger:

Ofte kan det ikke vente. Når jeg får sagen, går jeg egentlig i krig med den, inden [screeningen er udarbejdet], der er tit noget med de der [lovgivningsmæssige] opfølgninger, foranstaltninger i de sager dér [Det kan være løsladelse af forældre og unge, handleplansopfølgninger, hjemgivelse af børn, samværsaftaler]. Så jeg er simpelthen nødt til at have et overblik. Jeg er nødt til at gå ind og foreslå et eller andet. (BU4)

I det foregående har jeg præsenteret tre eksempler, der indikerer, at de professionelle har forskellige opfattelser af, hvad screeningredskabet kan og skal. Hos case-manageren tillægges redskabet betydning for opgaven med at definere problemerne i familien. Hos sagsbehandleren tillægges redskabet en administrativ karakter, og fokus er primært på den specialiserede opgave, som sagsbehandleren er sat til at løse i mødet med familien. Den empiriske iagttagelse understøttes af de daglige lederes aktiviteter og handlinger i den foregående del af kapitlet, hvor jeg har argumenteret for, at den daglige leder af Familie og Udvikling ser det som sin opgave at prioritere lovgivningen ved at adskille screeningredskabet fra den specialiserede opgaveløsning.

Det empiriske materiale viser endvidere, at den daglige leder af Familie og Udvikling understøtter de professionelle udvikling af det tværgående skøn på andet trin – *vurdering* (Abbott, 1988). Materialet indikerer, at den daglige leder understøtter det tværgående samarbejde og frisætter den faglige retning for udfoldelse af skønnet til de professionelle i teamet. Dette sker ved, at lederen deltager i konkrete teammøder, hvor det er vanskeligt for de professionelle at komme frem til en fælles forståelse. Den daglige leder af Familie og Udvikling siger om sin deltagelse:

Der er det nogle gange, at de (professionelle) inviterer mig ind til et teammøde, hvor jeg så kan være med til at sidde og

drøfte og reflektere over, hvad har vi med at gøre her. ... teamsamarbejde, give nogle udfordringer, fordi man sidder i forskellige faggrupper med forskelligt fokus, og så det dér med nogle gange at få en uvildig ind som mig, det kan nogle gange lige, sådan, ja, få det til at give mening sådan hele vejen rundt.... Og der er jo ikke noget, der er rigtigt og forkert, når man snakker faglige vurderinger, og det kan være rigtig svært, hvis man har taget nogle forskellige standpunkter (F&U)

Den daglige leder vægtlægger her sin rolle som 'uvildig' og har fokus på, at der ikke findes 'rigtige og forkerte' faglige vurderinger. Herved udleder jeg, at hun i mødet med teamet og de 'forskellige standpunkter' ser det som sin opgave at facilitere samarbejdet i teamet snarere end egentligt at udstikke faglige retningslinjer for beslutningerne. Dette ser jeg som et eksempel på det, Minzberg kalder for et adhocrati, hvor højt uddannede specialister samles i tværfaglige grupper, som hver især er dannet omkring et specifikt innovationsprojekt – her at løse familiens problemer (Sørensen, N. B., 1991). Denne antagelse understøttes af, at de daglige ledere ser teamet som et 'rum', hvor de professionelle har plads til at udfolde skønnet og træffe faglige beslutninger. Den daglige leder af Tryghed og Gadeplan sige:

Men altså, dér hvor jeg synes, at kreativiteten skal være, er inde i teamet. Og der skal mig og xxx [navn på lederen af F&U] ikke være med. Det er dem, der skal udfylde det rum dér, og så må de komme til os bagefter og udfordre os på, det er det, vi [teamet] synes. Fordi hvis man ikke kan finde en eller anden, om man så må sige kreativ løsning, så kan man jo i princippet ligeså godt sige, så kan den her metode ikke gøre det, der skal til (T&G).

Adspurgt om, hvad han mener med betegnelsen 'kreativitet' svarer han, at '*de [i teamet] begynder at udfordre hinanden*' (T&G) i forhold til at forstå familiens problemer og de indsatser, der kan ses som løsningen, så vi '*ikke bare trækker den samme vare ned fra hylden hver gang*' (T&G). I et adhocrati gives magten til de professionelle, så de i mødet med et klientproblem kan engagere sig og bestræbe sig på at finde en 'skræddersyet' løsning (Sørensen, N. B., 1991). Når lederen af Tryghed og Gadeplan her taler om, at de professionelle skal 'udfordre hinanden', kan dette efter min vurdering forstås med afsæt i, at de professionelle såvel inden for samme fagområde som i mødet med andre professioner repræsenterer forskellige perspektiver på problemer og behov. Årsagen til dette kan forklares ved, at den professionelle faglige kompetencer dannes gennem såvel uddannelse (Freidson, 2001) som gennem den efterfølgende erfaringsdannelse i praksis samt gennem personlige normer og værdier (Guldager, 2013). Det er en almindelig antagelse, at mødet mellem forskellige faglige perspektiver i tværprofessionelt samarbejde skaber merværdi, om end dette ikke er forskningsmæssigt underbygget (Villumsen et al., 2015). De daglige lederes forståelse af teamet som en organisatorisk konstellation,

der udvikler bedre og mere kreative løsninger, betyder også, at de professionelles individuelle fortolkninger af de muligheder, de har for at bøje og fravige den specialiserede opgaveforståelse, bliver et kontekstuel forhold, som får betydning for, hvordan det tværgående skøn kan udfoldes.

På det sidste trin i beslutningsprocessen er *handling* (Abbott, 1988). I den foregående del af analysen (økonomiske retningslinjer) har jeg argumenteret for, at den daglige leder af Familie og Udvikling gennem kompetenceplanen tildeler sagsbehandlerne på børne- og ungeområdet en udvidet handlekompetence til at træffe beslutninger om indsatser. Herved udledte jeg, at de professionelle i teamet fik udvidet friheden til at handle i mødet med konkrete situationer. Lederen af Familie og udvikling understøtter dermed gennem aktiviteter koblet til kompetenceplanen autoriteten til at træffe beslutninger i teamet.

Analysen af det empiriske materiale viser, at den tværgående opgaveløsning og samarbejdet i case-managementteamet er en selvfølgelighed, som italesættes på alle enhedens niveauer. De daglige ledere udstikker gennem deres aktiviteter retningslinjer for et teamsamarbejde, der er baseret på fælles ansvar og mål. Samtidig indikerer materialet, at lederne overlader en høj grad af frihed til de professionelle i teamet, så de selv får til opgave at finde frem til målet og retningen for den tværgående opgaveløsning i familierne. Mødet mellem de professionelle i teamet er også et møde mellem forskellige faglige positioner, opgaver, roller samt erfaring og viden. De professionelles forståelse af deres specialiserede opgaver, og deres forståelser af mulighederne for at 'bøje' målet for de specialiserede opgaver med sigte mod at finde frem til et fælles mål for familien, bliver dermed et betydningsfuldt aspekt ved skønnet. Analysen af det empiriske materiale indikerer, at de professionelles specialiserede opgaver er styret på forskellig vis og efterlader forskellige muligheder for at bøje sig mod en fælles opgaveforståelse. Således viser materialet, at sagsbehandlernes tolkninger af lovene (uanset om de er rigtige eller forkerte) er et forhold, der er styrende for, hvilke problemer og dermed, hvilke fælles mål de professionelle i teamet kan fastlægge. Modsat ses det, at de professionelle på indsatsområdet italesætter problemerne ud fra et videnperspektiv, som trækker tråde til begge forvaltningsområder.

### 10.5 Opsamling

I dette kapitel har hensigten været at finde svar på A) Hvilke strukturelle aspekter, der er af betydning for udfoldelsen af det institutionelle skøn i Center for Familier og Unge, og dernæst B) Hvem eller hvad der har autoritet eller myndighed til at fastsætte rammerne for de professionelles skøn. Min intention om at kortlægge strukturelle aspekter af skønnet eller de styrende relationer (Smith, 2005) og, hvem der har autoritet til at fastsætte disse, tager afsæt i min opfattelse af de professionelles skønsmæssige råderum, der indhegnes af standarder eller retningslinjer sat af en autoritet (Grimen & Molander, 2008). Udfoldelsen af skønnet som en institutionel aktivitet er vævet ind i forskellige institutionelle forhold, som på

forskellig vis tillægges betydning og internaliseres af den enkelte (Evetts, 2009a; Evetts, 2009b; Mik-Meyer, 2017; Smith, 2005).

Kortlægningen af de styrende relationer (Smith, 2005) peger på, at lovene og den tværgående organisering i teams er strukturelle aspekter, som har betydning for, hvordan de professionelle udfolder skønnet. De daglige ledere har en position, hvor de fortolker og omsætter lovene til retningslinjer for professionel handling, og de får derfor en autoritet til at sætte retning for de professionelles udfoldelse af skønnet. Det betyder også at den måde, hvorpå de daglige ledere og sagsbehandlere tolker og omtolker de retslige bestemmelser, er dominerende og af alle professionelle grupper tillægges betydning for det skøn, som kan udfoldes i relation til såvel specialiserede som tværgående opgaver.

Teamet som en organisatorisk konstruktion tilskrives også en høj grad af betydning på tværs af de organisatoriske niveauer. De daglige ledere overgiver en høj grad af autonomi til teamet. Det betyder, at det er teamet som sætter den faglige retning for udfoldelsen af skønnet i den tværgående opgaveløsning. Samtidig er de professionelles forståelser og omfortolkninger af deres muligheder og begrænsninger indlejret i den specialiserede opgaveløsning. Derved får de herskende forståelser af de specialiserede opgaver betydning for, hvordan det tværgående skøn kan udfoldes.

Økonomi og målinger er forhold, som på det politiske og strategiske niveau tilskrives en høj grad af betydning. Samtidig ses det, at de to forhold af de professionelle på det operationelle niveau ikke, eller kun i mindre grad, tilskrives betydning. Heraf udleder jeg, at økonomi og målinger ikke sætter retning for, hvordan skønnet skal udfoldes.



## Kapitel 11 Konklusion og implikationer

Formålet med afhandlingen har været at bidrage med viden om professionelles udfoldelse af skønnet og den måde, hvorpå skønnet begrundes af professionelle, hvis praksis søges styrket gennem implementering af metoder og redskaber. Hensigten med afhandlingen er at skabe indsigt i og viden om, hvordan praksis foretages og forstås af de aktører, som foretager den gennem deres hverdagsaktiviteter. Det er intentionen, at den viden, som er skabt på baggrund af denne afhandling, kan skabe dialog om strukturelle såvel som epistemiske aspekter ved professionelles udfoldelse af skønnet. Ønsket om dialog har afsæt i en forståelse af, at det herigennem vil være muligt at udvikle og kvalificere skønnet som professionel og institutionel praksis.

I dette kapitel vender jeg tilbage til afhandlingens forskningsspørgsmål, der blev præsenteret i det indledende kapitel.

**Hvordan konstruerer de professionelle det institutionelle skøn i vurderingen af familiers problemer og behov?**

Besvarelsen af spørgsmålet har været styret af tre underspørgsmål. De tre spørgsmål er udarbejdet med afsæt i Grimen og Molanders skitse til en teori om skønnet (Grimen & Molander, 2008), og har således været styrene for den empiriske analyse. Samtidig har afhandlingens inspiration fra det interaktionistiske felt (Evetts, 2009a; Evetts, 2009b; Mik-Meyer, 2017) såvel som Smiths institutionelle etnografi (Smith, 2005) ledt frem til en forståelse af skønnet som institutionelt. I forhold til professionelles konkrete møde med udsatte familier har jeg derfor undersøgt følgende:

- 1. Hvem eller hvad har autoritet til at sætte retning for de professionelles konstruktion af skønnet?*
- 2. Hvad kendetegner skønnets epistemiske aspekter – dvs. de professionelles refleksioner og vurderinger i mødet med familiens problemer og behov?*
- 3. Hvilke strukturelle aspekter af skønnet er institutionaliserede som standarder for skønnet i vurderingen af familiens problemer og behov?*

I afhandlingen er der skelnet mellem skønsudfoldelse koblet til retslig og faktisk forvaltningsvirksomhed og skønnet knyttet til den tværgående forvaltningsvirksomhed i enheden Center for Familier og Unge i Odense Kommune. Det vil sige, at de professionelle, som udfolder skønnet i vurderingen af familiers problemer og behov, udfører forskellige opgaver, og har forskellige institutionelle position, afhængig af hvorvidt de udfolder skønnet i mødet med specialiserede opgaver eller tværgående og fælles opgaveløsning.

I det følgende konkluderer jeg på afhandlingens forskningsspørgsmål ved at samle de empiriske iagttagelser og fund. Jeg indleder med en præsentation af de professionelle individuelle konstruktioner af skønnet i relation til de specialiserede opgaver, og dernæst behandles de tværgående og fælles konstruktioner af skønnet. Formidlingen af de konkluderende betragtninger har derfor afsæt i tredelingen af de professionelle opgaver: Retslig forvaltningsvirksomhed, faktisk forvaltningsvirksomhed og den tværgående forvaltningsvirksomhed. Afslutningsvis redegør jeg for fundenes implikationer for praksis.

### 11.1 Afhandlingens fund

#### Konstruktion af skønnet gennem betydningstillægelse

I Center for Familier og Unge tænker og handler de professionelle forskelligt, når de står overfor at skulle vurdere familiers problemer og behov. Dette kan forklares ved, at skønnet netop udfoldes i situationer af ubestemmelighed, det vil sige i situationer, hvor der ikke kan opsættes regler for, hvornår og hvordan hjælpen skal udformes. Den måde, hvorpå de professionelle konstruerer skønnet, er kendetegnet ved dannelse af hele og delvise hypoteser. Det empiriske materiale indikerer, at det er gennem hypotesedannelsen, den professionelle skaber den viden, som lægges til grund for forståelsen af familiens problemer og de handlinger, som er nødvendige for at løse disse. Den viden, de professionelle skaber gennem hypoteser, er forskellige. Skønnet konstrueres på baggrund af den betydning, de professionelle tillægger trækene og den viden, på baggrund af hvilken dette sker. Det empiriske materiale peger på, at hypoteserne dannes på baggrund af en institutionel orden, som må tilskrives den sociale forhåndenværende viden, der tages for givet af de professionelle.

#### Sagsbehandlernes konstruktioner af skønnet

Sagsbehandlernes arbejdsopgaver kendetegnes ved retslig forvaltningsvirksomhed. Dette betyder, at sagsbehandlerne med afsæt i de respektive love træffer afgørelser om hjælp til familier i form af enten ydelser eller foranstaltninger. Når sagsbehandlerne taler om deres arbejdsopgaver, er lovgivningen således et centralt forhold. Analyserne af det empiriske materiale peger på, at sagsbehandlerne får en medierende position mellem lovgivningen og den hjælp familien skal have. Dette betyder også, at sagsbehandleren får en medierende position mellem konkrete love og den opgave, som kontaktpersoner og mentorer skal udføre for at imødekomme familiernes problemer og behov.

I Center for Familier og Unge er der to grupper af professionelle, som udfører retslig forvaltningsvirksomhed. Den ene gruppe af sagsbehandlere træffer afgørelser om hjælp efter servicelovens børneparagraffer. Den anden gruppe træffer afgørelse efter lovgivningen på voksen- og beskæftigelsesområdet. Skønnet, som konstrueres af de to sagsbehandlergrupper, er karakteriseret ved forskellige kendetegn. Den empiriske analyse peger på, at sagsbehandleren på *beskæftigelsesområdet* begrundet skønnet med handlenormer i relation til de traditionelle forvaltningsområder. Dette betyder, at sagsbehandleren anskuer de sociale

problemer i familien ud fra den enkeltes manglende tilknytning til arbejdsmarkedet. På beskæftigelsesområdet er refleksionsprocesserne kendetegnet ved, at sagsbehandlerne tillægger individuelle forhold betydning, herunder fx helbred, misbrug og motivation for at komme i arbejde. Hos sagsbehandlerne på *børne- og ungeområdet* er skønnet kendetegnet ved at have fokus på forældrenes evne til at være forældre. Sociale problemer ansues primært ud fra forældrene samt børnenes opvækst, hvilket trækker tråde til tidligere undersøgelser af området (Egelund & Thomsen, 2002). Sagsbehandlerne på børn- og ungeområdet konstruerer da også primært skønnet på baggrund af forhold ved den enkelte eller relationen og samspillet mellem familiemedlemmerne. Således indikerer materialet også her, at sagsbehandlerne på børneområdet konstruerer skønnet i relation til det traditionelle forvaltningsområde.

Centerchefen og de daglige lederes positioner er kendetegnet ved at have en medierende funktion mellem de forskellige organisatoriske niveauer. De daglige ledere får grundet deres opgaveløsning en særlig rolle som den autoritet, der kan sætte standarder eller udstikke retningslinjer for sagsbehandlerens udfoldelse af skønnet. Gennem deres daglige aktiviteter udstikker lederne retningslinjer for den faglige praksis – i form af for eksempel redskaber, procedurer m.v., der indhegner og understøtter sagsbehandlerens konstruktioner af skønnet. Retningslinjerne indeholder såvel de daglige lederes fortolkninger af de retslige bestemmelser som de faglige strategier. De daglige ledere udstikker desuden retningslinjer for sagsbehandlerens faglige praksis gennem ledelsestilsyn, prioritering, opgradering og styrkelse af sagsbehandlerens juridiske kompetencer. Dertil kommer prioritering, sparring og faglige drøftelser, hvor der skabes rum for faglig refleksion over aktiviteter i relation til lovgivningen for eksempel i forbindelse med svære afgørelser, der skal træffes. Sagsbehandlerne og de daglige lederes italesættelser af lovene som betydningsfulde, peger på den institutionelles ordens vægt i skønnet. Ledere og sagsbehandleres fælles forståelse af lovene som betydningsfulde institutionelle forhold tillægger lovgivningen en socialt organiseret magt. Det vil sige, at lovene således er styrende for lederes og professionelles adfærd og arbejde i enheden. De daglige lederes tolkning af de retslige bestemmelser, samt sagsbehandlerens omfortolkninger bliver derfor betydningsfulde i forståelsen af det skøn, som sagsbehandleren konstruerer i vurderingen af familiens problemer og behov.

#### [Indsatspersonernes konstruktioner af skønnet](#)

Indsatspersonernes arbejdsopgaver er kendetegnet ved faktisk forvaltningsvirksomhed. Det betyder, at de professionelle i denne gruppe gennem deres arbejde udfører handlinger og har ansvaret for de konkrete indsatser, som sættes i værk for at løse familiens problemer. De organisatoriske funktioner, som hører under denne gruppe er kontaktpersoner, mentorer og case-managere. Hvor de to første repræsenterer indsatser, der skal bevilges efter de to lovgivninger, er case-managerfunktionen etableret på baggrund af en politisk beslutning. De professionelle i denne gruppe udfører dermed også opgaver i tæt kontakt med barnet, den unge, den voksne eller den samlede familie. Fælles for de tre funktioner

er deres italesættelse af relationen som værende et betydningsfuldt element i deres arbejde. På baggrund af analysen af det empiriske materiale udledte jeg således også, at indsatspersonerne indtager en medierende positioner mellem familien og hjælpesystemet.

Indsatspersonerne varetager forskellige opgaver i mødet med familien, og hensigten er, at de løser enkelte dele af familien problemer. På tværs af indsatspersonerne ses der dog at være fælles træk ved den viden og de handlenormer, på baggrund af hvilken de konstruerer deres skøn. Hvor sagsbehandlerne definerede familiernes problemer med afsæt i deres traditionelle forvaltningsområde – 'arbejdsmarkedet' eller 'forældreevne', så ses det, at indsatspersonerne trækker på begge forståelser. Samtidig trækker indsatspersonerne, som et kollektiv, på et bredere helhedsperspektiv, end det er tilfældet for sagsbehandlerne. Analysen af det empiriske materiale peger på, at indsatspersonerne i højere grad end de to sagsbehandlergrupper konstruerer skønnet i relation til et tværgående familieperspektiv.

De daglige ledere, som gennem deres arbejde udstikker faglige retningslinjer for den praksis og dermed de konstruktioner af skønnet, som udfoldes i enheden, har også autoritet til at udstikke retningslinjer for indsatspersonernes konstruktioner af skønnet. Screeningsredskabet er et af de redskaber, der udstikker retningslinjer for case-managerens konstruktion af skønnet i vurderingen af familien problemer og behov. Samtidig peger analysen af materialet på, at redskabet primært tillægges betydning af case-manageren. De daglige lederes italesættelse af deres arbejdsopgaver i relation til CFU-modellen indeholder ikke andre redskaber, der specifikt er målrettet indsatspersonernes opgaveløsning. Heraf udleder jeg, at indsatspersonernes arbejdsopgaver i mindre grad er styret af lederne, end det var tilfældet for gruppen af sagsbehandlere. Dette kunne indikere, at indsatspersonerne har en højere grad af frihed til at konstruere skønnet i vurderingerne af familiens problemer og behov, hvilket kunne bidrage til at forklare indsatspersonernes bredere familieperspektiv. Sagsbehandlerens rolle som medierende mellem loven og definitionen af den opgave, som mentorer og kontaktpersoner skal udføre i familierne, betyder, at de får autoritet til at udstikke retningslinjer for det skøn, som indsatspersonerne udfolder i vurderingen af familiens problemer og behov. Sagsbehandlerens autoritet til at definere familiens problemer og behov kunne derfor bidrage med en forklaring på, hvorfor kontaktpersoner og mentorer i konstruktionerne af skønnet trækker tråde til det traditionelle forvaltningsområde.

#### Den tværgående skønsudfoldelse

I Center for Familier og Unge skal de professionelle desuden udføre en tværgående og fælles opgave. Hensigten er her at skabe en sammenhængende og helhedsorienteret familieindsats, som går på tværs af lovgivningsområder og forvaltningsindsatser. Organisatorisk forankres de professionelle i tværgående case-management-teams. Analyserne peger på, at de professionelle bidrag til den tværgående opgaveløsning dels er forankret i deres specialiserede opgaver og dels i

en position som 'tværgående-opgaveløser'. Ifølge de professionelle er hensigten med funktionen som 'tværgående-opgaveløser' at skabe fleksible indsatser, der kan imødekomme familiens specifikke problemer og behov. Ifølge de professionelle kan samarbejdet i teamet dels have et handlingsorienteret og dels et udviklende sigte. Dermed rummer teamet som organisatorisk konstruktion såvel en mulighed for at styrke koordineringen af familiernes indsats som muligheden for at udvikle nye måder at 'gøre' indsatsen på. En betingelse for at udvikle ny praksis er, at de professionelle i mødet med opgaverne i teamet må udfolde et tværgående skøn, som løfter sig op over den enkelte professionelles forståelse af mål og værdier i relation til egne arbejdsopgaver. Materialet indikerer, at der blandt de professionelle er forskel på graden af fælles handlenormer, på baggrund af hvilken skønnet konstrueres. Dette vil sige, at indsatspersonernes konstruktioner af skønnet er kendetegnet ved en høj grad af integration af de herskende normer fra de to forvaltningsområder. Modsat ses det, at sagsbehandlerne i deres refleksioner er bevidste om eksistensen af andre handlenormer, men at disse omtolkes og tilpasses egne normer. På baggrund af analysen udleder jeg, at familieperspektivet som enhedens særkende i højere grad er institutionaliseret hos indsatspersonerne, end det er tilfældet for sagsbehandlergruppen. Dette forhold må anses som begrænsende for det udviklingspotentiale, teamet rummer.

De daglige ledere har i kraft af deres autoritet til at udstikke retningslinjer for den faglige praksis ligeledes autoritet til at udstikke retningslinjer for den tværgående opgaveløsning. Den daglige leder af Familie og Udvikling har gennem aktiviteterne i relation til case-managementmetoden en særlig rolle. Det empiriske materiale indikerer, at lederen overlader en høj grad af autonomi til de professionelle i teamet. Det betyder, at de professionelle overlades en høj grad af handlekraft i opgaven med at skabe fleksible løsninger. Det medfører ligeledes, at opgaven med at udvikle ny praksis baseret på fællesmål og retningslinjer for familien overlades til de professionelle i teamet. Ledernes og sagsbehandlerne fælles forståelse af lovgivningen som betydningsfulde institutioner styrer og indhegner det skøn, som sagsbehandlerne kan udfolde i mødet med de specialiserede opgaver. En forklaring på de forskellige grader af institutionalisering af et fælles familieperspektiv i konstruktionerne af skønnet kan derfor søges i den dominerende styring af sagsbehandlerne monofaglige opgaveløsning. Med afsæt i denne forklaring kan ledernes styring af den faglige praksis ses som en understøttelse af det, Edwards (2007) omtaler som den 'vertikale' forvaltningspraksis, i modsætning til den 'horizontale' og tværgående opgaveløsning (Edwards, 2007). Dette forklarer dog ikke, hvorfor de professionelle, der udfører faktisk forvaltningsvirksomhed, konstruerer skønnet på baggrund af handlenormer fra begge forvaltningsområder. En forklaring af dette kan måske netop findes i manglende styring fra ledere som sagsbehandlere. Indsatspersonernes position som medierende mellem familien og hjælpesystemet betyder, at familien som helhed bliver mere styrende for indsatsen – dog fortsat inden for de to lovgivningsområders rammer. Indsatspersonerne kan dermed ikke frit definere familiens problemer og behov, men må tolke dem i relation til de to lovgivningsområder og de forvaltningsrettede indsatser.

## 11.2 Implikationer for praksis

Ifølge Flyvbjerg (2006) kan casestudiet i lige så høj grad som generaliseret videnproduktion bidrage med viden om et felt eller et samfund (Flyvbjerg, 2006). Samtidig peger han på, at denne viden i tilsvarende grad kan bidrage med værdi i forhold til innovation og udvikling af et felt, også selv om den ikke kan påkalde sig generalisering i klassisk forstand (Flyvbjerg, 2006, s. 228). Flyvbjerg lægger i sin argumentation vægt på, at videnskab må rumme forskellige former for produktion af viden og ikke snævert forstå valid viden som hypotesetestende og generaliserbar viden. Et dybdegående casestudie kan noget andet og har et andet ærinde (ibid.).

Med afsæt i Flyvbjergs tanker har denne afhandling ikke haft til hensigt at give et generelt billede af, hvordan de professionelle i socialt arbejde konstruerer skønnet i vurderingen af familiernes problemer og behov. Som jeg skrev i det indledende kapitel, var min intention med denne afhandling at bidrage med viden om, hvordan politiske intentioner om at ændre en professionel praksis reelt slår igennem i konstruktionerne af de skønsmæssige vurderinger af familiens problemer og behov. Den case eller vignette, som jeg har bedt de professionelle om at reflektere over, er ikke særegen for den professionelle praksis, som udfoldes i de danske kommunalforvaltninger. De empiriske undersøgelser af skønnet, som det er undersøgt på området for sygedagpenge (Hjortbak, 2013; Skals, 2016) samt på sagsbehandlingsområdet under børn- og ungeområdet (Egelund & Thomsen, 2002) indikerer da også, at afhandlingens empiriske fund kan genfindes i såvel andre kommunale sammenhænge som i fagkulturer. Socialt arbejdes praksis har i de senere år været genstand for kritik, og der har i den forbindelse været mange og ihærdige forsøg på at understøtte udviklingen af en praksis, der er baseret på såvel evidensbaseret viden som på evidensbaseret praksis. Således er der udviklet mange og forskelligartede metodiske tilgange, hvor intentionen har været at understøtte sagsbehandlerens vurderinger af problemer og behov. På børn- og ungeområdet er ICS-metoden udviklet og implementeret i stort set alle de danske kommuner. På beskæftigelsesområdet er det VUM-modellen, der understøtter og hjælper sagsbehandleren med at træffe beslutninger. Denne afhandlings empiriske iagttagelser kan derfor bidrage til diskussionen om, hvorvidt det gennem denne forståelse af praksis er lykkedes at ændre på de handenormer, hvormed skønnet begrundes? Afhandlingen har med afsæt i Smiths (2005) 'ruling relations' – eller styrende relationer – bidraget med forklaringer på, hvordan fortolkningen af lovene og de faglige normer, der knyttes hertil som dominerende institutionelle dimensioner, styrer og udstikker retningslinjer for sagsbehandlerens konstruktioner af skønnet.

Afhandlingen har desuden haft fokus på enhedens specifikke familieperspektiv, og konstruktionen af det tværgående skøn. I modsætning til undersøgelser af udfoldelse af skønnet i relation til forvaltningsvirksomhed er der ikke fundet studier, som har undersøgt udfoldelsen og konstruktionen af skønnet i tværgående forvaltningsvirksomhed. Afhandlingens bidrag til ny viden om professionelles udfoldelse af skønnet bliver derfor en kortlægning af de handenormer, på baggrund

af hvilken det tværgående skøn udfoldes. Samtidig bidrager afhandlingen med viden om, hvordan handlenormerne bør forstås i lyset af de strukturelle aspekter, der indhegner og understøtter den enkelte professionelles skønsudfoldelse.

I modsætning til de dominerende institutionelle dimensioner, som lovene er knyttet til, fremgår det, at forsøg på at styre og understøtte praksis gennem målinger og økonomi ikke på samme måde institutionaliseres af aktørerne. Jeg har i denne afhandling ikke forholdt mig til, hvorfor de daglige ledere og professionelle ikke tillægger målinger betydning, og dermed lader skønnet styres og understøttes gennem disse. Den empiriske iagttagelse er imidlertid nyttig, idet den indikerer, at det ikke er muligt alene at beslutte sig for at ændre praksis, men at ændringer af praksis, og det skøn som konstrueres, må forstås som et langt mere komplekst fænomen. Afhandlingen bidrager derfor med viden om, at 'ruling relations' – eller de styrende relationer – er væsentlige institutionelle dimensioner, som må medtænkes, når og hvis praksis skal ændres. Således kunne det være nødvendigt, at politikere, ledere og professionelle understøtter udviklingen af fælles mål og værdier med det in-mente, at lovgivningen på de forskellige forvaltningsområder ikke nødvendigvis er lige lette at få til at passe sammen, og at opgaven med at konstruere fælles mål og værdier derfor ikke alene bør overlades til de professionelle.





## Litteratur

- Abbott, A. (1988). *The system of professions : An essay on the division of expert labor*. Chicago: University of Chicago Press.
- Adolphsen, B. (2015). Juridiske rammer i det tværfaglige/tværasektorielle samarbejde. Lovgrundlag - systematisk gennemgang af reglerne vedr. børn og unge. I L. C. Agerup, S. J. Hansen, K. C. Willaa Weiland, A. Nissen, L. Pedersen, U. Viskum, . . . M. Rambøl (Red.), *Børn og unge på tværs* (s. 79-124). Kbh.: NUBU Metropol under Nationalt Videncenter om udsatte børn og unge for Ministeriet for Uddannelse og Forskning.
- Alminde, R. (2008). *Social analyse og handling : et refleksionsredskab i socialt arbejde*. Kbh.: Hans Reitzel.
- Alvesson, M., & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion : Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2002). *Reflexive methodology : new vistas for qualitative research*. Los Angeles, Calif.: Sage.
- Andersen Lundemark, M. (2015). Empowerment. I M. Hougaard, & L. R. Højbjerg (Red.), *Socialt arbejde med børn, unge og familier* (s. 427-440). Kbh.: Hans Reitzel.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier : forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. udg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ankestyrelsen. (2012). Ankestyrelsens undersøgelse af kommunernes anvendelse af forældrekompetenceundersøgelser. Retrieved from <https://ast.dk/publikationer/kommunernes-anvendelse-af-foraeldrekompetenceundersogelser/@@download/publication>
- Ankestyrelsen. (2018). Den børnefaglige undersøgelse. Retrieved from <https://ast.dk/born-familie/hvad-handler-din-klage-om/sager-om-born-og-unge/undersogelser/undersogelse-af-om-et-barn-eller-ung-traenger-til-saerlig-stotte-bornefaglig-undersogelse>

- Antoft, R., & Salomonsen, H. H. (2007). Det kvalitative casestudium. I R. Antoft, M. Jacobsen Hviid, A. Jørgensen & S. Kristiansen (Red.), *Håndværk & horisonter : tradition og nytænkning i kvalitativ metode* (s. 29-57). Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Atkinson, P. (1983). The Reproduction of the Professional Community. I R. Dingwall, & P. Lewis (Red.), *The sociology of the professions : lawyers, doctors and others* (s. 224-241). London: Macmillan.
- Baadsgaard, K. (2014). *Beskæftigelsesfaglighed : Mikroprocesser i jobcentrenes frontlinje og kvalificeringsbehov*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Bartels, K. P. R. (2013). Public encounters: The history and future of face-to-face contact between public professionals and citizens. *Public Administration*, 91(2), 469-483.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2004). *Den sociale konstruktion af virkeligheden : en videnssociologisk afhandling* (3. udg.). Kbh.: Akademisk Forlag.
- Bergmark, Å, & Lundström, T. (2007). Unitarian ideals and professional diversity in social work practice - the case of Sweden. [Socialt arbete: mellan homogena ideal och professionell splittring - exemplet Sverige] *European Journal of Social Work*, 10(1), 55-72.
- Beskæftigelses- og Socialforvaltningen. (2015). Analyse af center for familier og unge. vedlagt udvalgsmødet social- og beskæftigelsesudvalget i odense kommune 30/8-2016. Retrieved from [https://www.odense.dk/temp/SBSYS/Dagsordener/Beskaeftigelses-og\\_S\(2016\)/30-08-2016/Dagsorden\(ID68\)/Bilag/Punkt\\_6\\_Bilag\\_2\\_CFUanalyse.pdf](https://www.odense.dk/temp/SBSYS/Dagsordener/Beskaeftigelses-og_S(2016)/30-08-2016/Dagsorden(ID68)/Bilag/Punkt_6_Bilag_2_CFUanalyse.pdf)
- Beskæftigelses- og Socialforvaltningen. (2016). Statusevaluering af center for familier og unge. vedlagt beskæftigelses- og socialudvalgsmødet i odense kommune 30/8-2016. Retrieved from [https://www.odense.dk/temp/SBSYS/Dagsordener/Beskaeftigelses-og\\_S\(2016\)/30-08-](https://www.odense.dk/temp/SBSYS/Dagsordener/Beskaeftigelses-og_S(2016)/30-08-2016/Dagsorden(ID68)/Bilag/Punkt_6_Bilag_2_CFUanalyse.pdf)

- Bjerge, B., Nielsen, B., & Frank, V. A. (2014). Rationalities of choice and practices of care: Substitution treatment in Denmark. *Contemporary Drug Problems*, 41(1), 57-90.
- Bourdieu, P., & Wacquant, L. J. D. (1996). *Refleksiv sociologi : mål og midler*. Kbh.: Hans Reitzel.
- Bovbjerg, K. M. (2019). Hvilken arbejdsetik præger vores samfund? . Retrieved from <https://www.etik.dk/etik/hvilken-arbejdsetik-pr%C3%A6ger-vores-samfund>
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder : En grundbog*. Kbh.: Hans Reitzel.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2015a). Kvalitative metoder, tilgange og perspektiver: en introduktion. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder : en grundbog* (2. udg., s. 13-29). Kbh.: Hans Reitzel.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2015b). Kvalitet i kvalitative studier. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder : en grundbog* (2. udg., s. 521-532). Kbh.: Hans Reitzel.
- Brint, S. (2020). *In an age of experts: The changing roles of professionals in politics and public life*. New Jersey: Princeton University Press.
- Broadbent, J., Dietrich, M., & Roberts, J. (1997). The end of the professions? I J. Broadbent, M. Dietrich & J. Roberts (Red.), *The end of the professions? : The restructuring of professional work* (s. 1-13). London: Routledge.
- Busschers, I., Boendermaker, L., & Dinkgreve, M. (2016). Validation and Operationalization of Intensive Family Case Management: A Delphi study. *Child and Adolescent Social Work Journal*, 33(1), 69-78.

- Campbell, M. L. (2006). Institutional Ethnography and Experience as Data. I D. E. Smith (Red.), *Institutional ethnography as practice* (s. 91-108). Lanham, Md.: Rowman & Littlefield.
- Campbell, M. L., & Gregor, F. (2002). *Mapping social relations: A primer in doing institutional ethnography* University of Toronto Press.
- Carstens, A. (1998). *Aktivering - klientsamtaler og socialpolitik*. Kbh.: Hans Reitzel.
- Christoffersen, M. N., Olsen, P. S., Vammen, K. S., Nielsen, S. S., & Lausten, M. (2011). *Tidlig identifikation af kriminalitetstruede børn og unge* (11:34. udg.). København: SFI-Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.
- Dahler-Larsen, P. (2005). Dokumenter som objektiveret social virkelighed. I M. Järvinen, & N. Mik-Meyer (Red.), *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv : interview, observationer og dokumenter* (s. 235-254). Kbh.: Hans Reitzel.
- Smith, D. E. (Producer), & Dalla Lana School of Public Health (Director). (2018, 5. november). *The Everyday World as Problematic : An Open Lecture and Dialog with Dr. Dorothy E. Smith* *Lecture at Conference Dalla Lana School of Public Health*. [YouTube] Dalla Lana School of Public Health: Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=MOO9fLT9r-Q>
- Danarmark, B. (2002). *Explaining society : an introduction to critical realism in the social sciences*. London: Routledge.
- Dinkgreve, M. (2015). Holistic case management. Paper presented at the *New Nordic Welfare Conference*, Odense.
- DKR. (2015). Ungdomskriminalitet. Retrieved from <https://dkr.dk/ungdomskriminalitet/>
- Durkheim, E. (2014). *The rules of sociological method: and selected texts on sociology and its method*. London: Palgrave MacMillan.

- Dworkin, R. (1978). *Taking rights seriously*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Dyring, J. (2013). Udvikling i dansk socialretlig regulering. I J. Guldager, & M. Skytte (Red.), *Socialt arbejde : teorier og perspektiver* (s. 128-161). Kbh.: Akademisk Forlag.
- Edvardsson, B., & Vahlne Westerhäll, L. (2014). *På saklig grund : utredningsarbete inom socialtjänsten*. Malmö: Gleerup.
- Edwards, A. (2007). Relational agency in professional practice: A CHAT analysis. *Actio: An International Journal of Human Activity Theory*, 1(3), 1-17.
- Egelund, T., & Halskov, T. (1984). *Praksis i socialt arbejde : vilkår og udviklingsmuligheder i social- og sundhedsforvaltninger*. Kbh.: Munksgaard.
- Egelund, T., & Hillgaard, L. (1993). *Socialrådgivning og social behandling*. Kbh.: Munksgaard.
- Egelund, T., & Thomsen, A. S. (2002). *Tærskler for anbringelse : en vignetundersøgelse om socialforvaltningernes vurderinger i børnesager*. Kbh.: Socialforskningsinstituttet.
- Ejrnæs, N. M. (2008). Teorier på forskellige niveauer som forudsætning for at forstå og forklare sociale problemer. I J. Guldager, & N. M. Ejrnæs (Red.), *Helhedssyn og forklaring : i sociologi, socialt, sundhedsfagligt og pædagogisk arbejde* (s. 125-172). København: Akademisk Forlag.
- Ejrnæs, M. (2006). *Faglighed og tværfaglighed : Vilkårene for samarbejde mellem pædagoger, sundhedsplejersker, lærere og socialrådgivere* (2nd ed.). Kbh.: Akademisk Forlag.
- Ejrnæs, M., & Guldager, J. (2008). Indledning. I M. Ejrnæs, & J. Guldager (Red.), *Helhedssyn og forklaring : i sociologi, socialt, sundhedsfagligt og pædagogisk arbejde* (s. 13-20). Kbh.: Akademisk Forlag.

- Ejrnæs, M., & Monrad, M. (2010). *Enighed, uenighed og udvikling : Pædagogisk faglighed i daginstitutioner*. Kbh: BUPL.
- Ejrnæs, M., & Monrad, M. (2012). *Vignetmetoden : sociologisk metode og redskab til faglig udvikling*. Kbh.: Akademisk Forlag.
- Eriksen, O. E., & Molander, A. (2008). Profesjon, ret og politikk. I A. Molander, & L. I. Terum (Red.), *Profesjonsstudier* (s. 166-178). Oslo: Universitetsforlaget.
- Eskelinen, L., & Koch, A. (1997). *Samspillet mellem den enkelte borger og socialforvaltningen: en analyse baseret på nordisk forskning*. København: AKF forlaget.
- Eskelinen, L., Olesen, S. P., & Caswell, D. (2008). *Potentialer i socialt arbejde : et konstruktivt blik på faglig praksis*. Kbh.: Hans Reitzel.
- Evans, T. (2013). Organisational rules and discretion in adult social work. *British Journal of Social Work*, 43(4), 739-758.
- Evetts, J. (2003). The sociological analysis of professionalism: Occupational change in the modern world. *International Sociology*, 18(2), 395-415.
- Evetts, J. (2006). Short note: The sociology of professional groups: New directions. *Current Sociology*, 54(1), 133-143.
- Evetts, J. (2009a). The management of professionalism : a contemporary paradox . I S. Gewirtz (Red.), *Changing teacher professionalism: International trends, challenges and ways forward* (s. 19-30). NY: Routledge New York.
- Evetts, J. (2009b). New professionalism and new public management: Changes, continuities and consequences. *Comparative Sociology*, 8(2), 247-266.
- Evetts, J. (2011). A new professionalism? Challenges and opportunities. *Current Sociology*, 59(4), 406-422.

- Farrington, D. P., & Welsh, B. C. (2008). *Saving children from a life of crime: Early risk factors and effective interventions*. Oxford: Oxford University Press.
- Fauske, H. (2008). Profesjonsforskningens faser og stridsspørgsmål. I A. Molander, & L. I. Terum (Red.), *Profesjonsstudier* (s. 29-53). Oslo: Universitetsforlaget.
- Flyvbjerg, B. (1991). *Rationalitet og magt. Bind 1. Det konkrete videnskab*. Kbh.: Akademisk Forlag.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.
- Folkesundhed og Kvalitetsudvikling. (2012). Kortlægning af målgruppen af børn og unge som færdes i det kriminelle miljø omkring vollsmose. udarbejdet for VISO, socialstyrelsen. vedlagt som bilag til spor 2 udredningsrapport om kriminalitetsindsats i vollsmose, der er vedlagt som bilag til økonomiudvalgsmødet i odense kommune den 5/12-2012. Retrieved from <https://www.dr.dk/NR/rdonlyres/2AE3E5F4-927A-4AF4-8232-18635A9B5A74/4907296/ATTPFD4G.pdf>
- Folkesundhed og Kvalitetsudvikling. (Ikke publiceret). *CFU-modellen i Odense Kommune - Metodebeskrivelse*. Socialstyrelsen.
- Frederiksen, M. (2015). Mixed Methods-forskning. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder : en grundbog* (2. udg., s. 197-216). Kbh.: Hans Reitzel.
- Freidson, E. (1983). The Theory of Professions : State of the Art. I R. Dingwall, & P. Lewis (Red.), *The sociology of the professions : lawyers, doctors and others* (s. 19-37). London: Macmillan.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism : the third logic*. Oxford: Polity Press.
- Garde, J. (2004). *Forvaltningsret : almindelige emner* (4. udg.). Kbh.: Jurist- og Økonomforbundet.

- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research* (11. printing. udg.). New York: Aldine Publ.
- Goodin, R. E. (1988). *Reasons for welfare : The political theory of the welfare state*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Grimen, H. (2008a). Profesjon og kunnskap. I A. Molander, & L. I. Terum (Red.), *Profesjonsstudier* (s. 71-86). Oslo: Universitetsforlaget.
- Grimen, H. (2008b). Profesjon og profesjonsmoral. I A. Molander, & L. I. Terum (Red.), *Profesjonsstudier* (s. 144-160). Oslo: Universitetsforlaget.
- Grimen, H. (2008c). Profesjon og tillit. I A. Molander, & L. I. Terum (Red.), *Profesjonsstudier* (s. 197-216). Oslo: Universitetsforlaget.
- Grimen, H., & Molander, A. (2008). Profesjon og Skjønn. I A. Molander, & L. I. Terum (Red.), *Profesjonsstudier* (s. 179-196). Oslo: Universitetsforlaget.
- Gubrium, J. F., & Järvinen, M. (2014). Troubles, problems, and clientization. I J. F. Gubrium, & M. Järvinen (Red.), *Turning troubles into problems : clientization in human services* (s. 1-15). London: Routledge.
- Guldager, J. (2013). Kundskabsformer og metodeforståelse. I J. Guldager, & M. Skytte (Red.), *Socialt arbejde : teorier og perspektiver* (s. 162-189). Kbh.: Akademisk Forlag.
- Gulddal, J., & Møller, M. (1999). *Hermeneutik : En antologi om forståelse*. Kbh.: Gyldendal.
- Gulløv, J. M. (2017). Tværprofessionelt samarbejde mellem autonomi og styring. *Tidsskrift for Professionsstudier*, 13(25), 6-13.
- Hall, P. M. (1997). Meta-power, social organization, and the shaping of social action. *Symbolic Interaction*, 20(4), 397-418.



- Harder, M., & Nissen, M. A. (2011). *Helhedssyn i socialt arbejde*. København: Akademisk forlag.
- Hasenfeld, Y. (2003). *Mennesket som råstof : borgerservicerende organisationer i moderne samfund*. Århus: Klim.
- Henriksen, K. (2015). Socialt arbejde, socialrådgivning og systematisk sagsarbejde. I M. Hougaard, & L. R. Højbjerg (Red.), *Socialt arbejde med børn, unge og familier* (s. 59-74). Kbh.: Hans Reitzel.
- Hillgaard, L., & Keiser, L. (1979). *Social (be)handling : teori og metode i socialt arbejde*. Kbh.: Munksgaard.
- Hjortbak, B. R. (2013). *Det professionelle faglige skøn : en undersøgelse af professionelles faglige skøn ved vurdering af behov for kommunalt forankret rehabilitering hos borgere med kræft : ph.d.-afhandling*. Aalborg: Ålborg Universitetsforlag.
- Høgshbro, K., Eskelinen, L., Andersen, M., & Berger, N. (2013). *ADHD-problematikkens sociale aspekter. Sammenfattende analyse af resultaterne fra undersøgelserne af den sociale indsats over for familier og voksne med ADHD* Ålborg Universitetsforlag.
- Højlund, P., & Juul, S. (2005). *Anerkendelse og dømmekraft i socialt arbejde*. Kbh.: Hans Reitzel.
- Housley, W. (2003). *Interaction in multidisciplinary teams*. Aldershot: Ashgate Publishing Group.
- Høybye-Mortensen, M. (2013). *I velfærdsstatens frontlinje : administration, styring og beslutningstagning*. Kbh.: Hans Reitzel.
- Israel, J., & Danielsen, H. (1974). *Sociologisk grundbog*. København: Gyldendal.
- Jacobsen, H. M. (2007). Adaptiv teori - den tredje vej til viden. I R. Antoft, M. Jacobsen Hviid, A. Jørgensen & S. Kristiansen (Red.), *Håndværk & horisonter : tradition og nytænkning i kvalitativ metode* (s. 249-291). Odense: Syddansk Universitetsforlag.

- Järvinen, M., Larsen, J. E., & Mortensen, N. (2002). *Det magtfulde møde mellem system og klient*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Järvinen, M., & Mik-Meyer, N. (2003). *At skabe en klient: institutionelle identiteter i socialt arbejde*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Järvinen, M. (2005). Interview i en interaktionistisk begrebsramme. I M. Järvinen, & N. Mik-Meyer (Red.), *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv : interview, observationer og dokumenter* (s. 27-48). Kbh.: Hans Reitzel.
- Järvinen, M., & Mik-Meyer, N. (2005). Indledning: kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv. I M. Järvinen, & N. Mik-Meyer (Red.), *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv : interview, observationer og dokumenter* (s. 9-26). Kbh.: Hans Reitzel.
- Jensen, C. J. (2018). *Nyuddannede sygeplejerskers møder med realiteterne på medicinske afsnit i reformerede sygehuse: En institutionel etnografisk undersøgelse*. [Ph.d. Roskilde Universitet]: Roskilde Universitet.
- Jergeby, U. (2000). *Att bedöma en social situation : tillämpning av vinjettmetoden*. Stockholm: Socialstyrelsen, Centrum för utvärdering av socialt arbete.
- Johansen, M. B., & Mik-Meyer, N. (2009). *Magtfulde diagnoser og diffuse lidelser*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Jordansen, B., & Petersen, M. H. (2008). *Selvstyrende team : Ledelse og organisation*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Justitsministeriets forskningsenhed. (2020). Kriminalitetsniveauet i kommuner og politikredse 2011. Retrieved from [https://viden.sl.dk/media/5468/kriminalitetsniveauet\\_i\\_kommuner\\_og\\_politikredse\\_2011.pdf](https://viden.sl.dk/media/5468/kriminalitetsniveauet_i_kommuner_og_politikredse_2011.pdf)
- Juul Hansen, S. (2015). Styring af det professionelle arbejde med børn og unge. I M. Hougaard, & L. R. Højbjerg (Red.), *Socialt arbejde med børn, unge og familier* (s. 17-41). Kbh.: Hans Reitzel.

- Juul, I. (2013). Diskurser om ungdom og arbejdsliv: fra velfærdsstat til konkurrencestat. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 15(3), 9-23.
- Juul, S. (2010). *Solidaritet - anerkendelse, retfærdighed og god dømmekraft : en kritisk analyse af barrierer for sammenhængskraft i velfærdssamfundet*. Kbh.: Hans Reitzel.
- Kildedal, K., & Laursen, E. (2012). Professionsudvikling - udvikling af professionel praksis gennem aktionsforskning. I G. Duus, M. Husted, K. Kildedal, E. Laursen & D. Tofteng (Red.), *Aktionsforskning : en grundbog* (s. 81-96). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Kirkebøen, G. (2013). *Kan vi stole på fagfolks skjønn?* I A. Molander, & J. Smeby (Red.), *Profesjonsstudier II* (s. 26-43). Oslo: Universitetsforlag.
- Kitsuse, J. I., & Spector, M. (1987). *Constructing social problems* (2001. udg.). New York: Aldine de Gruyter.
- Knudsen, S. (2015). *Pligten til at arbejde : Artikulationen af en "aktiv-diskurs" i de problemer og løsninger, der udpeges i beskæftigelsesreformer i perioden 1994-2014, med særligt henblik på subjektiveringen af ledige*. [Speciale Ålborg Universitet]: Ålborg Universitetsforlag.
- Koch, A. (1982). *Socialt arbejde : helhedsprincip og behovsvurdering på fagligt grundlag*. Kbh.: Amtskommunernes og Kommunernes Forskningsinstitut.
- Kokkinn, J. A. (2005). *Profesjonelt sosialt arbeid* (2. udg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Krogstrup, H. K. (2006). *Evalueringsmodeller* (2. udg.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Krogstrup, H. K. (2002). Når socialt arbejde bliver standardvare. *Nordisk Sosialt Arbeid*, 22(03), 122-130.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interview : introduktion til et håndværk* (2. udg.). Kbh.: Hans Reitzel.

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview : Det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (3rd ed.). Kbh.: Hans Reitzel.
- LAB. (2019). Lov om aktiv Beskæftigelsesindsats LOV nr 548 af 07/05/2019. Retrieved from <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=209082>
- Layder, D. (1998). *Sociological practice : Linking theory and social research*. London: Sage.
- Liljegren, A. (2012). Pragmatic professionalism: Micro-level discourse in social work. *European Journal of Social Work*, 15(3), 295-312.
- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy : dilemmas of the individual in public services* (30th. anniversary expanded. udg.). New York: Russell Sage Foundation.
- Loseke, D. R. (1999). *Thinking about social problems : an introduction to constructionist perspectives*. Hawthorne, NY.: Aldine de Gruyter.
- Lovett, F. (2010). *A general theory of domination and justice*. Oxford University Press.
- Lund, R., & Magnussen, M. (2018). Interseksjonalitet, virksomhedskundskab og styringsrelationer. *Tidsskrift for Kønnsforskning*, 42(04), 268-283.
- Marselisborgcentret, & Rehabiliteringsforum Danmark. (2004). Rehabilitering i danmark : Hvidbog om rehabiliteringsbegrebet. Retrieved from <https://www.rehabiliteringsforum.dk/contentassets/519c219e42a3454da34db60a8454de58/hvidbog.pdf>
- Martinsen, K. (2006). *Samtalen, skønnen og evidensen*. Kbh.: Gad.
- Måseide, P. (2008). Profesjonar i interaksjonsteoretisk perspektiv. I A. Molander, & L. I. Terum (Red.), *Profesjonsstudier* (s. 367-385). Oslo: Universitetsforlaget.

- Matthiessen, A. (2019). Indledning. I A. Matthiessen (Red.), *Bedre møder på tværs : facilitering, processer og beslutninger* (s. 11-30). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- McCoy, L. (2006). Keeping the Institution in View : Working with interview Accouts of Everyday Experance. I D. E. Smith (Red.), *Institutional ethnography as practice* (s. 109-125). Lanham, Md.: Rowman & Littlefield.
- Meeuwisse, A., & Swärd, H. (2004). *Perspektiver på sociale problemer*. Kbh.: Hans Reitzel.
- Mik-Meyer, N. (2018). Organizational Professionalism: Social Workers Negotiating Tools of NPM. *Professions and Professionalism*, 8(2), e2381-e2381.
- Mik-Meyer, N. (2004). *Dømt til personlig udvikling : identitetsarbejde i revalidering*. Kbh.: Hans Reitzel.
- Mik-Meyer, N. (2017). *The power of citizens and professionals in welfare encounters : The influence of bureaucracy, market and psychology*. Manchester: Manchester University Press.
- Miller, G. (2001). Changing the subject: Self-construction in brief therapy. I F. Gubrium, & J. A. Holstein (Red.), *Institutional selves : troubled identities in a postmodern world* (s. 64-83). New York: Oxford University Press.
- Molander, A. (2011). Efter eget skøn: om beslutsfattande i professionellt arbete. *Socialvetenskaplig Tidskrift*, 18(4), 320-335.
- Molander, A. (2013). *Profesjonelt skjønn i velferdsstaten: Mekanismer for ansvarligjøring*. I A. Molander, & J. Smeby (Red.), *Profesjonsstudier II* (s. 44-54). Oslo: Universitetsforlag.
- Molander, A. (2016). *Discretion in the welfare state: social rights and professional judgment* Routledge.

- Molander, A., & Grimen, H. (2010). Understanding professional discretion. I L. Svensson G., & J. Evetts (Red.), *Sociology of professions : Continental and Anglo-Saxon traditions* (). Gøteborg: Daidalos.
- Molander, A., & Terum, L. I. (2008). Profesjonsstudier - en introduksjon. I A. Molander, & L. I. Terum (Red.), *Profesjonsstudier* (s. 113-128). Oslo: Universitetsforlaget.
- Mølgaard, C., & Vinderslev, S. (2003). *Forvaltningsret og økonomi - for sagsbehandlere* (2.th ed.). Grenaa: Dansk Kommunalkursus.
- Moore, D. (2009). 'Workers', 'clients' and the struggle over needs: Understanding encounters between service providers and injecting drug users in an Australian city. *Social Science & Medicine*, 68(6), 1161-1168.
- Nissen, M. A., & Møller, S. S. (2006). Når virkeligheden ikke altid er evident. *Uden for nummer—Tidsskrift for Forskning Og Praksis i Socialt Arbejde*, (12), 4-21.
- Noordegraaf, M. (2007). From "pure" to "hybrid" professionalism: Present-day professionalism in ambiguous public domains. *Administration & Society*, 39(6), 761-785.
- Odense Kommune. (2012a). Byrådsreferat 12/12-2012. Retrieved from <https://noteshome.odense.dk/profile/Udvalg%20Word/ProfileInternetMeeting.nsf/allagendas/1F4D8445E0FDD762C1257AD300560B3E>
- Odense Kommune. (2012b). Spor 1: Udredningsrapport og fakta katalog målrette en samlet indsats for området. vedlagt referat fra økonomiudvalgsmødet i odense kommune 5/12-2012. Retrieved from <https://noteshome.odense.dk/profile/Udvalg%20Word/ProfileInternetMeeting.nsf/allagendas/B9E7F08A6B71A499C1257ACB0053A766>
- Odense Kommune. (2012c). Spor 2: Udredningsrapport om kriminalitets indsatser i vollsmose målrettet den 'hårde kerne'. vedlagt referat fra økonomiudvalget i odense kommune 5/12-2012. Retrieved from <https://noteshome.odense.dk/profile/Udvalg%20Word/ProfileInternetMeeting.nsf/allagendas/B9E7F08A6B71A499C1257ACB0053A766>

- Odense Kommune. (2013a). Byrådsreferat 13/11-2013. Retrieved from <https://noteshome.odense.dk/profile/Udvalg%20Word/ProfileInternetMeeting.nsf/allagendas/4AA1B8FFBFC9C45FC1257C23003C3B42>
- Odense Kommune. (2013b). Byrådsreferat 25/9-2013. Retrieved from <https://noteshome.odense.dk/profile/Udvalg%20Word/ProfileInternetMeeting.nsf/allagendas/39DBF26970AD65F7C1257BF200447BE7>
- Odense Kommune. (2013c). Byrådsreferat 8/5-2013. Retrieved from <https://noteshome.odense.dk/profile/Udvalg%20Word/ProfileInternetMeeting.nsf/allagendas/E4A724270455FBEBEC1257B65005D271F>
- Odense Kommune. (2013d). Familieforum - odense. på tværs af forvaltninger i odense kommune. Retrieved from Ikke længere tilgængelig
- Odense Kommune. (2013e). Hjemløsestrategien. Retrieved from Ikke længere tilgængelig
- Odense Kommune. (2014). Byrådsreferat 8/10-2014. Retrieved from <https://noteshome.odense.dk/profile/Udvalg%20Word/ProfileInternetMeeting.nsf/allagendas/AFC8399A17C1D494C1257D6C003B2D0B>
- Odense Kommune. (2015a). Byrådsreferat 24/6-2015. Retrieved from <https://noteshome.odense.dk/ProFile/Udvalg%20Word/ProfileInternetMeeting.nsf/allagendas/E9FDDD5D242C83B5C1257E6F003A3EAA>
- Odense Kommune. (2015b). Byrådsreferat 9/9-2015. Retrieved from <https://noteshome.odense.dk/ProFile/Udvalg%20Word/ProfileInternetMeeting.nsf/allagendas/154898B060CD756DC1257EBC005442B4>
- Odense Kommune. (2018). Nøgletal. Retrieved from <https://www.odense.dk/om-kommunen/statistikker-og-regnskaber/odense-i-tal/odense-i-tal>
- Odense Kommune. (2019). Driftindblik. Retrieved from [https://www.odense.dk/om-kommunen/statistikker-og-regnskaber/odense-i-tal/indblik\\_drift](https://www.odense.dk/om-kommunen/statistikker-og-regnskaber/odense-i-tal/indblik_drift)

- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, Calif.; London: Sage.
- Payne, M. (2006). *Teorier i socialt arbejde*. Kbh.: Hans Reitzel.
- Pedersen, O. K. (2011). *Konkurrencestaten*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Petersen, S. K. (2017). *At undersøge og blive undersøgt. Et kvalitativ casestudie af hvordan professionel praksis i den børnefaglige undersøgelse udfoldes og opleves i tre kommunale myndighedsafdelinger* Ålborg Universitet.
- Posborg, R. (2013). Myndighedsudøvelse og sagsbehandling. I R. Posborg, H. Nørrelykke & H. Antczak (Red.), *Socialrådgivning og socialt arbejde : en grundbog* (3. udg., ). Kbh.: Hans Reitzel.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago.
- Rankin, J. M., & Campbell, M. L. (2006). *Managing to nurse: Inside Canada's health care reform*. Toronto: University of Toronto Press.
- Ranyard, R., & Svenson, O. (2011). Verbal Data and Decision Process Analysis. I M. Schulte-Mecklenbeck, A. Kähberger & R. Ranyard (Red.), *A handbook of process tracing methods for decision research : a critical review and user's guide* (s. 115-137). New York: Psychology Press.
- Rasmussen, B.,M. (2017). Samarbejde på tværs. I R. Eskildsen Jepsen, S. Kronborg Pedersen & B. Morthorst Rasmussen (Red.), *Hånd om helheden* (). Århus: Klim.
- Rothstein, B. (1994). *Vad bör staten göra? : om välfärdsstatens moraliska och politiska logik*. Stockholm: SNS.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner : Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagboklaget.



- Samsonsens, V., & Willumsen, E. (2014). Assessment in Child Protection. Social worker's voices in England and Norway. *Journal of Comparative Social Work, 1*
- Schrøder, I. M. (2012). Økonomi på dagsorden: Bør sagsbehandlerne tage økonomiske hensyn i deres arbejde med udsatte børn og unge? *Uden for Nummer, (24)*, 14-27.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations : ideas, interests and identities* (4. udg.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- SE. (2019). Lov om social Service LBK nr 798 af 07/08/2019. Retrieved from <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=209925>;
- Sheppard, M., Newstead, S., Di Caccavo, A., & Ryan, K. (2000). Reflexivity and the development of process knowledge in social work: A classification and empirical study. *British Journal of Social Work, 30*(4), 465-488.
- Skals, A. (2016). *Uarbejdsdygtig og hvad så?: Et casestudie om faglige skøn i beskæftigelsesrettet socialt arbejde med sygemeldte i et jobcenter*. Aalborg: Ålborg Universitetsforlag.
- Skytte, M. (2013). Socialt arbejde. I J. Guldager, & M. Skytte (Red.), *Socialt arbejde : teorier og perspektiver* (s. 10-49). Kbh.: Akademisk Forlag.
- Smeby, J. (2013). *Profesjon og ekspertise*. I A. Molander, & J. Smeby (Red.), *Profesjonsstudier II* (s. 17-26). Oslo: Universitetsforlag.
- Smith, D. E. (1987). *The everyday world as problematic: A feminist sociology*. Toronto: University of Toronto Press.
- Smith, D. E. (1990). *The conceptual practices of power: A feminist sociology of knowledge*. Toronto: University of Toronto Press.
- Smith, D. E. (1992). Sociology from women's experience: A reaffirmation. *Sociological Theory, 10*(1), 88-98.

- Smith, D. E. (1999). *Writing the social: Critique, theory, and investigations*. Toronto: University of Toronto Press.
- Smith, D. E. (2002). *Texts, facts and femininity: Exploring the relations of ruling*. London: Routledge.
- Smith, D. E. (2004). Ideology, science and social relations: A reinterpretation of Marx's epistemology. *European Journal of Social Theory*, 7(4), 445-462.
- Smith, D. E. (2005). *Institutional ethnography : A sociology for people*. Lanham, Md.: AltaMira Press.
- Smith, D. E. (2006). Introduction. I D. E. Smith (Red.), *Institutional ethnography as practice* (s. 1-12). Lanham, Md.: Rowman & Littlefield.
- Smith, D. E. (2008). From the 14th floor to the sidewalk: Writing sociology at ground level. *Sociological Inquiry*, 78(3), 417-422.
- Sørensen, K. (2016). *Metoder til den børnefaglige undersøgelse i et komparativt perspektiv*. [Ph.d. Aalborg Universitet]: Ålborg Universitetsforlag.
- Sørensen, N. B. (1991). *Organisationers form og funktion : om Mintzbergs teori i en dansk sammenhæng* (3. udg.). Frederiksberg: Samfundslitteratur;.
- Stake. (2000). Case Studies. I N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Red.), *Handbook of qualitative research* (2. udg., s. 433-466). London: Sage Publications.
- Stichweh, R. (2008). Profesjoner i et systemteoretisk perspektiv. I A. Molander, & L. I. Terum (Red.), *Profesjonsstudier* (s. 386-396). Oslo: Universitetsforlaget.
- Svendsen, I. L. (2015). Reglerne er gode nok-eller?: Om proceskrav og tommelfingerregler i kommunernes almindelige tilsyn med børn og unge. *Uden for Nummer*, 15(30), 24-33.

- Svensson, L., G. (2008). Profesjonsstudier - en introduksjon. I A. Molander, & L. I. Terum (Red.), *Profesjonsstudier* (s. 130-143). Oslo: Universitetsforlaget.
- Terum, L. I. (2003). *Portvakt i velferdsstaten : om skjønn og beslutninger i sosialt arbeid*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Thomas, C. (2007). *Sociologies of disability and illness : Contested ideas in disability studies and medical sociology*. Newyork: Palgrave Macmillan.
- Tranæs, T., & Geerdsen, L. P. (2008). Fører arbeidsløshet til kriminalitet? I T. Tranæs, & L. P. Geerdsen (Red.), *Forbryder og samfund* (s. 67-84). København: Gyldendal.
- Villadsen, K. (2004). *Det sociale arbejdes genealogi : om kampen for at gøre fattige og udstødte til frie mennesker*. Kbh.: Hans Reitzel.
- Villumsen, A. M., Lund, J. H., Viskum, U., & Skytte, I. (2015). Tværprofessionel samarbejde om udsathed hos børn og unge - et kort over landskabet af forskningsbaseret viden. I L. C. Aagerup, S. J. Hansen, K. C. Willaer Weiland, A. Nissen, L. Pedersen, U. Viskum, . . . M. Rambøl (Red.), *Børn og unge på tværs* (s. 125-162) NUBU Metropol. Kbh. doi:Nationalt Videncenter om udsatte børn og unge for Ministeriet for Uddannelse og Forskning
- Viskum, U., Jakobsen, I. S., & Villumsen, A. M. A. (2015). Tværprofessionelle udfordringer i samarbejdet om udsathed hos børn, unge og forældre. *Uden for Nummer*, 17(31)
- Wahlgren, B., Høytrup, S., Pedersen, K., & Rattleff, P. (2002). *Refleksion og læring : kompetenceudvikling i arbejdslivet*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Walby, K. (2007). On the Social Relations of Research A Critical Assessment of Institutional Ethnography. *Qualitative Inquiry*, 13(7), 1008-1030.
- Wenneberg, S. B. (2000). *Socialkonstruktivisme : positioner, problemer og perspektiver*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

- Widerberg, K. (2007). Institusjonell etnografi - en ny mulighet for kvalitativ forskning? *Sosiologi i Dag*, 37, 7-28.
- Widerberg, K. (2015). En invitasjon til institusjonell etnografi. I K. Widerberg (Red.), *I hjertet av velferdsstaten: en invitasjon til institusjonell etnografi* (s. 13-25). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Wilensky, H. L. (1964). The professionalization of everyone? *American Journal of Sociology*, 70(2), 137-158.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : Design and methods* (4th ed.). Los Angeles, Calif.; London: Sage.
- Zacka, B. (2017). *When the state meets the street : public service and moral agency*. Cambridge, Mass.: The Belknap Press of Harvard University Press.

## Bilagssamling

# **'Der er ikke noget, som er rigtigt eller forkert, når man snakker faglige vurderinger'**

Citat fra interview med en professionel

**En institutionel etnografisk undersøgelse af forholdene for udfoldelse af  
skønnet i en vurdering af kriminalitetstruede unge og deres familiers  
problemer og behov**

Af

Mette Bonderup



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

# Indholdsfortegnelse

<u>1 Bilag - Dokumenter</u> .....	243
<u>1.1 Oversigt over aktuelle referater fra Byråds- og Udvalgsmøder i perioden</u> .....	243
<u>2 Bilag - Observation</u> .....	245
<u>2.1 Introduktionsskrivelse til observation af teammøde</u> .....	245
<u>2.2 Observationsguide/spørgsmål</u> .....	247
<u>3 Bilag - Interview</u> .....	249
<u>3.1 Interviewguide pilotinterview</u> .....	249
<u>3.2 Informationsskrivelse til interviewpersoner - ledere</u> .....	251
<u>3.3 Informationsskrivelse til interviewpersoner - professionelle</u> .....	252
<u>3.4 Interviewguide ledere</u> .....	253
<u>3.3 Interviewguide professionelle</u> .....	257
<u>4. Bilag - Vignetproces</u> .....	261
<u>4.1 Indledende introduktion til vignetprocessen</u> .....	261
<u>4.2 Vignetten</u> .....	263
<u>4.3 Introduktion og spørgeskema – trin 1 (individue)</u> .....	270
<u>4.4 Introduktion til vignetprocessen – Trin 2 (case-managere)</u> .....	273
<u>4.5 Interviewguide trin 2 – fokusgruppeinterview (alle)</u> .....	276
<u>4.6 Introduktion og spørgeskema – trin 2 (case-managere)</u> .....	279
<u>4.6 Oversigt over refleksionsbesvarelserne</u> .....	282
<u>5 Bilag - Analyse</u> .....	283
<u>5.1 Indledende kodning</u> .....	283
<u>5.2 Analyse matrix individuelle refleksioner individuelle</u> .....	285

# 1 Bilag - Dokumenter

## 1.1 Oversigt over aktuelle referater fra Byråds- og Udvalgsmøder i perioden

### **Behandling af Center for Familier og Unge på Beskæftigelse og Socialudvalgsmøder<sup>40</sup>**

Oversigten er baseret på gennemgang af referater på Odense kommunes hjemmeside. Gennemgang for perioden september 2012 til oktober 2016. Udvalgt efter kriterierne CFU direkte nævnt i dagsordenen, samt emner relateret til Vollsroseplanen

Referater som har Center for Familier og Unge på dagsordenen:

28/10-2014

18/11-2014

16/9-2014

18/8-2015

5/4-2016

(10/5-2016)

7/6-2016

30/8-2016

20/9-2016

### **Behandling af Center for Familier og Unge på Økonomiudvalgsmøder**

Oversigten er baseret på gennemgang af referater på Odense kommunes hjemmeside. Gennemgang for perioden september 2012 til oktober 2016. Udvalgt efter kriterierne CFU direkte nævnt i dagsordenen, samt emner relateret til Vollsroseplanen

12/9-2012

26/9-2012

5/12-2012 + bilag Spor 1 og Spor 2

24/4-2013

4/9-2013 (Fortroligt)

11/9-2013

23/10-2013 + bilag

27/11-2013

1/10-2014

26/8-2015

15/6-2016

5/10-2016 (Bilag resultat evaluering og analyse af CFU)

---

<sup>40</sup> Social- og Arbejdsmarkedsudvalget fra 2012 til 2014

### **Behandling af CFU på Byrådsmøder**

Oversigten er baseret på gennemgang af referater på Odense kommunes hjemmeside. Gennemgang for perioden september 2012 til oktober 2016. Udvalgt efter kriterierne CFU direkte nævnt i dagsordenen, samt emner relateret til Vollsmoseplanen

12/12-2012

8/5-2013

25/9- 2013

4/12-2013

8/10-2014

24/6-2015

9/9-2015

22/6-2016

12/10-2016



## 2 Bilag - Observation

### 2.1 Introduktionsskrivelse til observation af teammøde

Kære xxxxx

Som lovet sender jeg lige en kort introduktion til dig og dine kolleger, så I ved lidt om hvem jeg er, og hvad jeg har for med jer på torsdag.

Over en længere periode har jeg beskæftiget mig med CM metoden i CFU på et mere overordnet politisk såvel som ledelsesmæssigt niveau. Mit interesseområde for ph.d. studiet er imidlertid lige så meget, hvordan der fagligt arbejdes med metoden iht. den kompleksitet, som er i jeres målgruppe. Altså søger jeg efter svar på spørgsmål som, hvilke beslutnings- og refleksionsprocesser ligger til grund for jeres handlinger i de konkrete familier/sager? Jeg er optaget af den teoretisk såvel som erfaringsbaserede viden, som I sætter i spil, når I arbejder med familierne/borgerne.

Da jeg som nævnt i det foregående er optaget af jeres faglighed, vil jeg på torsdag forsøge at holde mig i baggrunden og lade jeres praksis forløbe 'uforstyrret'. Mit formål med at 'sidde med' til jeres møde er, at få et indblik i, hvordan jeres overvejelser omkring den konkrete sag føre til beslutninger om videre handling. Ved at 'sidde med' får jeg endvidere mulighed for at teste relevansen af mit fokus for projektet samt et indblik i eventuelle andre aktuelle problemstillinger.

Baseret på egen erfaring ved jeg, at det kan være lidt mærkeligt og måske også stressende at blive observeret af en fremme. Jeg er vil derfor gerne tilføje, at jeg på ingen måde leder efter en specifik rigtig/forkert måde at handle i praksis på. Jeg går derimod til mødet med en nysgerrighed og ydmyghed ifht. de valg, I nødvendigvis må træffe i en kompleks verden af muligheder.

Jeg vil rigtig gerne have lov til at optage mødet/samtalerne. Alle deltagere i mødet vil naturligvis blive anonymiserede lige såvel som eventuelle navne på familiemedlemmer vil blive anonymiseret. Optagelserne skal sikre fastholdelse af 'det hørte' ifht. min egen efterfølgende refleksioner, samt indgå i projektet som indledende datagrundlag.

Hvis I har yderligere spørgsmål, er I meget velkommen til at kontakte mig.

Venlig hilsen

Mette Bonderup  
Socialrådgiver, Soc. D, Cand. Soc, Ph.d. stud.

Mobil: 2917 6193  
[mebo1@ucl.dk](mailto:mebo1@ucl.dk)

UNIVERSITY COLLEGE **LILLEBÆLT**  
KomU . Niels Bohrs Allé 1. 5220 Odense  
Tlf. 6318 3000  
ucl.dk

## 2.2 Observationsguide/spørgsmål

### Observation/Interviewguide case-managementteam

#### Observation

Hvordan indgår metoden i drøftelserne – kan der ses referencer til metodedelene eks. scoringer eller familieplanenes evalueringskriterier?

Hvilke 'kampe' er der mellem forståelserne af familien og dennes problematikker?

Hvilke forståelser af repræsenteres ifht. forståelse af næste intervention/løsninger (handlinger)?

#### Interview

**Hvad er CM-metoden i dag? (Faglige og teoretiske inspirationskilder? CM som socialfaglig tilgang?, Arbejds- og indsatsprocesser?**

- Hvad er formålet med at arbejde med CM-metoden?
- Hvad er metodens styrke?
- Har metoden svagheder?
- Hvad er det, der gør metoden relevant for jer at arbejde med i jeres praksis?
  
- Jf. samtale med Jesper Suhr (Center leder) 19/6-2016 krav om besparelser i CFU.
  - Hvilken betydning har det haft for metoden og det daglige arbejde? (iflg. Jesper – mindre relations arbejde, og mindre tværfagligt samarbejde (CM teammøder?) samt ændring af læring/udvikling og implementering.)

#### **Faglige udfordringer i arbejdet med CM metoden**

- Hvad er svært ifht. at arbejdet med CM-metoden set ud fra dit perspektiv?
  - Evalueringen 2016 (og samtaler med Jesper og Maiken) peger på at screeningsredskabet og familieplanerne ikke ligger på sagerne. Hvad er det som gør det vanskeligt for jer at udarbejde dem?
  - Hvordan arbejdes med scorings angivelser – Fordele og ulemper ved at arbejde med scoring?
  - Hvordan balancerer CM-medarbejderen mellem borgerens/familiens egen ret til at definere problemerne og deres professionelle viden om borgeren/klienten?

#### **Hvad er kvalitet i CM-metoden?**

- Hvad syntes du, god kvalitet i arbejdet med målgruppen er? (Hvad er kvalitetskriterierne for godt socialt arbejde?)
- Hvad tror du, familierne anser som god kvalitet i indsatsen?
- Hvordan evaluerer/vurderer I selv (organisatorisk/ledelsesmæssigt) kvaliteten af det arbejde der bliver foretaget med CM-metoden?
- Hvordan evalueres I målopfyldelsen?

**Hvad kunne være interessant, at der blev forsket i set fra dit synspunkt?**



## 3 Bilag - Interview

### 3.1 Interviewguide pilotinterview

#### **Indledende interview med konstitueret daglig leder, CFU**

**Hvad er CM-metoden i dag?** (Faglige og teoretiske inspirationskilder? CM som socialfaglig tilgang? Arbejds- og indsatsprocesser?

- Hvad er formålet med at arbejde med CM-metoden?
- Hvad er metodens styrke?
- Har metoden svagheder?
- Hvad er det, der gør metoden relevant for jer at arbejde med i jeres praksis?
  
- Du fortalte, at I har planen om, at screeningsredskabet og familieplanen skal justeres.
  - Hvad er nyt?
  - Hvad har fået jer til at ændre det?
  - Kræver det noget ekstra, hvad angår kompetencer hos medarbejderne?
- Jf. samtale med Jesper Suhr (Center leder) 19/6-2016 krav om besparelser i CFU.
  - Hvilken betydning har det haft for metoden og det daglige arbejde? (iflg. Jesper – mindre relations arbejde, og mindre tværfagligt samarbejde (CM teammøder?) samt ændring af læring/udvikling og implementering.)

#### **Faglige udfordringer i arbejdet med CM metoden**

- Hvad er svært ifht. at arbejdet med CM-metoden set ud fra dit perspektiv?
- Hvad tror du, CM-medarbejderen anser, som det sværeste ved at arbejde med metoden?
  - Screeningsredskabet er omfattende og en af målsætningerne har været at minimere bureaukrati og unødvendigt arbejde – hvordan sikres at det 'unødvendige' arbejde ikke bare er flyttet fra en § 50 undersøgelse til et screeningsskema? Kan CM medarbejderen udelukke spørgsmål fra screeningsredskabet, hvis de ikke vurderes relevante i den konkrete sag?
  - Hvordan arbejdes med scorings angivelser – volder det vanskeligheder for CM medarbejderen? Er der en ensartethed ifht. hvordan der vurderes?
  - Hvordan balancerer CM-medarbejderen mellem borgerens/familiens egen ret til at definere problemerne og deres professionelle viden om borgeren/klienten?

#### **Læring/udvikling og Implementering af metoden**

- Jeg kan forstå, I har ændret på organiseringen af møder/faglige fora (faglige fællesskaber/fredagsmøder)?
  - Hvad er nyt?
  - Hvad har fået jer til det?
  - Og hvilken betydning får det for udvikling og implementering af metoden?
  - Er der styrker/svagheder ved den nye organisering?
- I evalueringen af 2016 står der, at CM metoden fortsat er den rette, men at 'manglende resultater af metoden skyldes manglende fælles forståelse af målgruppen samt et for stort fokus på intern organisering. Det vil sige, at metoden ikke er blevet korrekt implementeret'
  - Hvad tænker du, det betyder i praksis?
  - Hvornår kan du se, at metoden er implementeret korrekt?
  - Og hvad baserer du det på?
- Der peges i evalueringen 2016 på at ændring af visitationsproceduren er nødvendig.
  - Hvad er nyt?
  - Og hvilken betydning for det for indsatsen? (er der tale om et styringsmæssigt sigte eller et fagligt sigte?)

#### **Hvad er kvalitet i CM-metoden?**

- Hvad tror du, CM-medarbejderen anser som god kvalitet i arbejdet med målgruppen? (Hvad er kvalitetskriterierne for godt socialt arbejde?)
- Hvad tror du, familierne anser som god kvalitet i indsatsen?
- Hvordan evaluerer/vurderer I selv (organisatorisk/ledelsesmæssigt) kvaliteten af det arbejde der bliver foretaget med CM-metoden?
- Hvordan evalueres I målopfyldelsen?
- Er der enighed omkring vurderingen af CM metoden mellem familierne, CM-medarbejderne og ledelse/politisk/organisation?

#### **Hvad kunne være interessant, at der blev forsket i set fra dit synspunkt?**

##### **Afrunding**

- har jeg alle tilgængelige værktøjer/procedure? Koncept beskrivelse forberedelse og gennemførsel af CM-møder (nævnt i analyse 2015)

### 3.2 Informationsskrivelse til interviewpersoner - ledere

Kære xxxxx

Igen tak fordi du vil stille dig til rådighed ifm. et interview xxxdag den xx/xx-20xx kl. xx.xx-xx.xx.

Lige en kort introduktion til det konkrete interview.

Formålet med interviewet er at få afklaret, hvordan du som leder løser de forskellige opgaver, som relaterer sig til dit daglige arbejde i CFU og dermed i udvikling, understøttelse og implementering af arbejdet med *case-managementmetoden*. Der er afsat 1 ½ time til interviewet, som vil blive optaget på iPhone i Mp3 format. Optagelserne skal sikre fastholdelse af 'det hørte' ifht. min egen efterfølgende refleksioner, samt indgå i projektet som datagrundlag. Alle interviewpersoner vil blive anonymiserede lige såvel som eventuelle navne på medarbejdere samt individer og familier fra konkrete sager vil blive ændret, så de ikke kan genkendes.

Hvis du har yderligere spørgsmål, er du meget velkommen til at kontakte mig.

Venlig hilsen

Mette Bonderup  
Socialrådgiver, Soc. D, Cand. Soc, Ph.d. stud.

Mobil: 2917 6193  
[mebo1@ucl.dk](mailto:mebo1@ucl.dk)

UNIVERSITY COLLEGE **LILLEBÆLT**  
KomU . Niels Bohrs Allé 1. 5220 Odense  
Tlf. 6318 3000  
ucl.dk

### 3.3 Informationsskrivelse til interviewpersoner - professionelle

Kære xxxxxx

Igen tak fordi du vil stille dig til rådighed ifm. et interview xxxdag xx/xx-20xx kl. xx.xx-xx.xx.

Lige en kort introduktion til det konkrete interview.

Formålet med interviewet er at få afklaret, hvordan du som fagpersoner løser opgaverne, som relaterer sig til dit daglige arbejde i CFU og dermed i arbejdet med *case-managementmetoden*. Der er afsat 1 ½ time til interviewet, som vil blive optaget på iPhone i Mp3 format. Optagelserne skal sikre fastholdelse af 'det hørte' ifht. min egen efterfølgende refleksioner, samt indgå i projektet som datagrundlag. Alle interviewpersoner vil blive anonymiserede lige såvel som eventuelle navne på individer og familier fra konkrete sager vil blive ændret, så de ikke kan genkendes.

Hvis du har yderligere spørgsmål, er du meget velkommen til at kontakte mig.

Venlig hilsen

Mette Bonderup

Socialrådgiver, Soc. D, Cand. Soc, Ph.d. stud.

Mobil: 2917 6193

[mebo1@ucl.dk](mailto:mebo1@ucl.dk)

UNIVERSITY COLLEGE **LILLEBÆLT**

KomU . Niels Bohrs Allé 1. 5220 Odense

Tlf. 6318 3000

ucl.dk



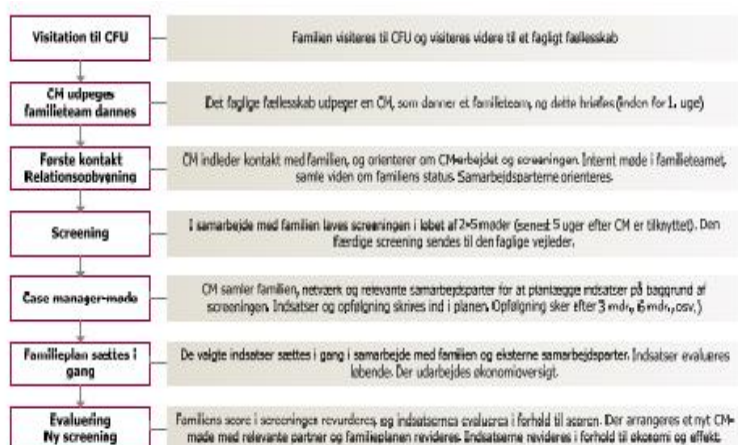
### 3.4 Interviewguide ledere

#### Interviewguide til interview med Centerchef, Daglig leder af Myndighed og Koordination og ansvarlig for udvikling, Faglig/daglig leder Beskæftigelsesområdet

Formål med interviewet: At få afklaret hvordan de forskellige ledelses- og udviklingspersoner løser opgaver, som relaterer sig til implementering og udvikling af CFU-modellen/CM-metoden, samt hvordan forankring af viden i den daglige praksis understøttes.

Vigtigste trin i CFU-arbejdsprocessen jf. CFK:

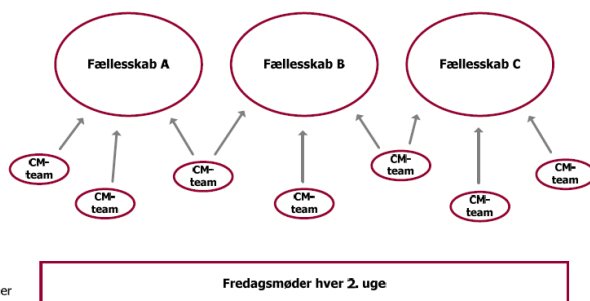
Den faglige organisering i Odense Kommune (Folkesundhed og Kvalitetsudvikling, Ikke publiceret)



**Faglige fællesskaber**  
(ca. 7 personer)  
> Sparring  
> Vidensdeling  
> Træning/oplæring

**CM-team**  
(ca. 3 personer)  
> Sagsdrøftelse  
> Koordinering  
> Faglig sparring

**Fredagsmøder**  
(varierende personkreds)  
> Debat og diskussion  
> Udvikling af faser og redskaber  
> Workshops  
> Aktionslæring



## Indsatsen

- I har valgt at arbejde med **CFU modellen/CM metoden**.
  - o Hvordan adskiller metoden sig fra den måde, du/man tidligere har arbejdet med målgruppen på? (Nævn tre væsentlige forskelle)
  - o Hvad tænker du, I kan opnå ved at arbejde ud fra CFU modellen/CM metoden ifht. denne målgruppe?
  - o Og hvorfor kan I det (hvilke antagelser/baggrund ligger bag din forventning)
  - o Hvilke styrker har metoden ifht. den måde du/man tidligere har arbejdet med målgruppen på?
  - o Hvilke svagheder har metoden ifht. den måde du/man tidligere har arbejdet målgruppen på?

## Organisering

- Nævn tre særlige områder som adskiller **organiseringen af arbejdet** i CFU modellen/CM metoden fra andre gængse indsats?
- Hvordan adskiller det sig fra gængse området (hvem gør hvad?, sammen med hvem? Med hvilket råderum, hvilet ansvar?)

## Ledelse(sopgaver)

- Hvad er **dine opgaver** i de forskellige arbejdsprocesser, der indgår i CFU-modellen/CM metoden (ifht. visitationsprocessen, udpegelse af familieteamet osv.)?
  - o Varetager du opgaver som relaterer sig til dit arbejde med CFU modellen som ikke er skitseret i modellen over arbejdsprocesser i CFU? (er arbejdsprocessen forældet eller et forenklet billede af, hvordan hverdagen ser ud i virkeligheden?)
  - o Nævn de (tre) vigtigste opgaver, som du anser som særlige centrale for din rolle i CFU modellen/Cm metoden
- Hvad er de vigtigste forskelle i den rolle, du selv som leder skal spille/de opgaver du skal udføre i arbejdet med CFU modellen sammenlignet med gængse metoder inden for området?
  - o Hvordan vil du beskrive dine faglige ledelsesopgaver (ifht. CFU modellen/CM metoden)? Er de mere omfattende/mere begrænsende/ens/forskellige fra den samme type opgaver inden for mere gængse arbejdsmetoder? Og hvorfor?
  - o Hvordan leder du dine medarbejdere under denne model?
    - Hvad er dine opgaver mht. at støtte, overvåge? Evaluerer? Kontrol? Kvalitetssikring?

## Implementering af og kvalitet i indsatsen

- Er der en plan for **implementering** af metoden?
  - o Hvad er dit ansvar som leder ifm. implementeringsprocessen?
  - o Er der andre som har et ansvar for implementeringen? Og hvilke roller?
  - o Har I på forhånd aftalt evalueringskriterier for at kunne vurdere, hvorvidt metoden er implementeret?
- Hvordan forløber implementeringsprocessen?
  - o I hvilket omfang følges de forskrifter metoden angiver?
  - o Hvordan vurderer du på dette tidspunkt resultaterne? (som forventet? Eller anderledes? Og på hvilken måde?)
  - o Hvilke faktorer oplever du påvirker forandringsprocesserne i CFU (ifm. implementeringen af CFU modellen/CM metoden)?
    - Ydre faktorer (ress., tid, uddannelse af medarbejdere mm)
    - Indre faktorer (kompetence hos leder/medarbejder, modstand mod at arbejde med skemaer, tal mm)
  - o Hvornår kan du se, at metoden er implementeret korrekt? Og hvad baserer du det på?
- Hvordan evaluerer I selv (organisatorisk/ledelsesmæssige) kvaliteten af det arbejde, som bliver foretaget i CFU?
  - o Hvad ser du som kvalitet ifht. målgruppen?
  - o Hvilke overvejelser har du haft ifht. at fastsætte mål for indsatsen?
    - Hvilket intentioner har du som leder tænkt ind i de fastlagte mål? (Styring og dokumentation/forandring af praksis)
    - Har der været særlige udfordringer ved at imødekomme kvalitetsforståelse på praksisområdet hhv. Beskæftigelsesområdet og det sociale område?
  - o Har de fag professionelle været inddraget i at sætte mål for kvaliteten/indsatsen?

### **Forankring af viden i praksis**

- Hvordan omsætter I **erfaringer fra praksis til læring** og dermed til forøget kvalitet i opgaveudførelsen?
  - o Hvad er dine opgave i arbejdet med at omsætte erfaringer til læring?
  - o Er der tale om et kompetencegab eller er medarbejderen klædt på til arbejde med opgaverne inden for CFU modellen/CM metoden?
  - o Er der formel undervisning inde over i forbindelse med implementeringen?
  - o Hvad er de (tre) vigtigste beslutningstyper som medarbejderen skal tage i arbejdet med CFU modellen/CM metoden?
  - o Hvordan støtter/styrer/evaluerer du dem i forbindelse med disse faglige valg og beslutninger?

- Er der særlige faktorer du lægger vægt på skal være til stede for at skabe forandring?
  - Hvilke overvejelser har du som leder ifht. at sikre at disse faktorer er til stede i CFU?
  - Er der faktorer som fremmer/hæmmer dine hensigter ifht. at skabe forandring?
    - Ydre faktorer (ress, tid, uddannelse af medarbejdere mm.)
    - Indre faktorer (kompetencer hos leder/medarbejder, modstand mod at arbejde efter skemaer, tal)
    - Konteksten/mulighedsrummet (paradigmer, lovgivningen, politiske dagsordner, interessenter)

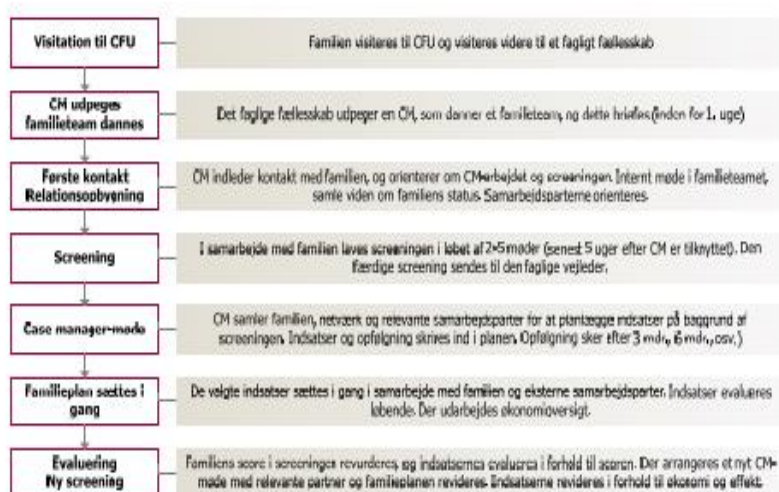
### 3.3 Interviewguide professionelle

**Interviewguide til interview med professionelle i CM-teamet (CM-medarbejder, B&U sagsbehandler, beskæftigelsessagsbehandler samt evt. mentor/indsatsperson)**

Formål med interviewet: At få afklaret hvordan de forskellige fagpersoner løser opgaver, som relaterer sig til CFU-modellen/CM-metoden, samt hvor det faglige skøn indgår i opgaverne og hvilke individuelle og kollektive refleksionsprocesser, som udfolder sig i den daglige praksis.

Vigtigste trin i CFU-arbejdsprocessen jf. CFK:

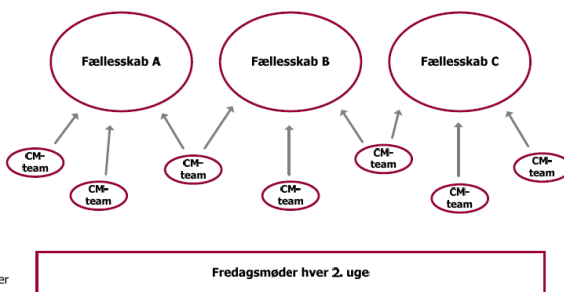
Den faglige organisering i Odense Kommune (Folkesundhed og Kvalitetsudvikling, Ikke publiceret)



**Faglige fællesskaber**  
(ca. 7 personer)  
> Sparring  
> Vidensdeling  
> Træning/oplæring

**CM-team**  
(ca. 3 personer)  
> Sagsdriftelse  
> Koordinering  
> Faglig sparring

**Fredagsmøder**  
(varierende personkreds)  
> Debat og diskussion  
> Udvikling af faser og redskaber  
> Workshops  
> Aktionslæring



**Indsatsen**

- I har valgt at arbejde med **CFU modellen/CM metoden**.
  - Hvordan adskiller metoden sig fra den måde, du tidligere har arbejdet med målgruppen på? (Nævn tre væsentlige forskelle)
  - Hvad tænker du, I kan opnå ved at arbejde ud fra CFU modellen ifht. denne målgruppe?
  - Og hvorfor kan I det (hvilke antagelser/baggrund ligger bag din forventning)
  - Hvilke styrker har metoden ifht. den måde du tidligere har arbejdet med målgruppen på?
  - Hvilke svagheder har metoden ifht. den måde du tidligere har arbejdet målgruppen på?
  - Er der dele af modellen/metoden, som ikke anvendes i praksis i dag? (trin, værktøjer eller andet)
  - Og hvorfor anvendes de evt. ikke?

#### **Den faglige praksis i arbejdet med CFU-modellen/CM-metoden**

- Hvad er **dine opgaver** i de forskellige arbejdsprocesser, der indgår i CFU-modellen/CM metoden (ifht. visitationsprocessen, udpegelse af familieteamet osv.)?
  - Varetager du opgaver som relaterer sig til dit arbejde med CFU modellen som ikke er skitseret i modellen over arbejdsprocesser i CFU? (er arbejdsprocessen forældet eller et forenklet billede af, hvordan hverdagen ser ud i virkeligheden?)
  - Nævn de (tre) vigtigste opgaver, som du anser som særlige centrale for din rolle i CFU modellen/CM metoden
  - Hvordan oplever du, at modellen/metoden understøtter de opgaver, du skal udføre? Og hvorfor?
  - Er der styrker/svagheder ved at arbejde med modellen/metoden, når du tænker på din opgave løsning?
- Hvem **samarbejder** du med (ifht. visitationsprocessen, udpegelse af familieteamet osv.)?
  - Nævn evt. de tre vigtigste samarbejdspartnere
  - Hvad samarbejder I om?
  - Og hvordan foretager I konkret samarbejdet (uformelle drøftelser i døren, ad hoc møder, formelle mødefora mm.)?
- Er der særlige **faglige overvejelser** forbundet med de enkelte opgaver i processen? (visitation til CFU, CM udpeges, familieteamet dannes, første kontakt, screening. CM-mødet? Osv.)

- Nævn de tre vigtigste typer af faglige beslutninger, du må træffe i forbindelse med udførelsen af arbejdet efter CFU modellen/CM metoden? (visitation til CFU, CM udpeges, familieteamet dannes, første kontakt, screening. CM-mødet? Osv.)
  - Hvilke overvejelser gør du dig, inden du træffer en faglig beslutning (jf. ovenstående 3 vigtigste typer), og efter du har truffet en beslutning?
- **Træffer du beslutningerne alene?**
- Hvis sammen med andre, så hvem? Er der særlige fora, hvor du tager dine overvejelser med?
  - Hvis alene, hvilke overvejelser ligger der bag det?
  - Hvordan deler I som organisation jeres erfaringerne omkring jeres faglige vurderinger ifht. at arbejde med metoden/arbejdsopgaverne? (Visitationsprocessen, udpegelse af familieteamet osv.)?





## 4. Bilag - Vignetproces

### 4.1 Indledende introduktion til vignetprocessen

#### **Introduktion til vignetprocessen i Center for Familier og Unge foråret 2019**

Som du måske ved, så er jeg i gang med en ph.d., hvor fokus er på udfoldelsen og udviklingen af det professionelle skøn (vurderinger) i arbejdet med case-managementmetoden i Center for Familier og Unge. Jeg har i 2016 gennem individuelle interview, samt observation af et teammøde indsamlet første runde af data hos jer og skal nu i gang med den anden og sidste runde – en vignetproces.

Den 9. april deltager jeg derfor i jeres afdelingsmøde for at fortælle mere om selve processen. Når jeg alligevel skriver til dig nu, så skyldes det, at der ligger en større opgave hos mig i at få fastlagt datoer og tidspunkter for jer, som skal deltage i processen. Jeg vil derfor bede dig om indledningsvist at forholde dig til din mulighed for at deltagelse i de perioder/datoer (markeret med rødt), som er afsæt ud for hver trin i processen. Evt. hvis det er muligt at indgå aftaler med kolleger, så I sammen kan 'danne' et team (trin 2 nedenfor). Jeg samler op og koordinere endeligt den 9. april.

**Lidt om vignet processen** - Intentionen med vignetproces er at afdække dine egne og dine kollegers holdninger til hvordan, hvornår og hvorfor, der skal handles i bestemte situationer i mødet med borgere og familier. Dit bidrag vil derfor være viden om din praksis. Processen er bygget op over tre trin bestående af:

**1)** En individuel spørgeskemaundersøgelse baseret på en vignet (eller en case). Afvikles i periode 9/4-16/4, men med sidste aflevering 25/4, for dem der afvikler påskeferie. Tidsforbruget er ukendt.

**2a)** Et fokusgruppeinterview, hvor deltagerne er sammensat som et 'case-managementteam', dvs. at i fokusgruppeinterviewet deltager én case-manager, én børn og unge sagsbehandler, én beskæftigelsessagsbehandler og én mentor eller én kontaktperson (u. 18 år). Vignetten (casen) danner afsæt for en fælles drøftelse af familien problemer og behov samt tiltag og foranstaltninger. Du kan altså se spørgsmålene fra trin 1 som en forberedelse til dette interview. Der skal afvikles fire sådanne fokusgruppeinterviews med 'case-managementteamet', men du deltager kun selv i det ene. Jeg er tilstede og interviewet optages på mp3 med henblik på efterfølgende transskription. Afvikles inden for perioden 15/4-17/4, samt for dem på påskeferie i perioden 26/4-1/5. Forventet tidsforbrug 1 ½ til 2 timer.

**2b)** En individuel spørgeskemabesvarelse udført af case-managerne umiddelbart efter fokusgruppemødet. Afvikles umiddelbart efter fokusgruppeinterviewet. Forventet tidsforbrug ½ time.

**3)** Et opsamlende fokusgruppeinterview med deltagelse af case-managerne. Jeg er tilstede og interviewet optages på mp3 mhp. efterfølgende transskription. Afvikles i perioden 1/5-7/5. Forventet tidsforbrug 1 ½ time.

## 4.2 Vignetten

### Vignetten som danner baggrund for vignetprocessen

#### **Om vignettens opbygning**

Vignetten (casen) er opbygget af to typer informationer:

**Baggrundsinformationer:** Oplysninger om familien som helhed eller de enkelte individer i familien, som du har adgang til i forhold til din vurdering/skøn af familiens situation, vanskeligheder og behov for hjælp.

**Situationer:** Udgør de situationer, som du skal bedømme i vignetprocessen. Her må du meget gerne kommenterer så mange af de nævnte situationer, som du på nogen måde kan have en mening om, uanset om du slev mener, du skal/vil/kan blive involveret i situationen. Nogle gange vil det netop være sådan, at flere situationer i forskelligt omgang samvirker og øver indflydelse på hinanden.

#### **VIGTIGT:**

\* Du bedes undlade at drøfte vignetten (casen) med andre eksempelvis dine kolleger, ledere mm også selv om det vil være almindelig praksis for dig, når du skal arbejde med en familie eller får en sag overdraget til CFU.

**Tips:** Udskriv evt. side 2 med vignetten, så du har den ved siden af dig, når du skal besvarer spørgeskemaet

Læs venligst denne vignette/case om familien bestående af: Bilal, Aisha, Muhammed, Ali, Jasmin og Nada. Besvar derefter spørgsmålene i spørgeskema trin 1.

### Vignetten

#### **Baggrund familien:**

Familien består af Bilal og Aisha, som har været gift i 18 år. Sammen har de fire børn: Muhammed, Ali, Jasmin og Nada. Begge forældre har en palæstinensisk baggrund. Bilals forældre kom til Danmark fra Libanon i 1984. Bilal var dengang to år gammel. Aishas forældre ankom i 1985, og Aisha er født i Danmark umiddelbart efter hendes forældrenes ankomst. Bilal og Aisha er begge vokset op sammen med deres familier i Vollsmose, og efter de blev gift bosatte de sig i Vollsmose, hvor de i dag bor i en 5-værelseslejlighed. Bilal har foruden sine forældre tre brødre, samt en moster i Danmark. Aisha har foruden sine forældre endvidere en bror og en søster.

#### **Baggrund Bilal:**

Bilal er 37 år. Det fremgår af sagsakterne fra Jobområdet, at Bilal har afsluttet folkeskolens 9. klasse. Han har ifm. en samtale med sagsbehandleren sagt: *'Jeg er har aldrig fattet matematik og dansk og er træt af skolen. Jeg vil bare noget andet'*. Efter ca. et år på kontanthjælp fik Bilal job i Bilka, hvor han arbejdede i 3 år. Bilal blev fyret fra Bilka, da han flere gange om måneden ikke mødte til tiden. I sagen står det noteret, at Bilal har oplyst, at årsagen til dette var, at: *'Jeg røg for meget hash'*. Bilal modtog derefter dagpenge og havde forskellige småjobs. I 2014 udløb Bilal's ret til dagpenge og han overgik til kontanthjælp. I den efterfølgende periode har Jobområdet løbende forsøgt at hjælpe han i forskellige job, som hver gang er stoppet pga. for meget fravær.

I 2016 får Bilal en dom på 6 måneder for grov vold jf. straffelovens §245. I sagen fra kriminalforsorgen fremgår det, at Bilal afsonede dommen med fodlænke og derfor blev hjemme hos familien. Som en del af afsoningen var Bilal i virksomhedspraktik 20 timer om uge på 'Glasværket' ved Odense havn. Der står endvidere, at Bilal i 18 år har haft et hashmisbrug. I afsoningsperioden blev Bilal samtidig fulgt af kriminalforsorgen, hvor han afleverede ugentlige urinprøver. I den periode, hvor Bilal var tilknyttet kriminalforsorgen, var han clean. Det er noteret i sagen fra Kriminalforsorgen, at Bilal havde besluttet sig for, at han efter afsoningen ville starte på en frisk. I sagen står der, at Bilal havde udtalt, at: *'Det er svært at leve af kontanthjælpen, den bliver man sgu ikke rig af'*.

I journalen fra Jobområdet fremgår det, at Bilal har efter afsoningen af dommen ikke har været i arbejde og pt. modtager kontanthjælp og han er vurderet jobparat af jobcenteret. Der står endvidere i journalen at Bilal igen er begyndt at ryge hash, samt at han derfor et blevet tilknyttet misbrugscenteret. Af journalen fremgår det af en status fra beskæftigelsessagsbehandleren, at Bilal tre gange siden dommen er

udeblevet fra aftaler på Jobområdet. Det fremgår, at sagsbehandleren ved manglende fremmøde retter telefonisk henvendelse til Bilal, som så er kommet til den næste aftale. Sagsbehandleren siger i forbindelse med overdragelsen af sagen til CFU: *'Jeg tror ikke, det er fordi Bilal ikke vil, for han vil faktisk rigtig gerne møde op, men jeg tror, han ind i mellem ryger hash som en form for selvmedicinering og derigennem glemmer alt omkring sig'*. Det fremgår af sagen, at Bilal i 2005 blev udredt ved psykiatrien i Odense og fik diagnosen ad/hd. Bilal blev efterfølgende medicineret med ritalin. Af sagens akter fremgår det, at Bilal ifm. en samtale på jobområdet har sagt, at: *'han ikke kan lide at tage medicin og gerne vil ud af det skidt'*.

#### **Situation Bilal:**

Bilal er i dag tilknyttet misbrugscenteret. Misbrugsbehandleren har i forbindelse med overdragelse af sagen til CFU oplyst, at: *'Jeg må kontakte Bilal telefonisk dagen før og på selve dagen for at sikre, at han kommer til møderne'*. Formålet med samtalerne er ifølge misbrugsbehandleren, at *'opnår gensidig tillid, støtte Bilal og gennem samtaler motiverer Bilal til at stoppe med at ryge hash'*.

Det fremgår af sagen fra Jobområdet, at Bilal de sidste 4 uger ikke har opdateret Jobnet omkring jobsøgning. I sagen har beskæftigelses-sagsbehandleren noteret, at Bilal som begrundelse for den manglende jobsøgning har sagt: *'Jeg har ikke overskud til at passe et arbejde, og jeg vil derfor ikke til jobsamtale'*. Sagen overdrages til CFU inden Jobområdet har ikke besluttet, om Bilal pt. vurderes at stå til rådighed for arbejdsmarkedet. Det fremgår endvidere af sagens akter fra jobområdet, at politiet pt. har Bilal under observation. Der står i sagen skrevet, at *'Bilal ifølge politiet ses i grupperinger, som relateres til bander og bandeaktiviteter'*.

#### **Baggrund Aisha:**

Aisha er 34 år. Det fremgår af hendes sag fra jobområdet, at hun for 10 år siden har været i gang med en pædagoguddannelse, men at hun blev sygemeldt 1 år inde i studiet, ifølge Aisha fordi hun havde svært ved at koncentrere sig. Da SU'en stopper overgår Aisha til kontanthjælp, som hun har modtaget siden. I forbindelse med kontanthjælpsreformen bliver hun vurderet uddannelsesparat og starter på social og sundhedshjælper uddannelsen, men må stoppe efter 2 måneder på grund af hovedpine og træthed.

I sagen fra Jobområdet står der, at Aisha i 2016 fik konstateret en tumor i hjernen. I journaludskrifter fra sygehuset står der, at tumoren er benign (=godartet), men trykker på dele af hjernen. I journalen står endvidere, at Aisha lider af udpræget træthed, er støjfølsomhed samt har nedsat korttidshukommelse. Der står endvidere, at tumoren er forsøgt opereret, men ikke kan fjernes helt. Sagsbehandleren på jobområdet har derfor vurderet Aishas skånehensyn som varige. Sagsbehandleren skriver i sagen, at: *'Aisha har en høj arbejdsidentitet og rigtig gerne vil arbejde, men at hun har svært ved at finde fodfæste på arbejdsmarkedet'*. Aisha er ifølge

udskriften fra sygehuset velmedicineret, men hun skal i situationer, hvor hun stresses tage mere medicin. Aisha følges pga. dette på OUHs neurologiske afdeling.

#### **Situation Aisha:**

I forbindelse med overdragelsen af sagen fra jobområdet til CFU skriver beskæftigelses-sagsbehandleren, at: *'Aisha modtager pt. kontanthjælp, og er i gang med virksomhedspraktik mhp. afklaring af arbejdsevnen'*. Aisha har i den forbindelse sagt til sagsbehandleren, at hun godt kunne tænke sig, at: *'arbejde som pædagogmedhjælper i en børnehave'*. Det fremgår af sagen fra jobområdet, at Aisha har givet udtryk for, at: *'hun ikke kan klare sig med kontanthjælp, samt at hun rigtig gerne vil i arbejde'*.

#### **Baggrund Muhammed:**

Muhammed er en dreng på 16 år og bor på institutionen Lillelunde, som ligger i Jylland. Det fremgår af sagen fra B&U afdelingen, at Muhammed har boet på Lillelunde i lidt over et år, og at han er frivilligt anbragt. Af den forudgående § 50 undersøgelse (jf. Serviceloven) fremgår det, at Muhammed er 14 1/2 år, da han sammen med en gruppe drenge er med til at mishandle en midaldrende mand, som forsøger at stoppe drengene i at begå hærværk mod en bil. Manden bliver slået bevidstløs af drengene. Manden køres efterfølgende på sygehuset og kommer sig. Det fremgår endvidere af undersøgelsen, at Muhammed før voldsepisoden over en længere periode har røget hash hver dag, samt at han i 2016 har modtaget afrusning for det gennem Unge og Rusmidler i Odense kommune. I den forudgående § 50 undersøgelse beskrives Muhammed af sagsbehandlerens som: *'en tynd og høj dreng, han er intelligent og reflekteret ift. sit hashmisbrug, men også at han er noget mimikfattig og virker træt'*. Ifølge undersøgelsen har Muhammed forklaret, at han *'sover dårligt om natten. Han har tankemylder og uro i kroppen – følelser og tanker som ofte skaber rygetrang hos ham'*. Det fremgår endvidere af undersøgelsen, at Muhammed i 2013 er udredt og diagnosticeret med ad/hd ved psykiatrien i Odense. Muhammed har siden været medicineret med ritalin.

#### **Situation Muhammed:**

Lige inden overdragelsen til CFU har sagsbehandleren fra Børn og Ungeforvaltningen afholdt opfølgningen på anbringelsen på Lillelunde. I forbindelse med opfølgning har sagsbehandleren skrevet, at: *'Muhammed, når han er hjemme ved sine forældre hver anden weekend, ryger hash fra det øjeblik, han står af bussen derhjemme, til han står på bussen igen om søndagen'*. Sagsbehandleren har i forbindelse med opfølgning haft en samtale med Muhammed og følgende er i den forbindelse noteret i sagen: *'Muhammed fortæller, at han de sidste par år har haft meget svært ved at huske noget vigtigt. Han oplever, at det hele bare flyder sammen. Når han er hjemme på weekend, prøver forældrene at holde ham fra hash og de venskaber der medfører, at han ryger – men Muhammed snyder forældrene, siger han'*. Sagsbehandleren har endvidere noteret i sagen, at: *'Muhammed fortæller, at mor forsøger at stole meget*

på ham, så når han lyver overfor hende, tror hun altid på ham alligevel. Han siger f.eks. at han skal være sammen med en ven hjemme hos vennen, og så tager de i stedet ind til rygeklubben i Kochsgade. Når hans far er hjemme, er der mere stramme regler. Far låser Muhammed inde på værelset om natten, men enkelte gange er Muhammed kravlet ud af vinduet for at mødes med venner og for at ryge hash'. I forbindelse med opfølgning på Lillelund fortæller Muhammed, at: 'Jeg er glad for at bo på institutionen, og de regler og rammer der er, hjælper mig til at komme i skole og få lavet lektier. Samtidig savner jeg rigtigt meget mine venner derhjemme, og det samvær vi har med hinanden, når vi ryger'. Muhammeds lærere fortæller, at: 'Muhammed er god i skolen. Han ligger over middel i både dansk, engelsk, matematik og fysik. Hvis ikke det var for hans til hashmisbrug, så ville de sikkert erklære ham uddannelsesparat, så han kunne fortsætte på ungdomsuddannelse efter sommerferien'. Sagsbehandleren fra Børn og Ungeforvaltningen har ikke iværksat foranstaltninger eller tiltag på baggrund af opfølgningsmødet på Lillelund, idet sagen overdrages til CFU.

### **Baggrund Ali:**

Ali er en dreng på 13 år. Han går i 7. klasse på den lokale folkeskole. Det fremgår af sagen, at B&U sagsbehandleren for 2 måneder siden modtog en underretning fra skolen vedr. Ali. Der er på baggrund af underretningen udarbejdet en § 50 undersøgelse (jf. Serviceloven). Der er endnu ikke iværksat foranstaltninger på baggrund af undersøgelsen. Af undersøgelsen fremgår det, at Ali har problemer i skolen, både socialt og fagligt. I undersøgelsen henvises til en udtalelse fra Alis skole, hvor der står skrevet, at Ali ligger under middel i de fleste fag. Især har han svært ved matematik, dansk, tysk og engelsk, mens han klarer sig bedre i idræt. I udtalelsen beskriver lærerne Ali som 'urolig, ukoncentreret og højløyd. Han forstyrrer ofte timerne og opildner de andre drenge med anden etnisk baggrund til at deltage i urolighederne'. Der står endvidere, at lærerne: 'flere gange om måneden finder sig nødsaget til at sende Ali udenfor døren på en tænkepause eller op til skolelederen, hvis det er rigtig slemt, som ex. dengang Ali låste klasselæreren ude fra klasselokalet, da hun var ude på gangen for at tale et alvorsord med én af de andre drenge'. Det fremgår endvidere af udtalelsen fra skolen, at skolen gennem et år selv har prøvet at løse situationen. De har bl.a. haft en ekstra lærer i nogle af timerne. Skolen oplyser endvidere, at de har holdt et møde med forældrene. Mødet resulterede i, at Ali efterfølgende holdt sig mere i ro i timerne, men i følge klasselæreren: 'kun for en kort periode'. Af underretningen fremgår det endvidere at, 'Ali i en dansktid kom op at skændes med en anden dreng, af dansk etnisk herkomst, hvorefter Ali kastede en stol efter drengen. Stolen ramte drengen i ryggen og drengen måtte hjemsendes med smerter og i chok'. Lærerne beskriver, at 'de øvrige børn i klassen er blevet bange for Ali, mens drengene af anden etnisk herkomst end dansk, hvilket udgør 2/3 af drengene i klassen, ser op til Ali. De synes, han er sej og flere af drengene betegnes som medløbere på den ballade, som Ali sætter i gang'. Af undersøgelsen fremgår det, at Ali i fritiden spiller Forth Night online, hvor bl.a. de førnævnte drenge, samt et par øvrige ældre drenge fra nærmiljøet også indgår i. Af sagen fremgår det, at

sagsbehandleren fra Børn og Ungeforvaltningen løbende har afholdt netværksmøder med skole og forældre.

#### **Situation Ali:**

Sagsbehandleren fra Børn og Ungeforvaltningen har ifm. det sidste netværksmøde for en uge siden noteret i sagen at skolen har meddelt, at de af hensyn til de andre børn i klassen ikke længere kan have Ali i klassen. Skolen har derfor den sidste måned tilbudt Ali eneundervisning 8 timer om ugen. Dette foregår i et SFO lokale på skolen 2 gange om ugen. Forældrene fortæller på netværksmødet, at Ali i de øvrige timer og dage er hjemme alene eller sammen med sin mor. Undervisningstilbuddet er jf. skolen gældende indtil kommunen finder et andet skoletilbud til Ali. Af notatet fra netværksmødet fremgår det, at Ali selv synes, at: *'jeg bliver uretfærdigt behandlet, da de andre drenge laver mindst lige så meget ballade'*. Han fortæller, at: *'jeg er træt af skolen og glæder mig til, at kommunen finder en anden skole, da jeg synes, at lærerne er efter mig'*. Omvendt synes Ali, at *'det er træls at jeg skal væk fra sine venner fra klassen, men jeg ser dem jo hjemme i boligkvarteret'*. Forældrene derimod siger, at de *'forstår ikke, at skolen ikke kan styre Ali'*. Alis far siger, at *'det går fint derhjemme – jeg sætter bare Ali på plads, hvis han bliver fræk'*. Aisha fortæller, at Ali er: *'sød til at hjælpe med indkøb og til at dække bord'*. Sagsbehandleren fra Børn og Ungeforvaltningen har ikke foretaget sig yderligere i sagen efter hun har skrevet notaterne vedr. netværksmødet.

#### **Baggrund Jasmin:**

Jasmin er en pige på 10 år. Hun går i 4. klasse på den lokale folkeskole. I forbindelse med sagsbehandlingen af underretningen vedr. Ali, har B&U sagsbehandleren indhentet en udtalelse fra skolen vedr. Jasmin. Skolen beskriver Jasmin som en velfungerende pige såvel fagligt som socialt. På daværende tidspunkt foretager sagsbehandleren sig ikke yderligere.

#### **Situation Jasmin:**

Lige inden overdragelsen til CFU modtager sagsbehandleren fra Børn og Ungeforvaltningen en telefonopringning fra en nabo til familien. Sagsbehandleren har noteret følgende i sagen vedr. dette opkald: *'Naboen fortæller, at Jasmin kommer ind til hende 1-2 gange om ugen, og naboen synes altså, at det virker til, at Jasmin ikke har det godt. Naboen siger, at Jasmin virker trist, farveløs og fåmælt og går ligesom altid og pakker sig ind med lange ærmer i blusen, også selvom det er varmt udenfor. Faktisk synes naboen, at Jasmin virker meget tynd – nærmest underernæret – hendes hår ser også helt livløst ud, men hver gang naboen forsøger at tilbyde lidt kage eller chokolade, siger Jasmin nej tak. Naboen fortæller, at Jasmin har sagt til hende, at hun ikke vil belemre sin far og mor med hendes problemer, da de har nok at tænke på, både i forhold til Muhamed og i forhold til Ali. Naboen fortæller også, at der tit er voldsomme uoverensstemmelser mellem Ali og far, og at Jasmin i den forbindelse kommer ind til naboen, fordi hun ikke kan holde larmen ud.'*



*Naboen synes, at Jasmin er alt for meget overladt til sig selv, og at hun bare sidder alene hjemme hver eftermiddag. Tidligere, mener naboen, at Jasmin gik i Sfo om eftermiddagen og til noget sang og musik, men det gør hun vist heller ikke mere. Naboen ved, at Jasmin som oftest bruger en time eller mere dagligt på lektier, men hun har en fornemmelse af, at Jasmin ikke længere klarer sig så godt i skolen, som hun plejede at gøre – Jasmin har overfor naboen klaget over, at hun har svært ved at huske og koncentrere sig om lektierne. Ifølge naboen er Jasmin også begyndt at snakke om, at hun måske snart vil til at gå med tørklæde, men det forstår naboen slet ikke, da Bilal altid har sagt, at han er så glad for den frihed, der er i Danmark, og at han er i mod, at kvinder skal tvinges til at tage tørklæde på'. Sagsbehandleren fra Børn og Ungeforvaltningen har ikke fortaget sig yderligere, idet sagen overdrages til CFU.*

### **Nada**

Nada er en pige på 7 år. I forbindelse med overdragelsen af sagen til CFU er der ingen sager der vedrører Nada.

### 4.3 Introduktion og spørgeskema – trin 1 (individuel)

#### Introduktion og spørgeskema - trin 1

**Dette spørgeskema er knyttet til vignetten/casen. Du bedes indledningsvist læse casen. Dernæst besvare nedenstående spørgsmål**

#### **VIGTIGT:**

**!!** Nedskriv i din besvarelse så mange af dine refleksioner, overvejelser, synspunkter og beslutninger, som du får på baggrund af de situationer, som er fremstillet i casen/vignetten

**!!** Hvis der er elementer, som du ikke mener at kunne forholde dig til (vurdere), bedes du notere det i din besvarelse og kort begrunde hvorfor. Det kunne fx dreje sig om aspekter, som ligger uden for dit arbejdsfelt.

**!!** Spørgeskemaet besvares elektronisk. Når du har besvaret spørgsmålene, bedes du gemme spørgeskemaet og efterfølgende sende det til mig på [mebo1@ucl.dk](mailto:mebo1@ucl.dk)

**Tips:** Udskriv eventuelt side 1, inden du går i gang med din besvarelse, så du har den ved siden af dig, mens du arbejder med din besvarelse.

#### **Spørgsmål som bedes besvaret i det efterfølgende skema:**

##### **0) Indledende faktuelle oplysninger**

**1)** Hvordan vurderer du den enkeltes situation? og hvad lægger du specielt vægt på i din vurdering? Og med hvilken begrundelse?

**2)** Hvordan vil du prioriterer den enkeltes vanskeligheder og behov, hvis der er flere? Og med hvilken begrundelse?

**3)** Hvilke tiltag eller foranstaltninger vil du sætte ind med for den enkelte ud fra sagens oplysninger? Og hvordan vil du prioriter dem, hvis der er flere? Og med hvilken begrundelse?

**4)** Hvordan vil du prioriterer de enkeltes behov i forhold til hinanden? Og med hvilken begrundelse? (Spørgsmålene besvares afslutningsvist / i slutningen af skemaet)

Du bedes skrive din besvarelse i nedenstående skema:

Spørgeskema	
Indledende faktuelle oplysninger – vil kun være kendt af forskeren	
Alder:	
Køn:	
Anciennitet i CFU:	
Arbejdsfunktion / Stillingsbetegnelse i CFU:	
Baggrund som har givet adgang til ansættelse i CFU:	
Bilal	Besvarelse af spørgsmål 1) vedr. Bilal herunder
	Besvarelse af spørgsmål 2) vedr. Bilal herunder
	Besvarelse af spørgsmål 3) vedr. Bilal herunder
Aisha	Besvarelse af spørgsmål 1) vedr. Aisha herunder
	Besvarelse af spørgsmål 2) vedr. Aisha herunder
	Besvarelse af spørgsmål 3) vedr. Aisha herunder
Muhammed	Besvarelse af spørgsmål 1) vedr. Muhammed herunder
	Besvarelse af spørgsmål 2) vedr. Muhammed herunder
	Besvarelse af spørgsmål 3) vedr. Muhammed herunder
Ali	Besvarelse af spørgsmål 1) vedr. Ali herunder
	Besvarelse af spørgsmål 2) vedr. Ali herunder

	Besvarelse af spørgsmål 3) vedr. Ali herunder
Jasmin	Besvarelse af spørgsmål 1) vedr. Jasmin herunder
	Besvarelse af spørgsmål 2) vedr. Jasmin herunder
	Besvarelse af spørgsmål 3) vedr. Jasmin herunder
Nada	Besvarelse af spørgsmål 1) vedr. Nada herunder
	Besvarelse af spørgsmål 2) vedr. Nada herunder
	Besvarelse af spørgsmål 3) vedr. Nada herunder
Familien som helhed - prioritering	Besvarelse af spørgsmål 4 vedr. den samlede familie herunder

#### 4.4 Introduktion til vignetprocessen – Trin 2 (case-managere)

##### Introduktion og spørgeskema til case-managerne- trin 2

**Dette spørgeskema er knyttet til fokusgruppeinterview, som du har været en del af. Du bedes nu umiddelbart efter mødet besvare nedenstående spørgsmål.**

##### **VIGTIGT:**

!!! Hvis du ikke har yderligere tilføjelser eller ændringer, bedes du besvare de efterfølgende spørgsmål med 'nej ingen ændringer', så jeg efterfølgende kan være sikker på, at du har forholdt dig til alle spørgsmålene.

!!! Spørgeskemaet besvares elektronisk. Når du har besvaret spørgsmålene, bedes du gemme spørgeskemaet og sende det til mig på [mebo1@ucl.dk](mailto:mebo1@ucl.dk)

**Tips:** Udskriv eventuelt side 1, inden du går i gang med din besvarelse, så du har den ved siden af dig, mens du arbejder med din besvarelse.

##### **Spørgsmål som bedes besvaret i det efterfølgende skema:**

##### **0) Indledende faktuelle oplysninger**

**1)** Har din deltagelse i mødet og drøftelsen af sagen med dine kolleger fået dig til at vurdere den enkeltes situation anderledes? Hvis ja, hvilke situationer og med hvilken begrundelse?

**2)** Har din deltagelse og drøftelsen af sagen med dine kolleger fået dig til at prioritere den enkeltes vanskeligheder og behov anderledes? Hvis ja, hvilke vanskeligheder og behov? Og med hvilken begrundelse?

**3)** Har din deltagelse i mødet og drøftelsen af sagen med dine kollegaer fået dig til at vurdere anderledes i forhold til hvilke tiltag eller foranstaltninger du vil sætte ind med for den enkelte? Og hvordan du vil prioritere dem? Hvis ja, hvad har fået dig til at ændre din indledende vurdering?

**4)** Har din deltagelse i mødet og drøftelsen med dine kolleger fået dig til at ændre din prioritering af de enkeltes behov i forhold til hinanden? Og hvis ja, hvad har fået dig til at ændre din indledende vurdering?

Du bedes skrive din besvarelse i nedenstående skema:

Spørgeskema	
Indledende faktuelle oplysninger	
Alder:	
Køn:	
Anciennitet i CFU:	
Arbejdsfunktion / Stillingsbetegnelse i CFU:	
Baggrund som har givet adgang til ansættelse i CFU:	
Bilal	Besvarelse af spørgsmål 1) vedr. Bilal herunder
	Besvarelse af spørgsmål 2) vedr. Bilal herunder
	Besvarelse af spørgsmål 3) vedr. Bilal herunder
Aisha	Besvarelse af spørgsmål 1) vedr. Aisha herunder
	Besvarelse af spørgsmål 2) vedr. Aisha herunder
	Besvarelse af spørgsmål 3) vedr. Aisha herunder
Muhammed	Besvarelse af spørgsmål 1) vedr. Muhammed herunder
	Besvarelse af spørgsmål 2) vedr. Muhammed herunder
	Besvarelse af spørgsmål 3) vedr. Muhammed herunder
Ali	Besvarelse af spørgsmål 1) vedr. Ali herunder
	Besvarelse af spørgsmål 2) vedr. Ali herunder

	Besvarelse af spørgsmål 3) vedr. Ali herunder
Jasmin	Besvarelse af spørgsmål 1) vedr. Jasmin herunder
	Besvarelse af spørgsmål 2) vedr. Jasmin herunder
	Besvarelse af spørgsmål 3) vedr. Jasmin herunder
Nada	Besvarelse af spørgsmål 1) vedr. Nada herunder
	Besvarelse af spørgsmål 2) vedr. Nada herunder
	Besvarelse af spørgsmål 3) vedr. Nada herunder
Familien som helhed - prioritering	Besvarelse af spørgsmål 4) vedr. den samlede familie herunder

## 4.5 Interviewguide trin 2 – fokusgruppeinterview (alle)

### Interviewguide trin 2 – fokusgruppeinterview alle

#### **Indledning af interviewprocessen: (7-10 min)**

\* Rammerne for interviewet (tid – 1 ¼, optagelse, transskribering)

\* Kort opsamling:

- Det forudgående vignetspørgeskema (trin 1) - I har på baggrund af en vignet/case forholdt jer til familiens problemer og behov ved, at:
- Vurderer den enkeltes situation/vanskeligheder og behov,
- Prioriteret behovene samt
- Forholdt jer til hvilke tiltag eller foranstaltninger I hver især mener skal til for at hjælpe den enkelte
- Afslutningsvis er I blevet bedt om at forholde jer til, hvordan I vil prioritere familiens samlede behov.

#### **Selve fokusgruppeinterviewet:**

Det foregående (vignetten og spørgeskemaet) er tænkt som en forberedelse til denne fælles drøftelse som I nu skal i gang med

Min intention med at sammensætte et 'team' er at komme så tæt på jeres praksis som muligt. I skal med andre ord med afsæt i vignetten drøfte sagen, som I ville gøre, hvis der var tale om en aktuell familie.

Når det er sagt, så vil interviewet være struktureret ud fra min interesse for at belyse hovedtemaerne 1) **udfoldelsen af det faglige skøn i arbejdet med case-managementmetoden** og 2) **udvikling af skønnet gennem kollegial refleksion**

I jeres fælles diskussion opfordres I til at forholde jer til enigheder og uenigheder, forskelle og ligheder (Jeg spørger ind, hvis det glemmes).

Hensigten er, at jeg ikke intervenserer eller intervenserer mindst muligt, for at refleksionsprocesserne kan flyde uhindret og uden afbrydelser (Sheppard et. al – 'tænke højt' metoden). Dog vil jeg igen for at sikre at vi kommer omkring mine interesse områder stille spørgsmål hvis der er temaer vi ikke kommer omkring.

#### **Lidt praktisk:**

- anonymisering af den enkelte og eventuelle familier som måtte blive nævnt – ikke muligt at anonymiserer fuldt ud ifht. kollegial genkendelse
- afklaring af eventuelle spørgsmål fra informanter?
- indlede selve fokusgruppe interviewet med en præsentationsrunde mhp. transskribering

<b>Temaer/noter</b>	<b>Noter</b>	<b>Spørgsmål</b>
1) Hvordan I forstå familiens problemer og behov <b>(25-30 min)</b>	Hvilke situationer træk peges der på?  Kritik vurdering?	Hvad lægger I vægt på er væsentlig for jeres forståelse af familiens problemer og behov?



	Hypotesedannelse?	<p>Er der særlige træk ved den enkeltes situation som leder jer til den forståelse (af familiens problemer og behov)?</p> <p>Hvilken betydning har disse træk for jeres forståelse af den enkeltes problemer og behov?</p>
	Hypotesedannelse?	<p>Er der oplysninger i casen, som I undre jer over eller ønsker uddybet? Hvorfor ønsker I at vide det?</p> <p>Er der spørgsmål I mangler for at kunne vurdere familiens problemer og behov? Hvorfor ønsker I at vide det?</p>
	Hvordan interagerer teamet?	<p>Er der noget ved oplysningers art som får jer til at undres eller stille spørgsmål til, hvordan I kan bruge dem?</p>
2) Hvilke tiltag eller interventioner I vil sætte i gang for familien på baggrund af jeres forståelse af deres behov? <b>(25-30 min)</b>		<p>Hvordan vil I gå videre med sagen?</p> <p>Er der viden/oplysninger i casen, som får betydning for, hvordan I selv vil handle, når I/du skal møde den enkelte?</p> <p>Er der oplysninger /viden i sagen som får jer/dig til at overveje hvilke mulige redskaber eller interne procedure (CM møder,</p>

		<p>ledelses drøftelser osv.) som kunne være hensigtsmæssige at tage i brug i denne familie?</p> <p>Er der særlige adfærd hos den enkelte / familien som I/du vil være opmærksom på og som har betydning for hvordan du vil møde den enkelte/familien?</p> <p>Fortolkning på baggrund af om den enkelte kommer til orde, om det er muligt at reflekterer, afbrydelser, understøttelser af refleksion, leg med vidne, opbyggelse af hypoteser, kritisk refleksion over kollegiale forståelser mm.</p>
<p>3) Hvis jeg som forsker undre mig over, at nogle temaer ikke er behandlet, så spørger jeg først ind til dem, når det virker til at praktikkerne er færdige med det som spontant fylder hos dem (herved adskilles spontane og egne refleksioner, fra styrede og overvejelser/refleksioner)</p>		

## 4.6 Introduktion og spørgeskema – trin 2 (case-managere)

### **Introduktion og spørgeskema til case-managerne - trin 2**

**Dette spørgeskema er knyttet til fokusgruppeinterview, som du har været en del af. Du bedes nu umiddelbart efter mødet besvare nedenstående spørgsmål.**

#### **VIGTIGT:**

!!! Hvis du ikke har yderligere tilføjelser eller ændringer, bedes du besvare de efterfølgende spørgsmål med 'nej ingen ændringer', så jeg efterfølgende kan være sikker på, at du har forholdt dig til alle spørgsmålene.

!!! Spørgeskemaet besvares elektronisk. Når du har besvaret spørgsmålene, bedes du gemme spørgeskemaet og sende det til mig på [mebo1@ucl.dk](mailto:mebo1@ucl.dk)

**Tips:** Udskriv eventuelt side 1, inden du går i gang med din besvarelse, så du har den ved siden af dig, mens du arbejder med din besvarelse.

#### **Spørgsmål som bedes besvaret i det efterfølgende skema:**

##### **0) Indledende faktuelle oplysninger**

**1)** Har din deltagelse i mødet og drøftelsen af sagen med dine kolleger fået dig til at vurdere den enkeltes situation anderledes? Hvis ja, hvilke situationer og med hvilken begrundelse?

**2)** Har din deltagelse og drøftelsen af sagen med dine kolleger fået dig til at prioritere den enkeltes vanskeligheder og behov anderledes? Hvis ja, hvilke vanskeligheder og behov? Og med hvilken begrundelse?

**3)** Har din deltagelse i mødet og drøftelsen af sagen med dine kollegaer fået dig til at vurdere anderledes i forhold til hvilke tiltag eller foranstaltninger du vil sætte ind med for den enkelte? Og hvordan du vil prioritere dem? Hvis ja, hvad har fået dig til at ændre din indledende vurdering?

**4)** Har din deltagelse i mødet og drøftelsen med dine kolleger fået dig til at ændre din prioritering af de enkeltes behov i forhold til hinanden? Og hvis ja, hvad har fået dig til at ændre din indledende vurdering?

Du bedes skrive din besvarelse i nedenstående skema:

Spørgeskema	
Indledende faktuelle oplysninger	
Alder:	
Køn:	
Anciennitet i CFU:	
Arbejdsfunktion / Stillingsbetegnelse i CFU:	
Baggrund som har givet adgang til ansættelse i CFU:	
Bilal	Besvarelse af spørgsmål 1) vedr. Bilal herunder
	Besvarelse af spørgsmål 2) vedr. Bilal herunder
	Besvarelse af spørgsmål 3) vedr. Bilal herunder
Aisha	Besvarelse af spørgsmål 1) vedr. Aisha herunder
	Besvarelse af spørgsmål 2) vedr. Aisha herunder
	Besvarelse af spørgsmål 3) vedr. Aisha herunder
Muhammed	Besvarelse af spørgsmål 1) vedr. Muhammed herunder
	Besvarelse af spørgsmål 2) vedr. Muhammed herunder
	Besvarelse af spørgsmål 3) vedr. Muhammed herunder
Ali	Besvarelse af spørgsmål 1) vedr. Ali herunder
	Besvarelse af spørgsmål 2) vedr. Ali herunder

	Besvarelse af spørgsmål 3) vedr. Ali herunder
Jasmin	Besvarelse af spørgsmål 1) vedr. Jasmin herunder
	Besvarelse af spørgsmål 2) vedr. Jasmin herunder
	Besvarelse af spørgsmål 3) vedr. Jasmin herunder
Nada	Besvarelse af spørgsmål 1) vedr. Nada herunder
	Besvarelse af spørgsmål 2) vedr. Nada herunder
	Besvarelse af spørgsmål 3) vedr. Nada herunder
Familien som helhed - prioritering	Besvarelse af spørgsmål 4) vedr. den samlede familie herunder

#### 4.6 Oversigt over refleksionsbesvarelsene

Tabellen viser fordelingen mellem de mundtlige 'think aloud' besvarelser og de skriftlige 'spørgeskemabesvarelser'

Fag	Mundtlig	Spørgeskema
CM1		x
CM2		x
CM3	x	
VM1		x
VM2	x	
VM3		x
VM4		x
BM1		x
BM2		x
BM3	x	
M1		x
M2	x	
KP1	x	
KP2	x	
Fagkonsulent		x

## 5 Bilag - Analyse

### 5.1 Indledende kodning

Ex på matrix brug ved den indledende kodning af interviewmaterialet

Udsagn fra ledere og fagprofessionelle	Kategorisering af udsagn fra ledere og fagprofessionelle	Tema
<p><u>Flere vinkler:</u> -forskellige faglige perspektiver, kamp mellem perspektiver, nye blikke, nye ideer/åbenhed overfor, nye løsninger</p> <p><u>Helhedsperspektiv:</u> - større empati, målrettet indsats, skabe motivation hos borgeren, mere personlig relation</p> <p><u>Fastholde familien:</u> - minimere splitting, forhindre at familien cykler rundt i systemet</p> <p><u>Effektiv sagsbehandling:</u> speede op og ned, tilpasse sagsbehandlingen til borgeren og forandringer, bedre hjælp/indsats</p> <p><u>Fælles forståelse af problemer og behov</u></p>	<p>Flere vinkler på (CM'er, B&amp;U, Mentor, B-sagsbeh, leder 1, leder 2)</p> <p>Helhedsperspektiv</p> <p>Fastholde familien</p> <p>Effektiv sagsbehandling</p> <p>Fælles forståelse af problemer og behov</p>	<p>Videndeling i teamet</p>
<p><u>Koordinering:</u> CM som koordinerende, Fælles strategi for indsatsen, En indgang – nemmere for borgeren, Beslutningskompetence i teamet og hos den enkelte</p>	<p>Koordinering</p>	<p>Fællesstrategi /fælles indsats</p>

<p><u>Processuellsagsbehandling:</u> Fælles indsats, herunder fælles plan, Hvordan arbejder vi med familien, Flere vinkler (overlap mellem videndeling og fælles strategi), Fælles evalueringsstatus på indsatsen</p>	<p>Processuel sagsbehandling</p>	
<p>Bedre løsninger</p>	<p>Bedre løsninger</p>	
<p><u>Handlekraft:</u> Kort vej fra snak til handling,</p> <p><u>Individuel sagsbehandling på individ og teamniveau:</u> Stoppe op, håndholdt sagsbehandling, - tilpasse sagsbehandling til situationerne i familien, gå med borgeren, Tænke nyt ifht. løsninger/indsatser (CM og Mentor), empowerment/rehabilitering, Fleksibel teamarbejde, muligt at stoppe op v negativ udvikling (beskæft), Bedre kontakt til familierne (B&amp;U)</p> <p>Individuel sagsbehandling på organisatorisk/institutionelt niveau: Lovgivning B&amp;U =&gt; handling før CM'ere, Fleksible møde sammensætning,</p>	<p>Handlekraft</p> <p>Individuel sagsbehandling på individ og teamniveau</p> <p>Individuel sagsbehandling på institutionelt niveau</p>	<p>Fleksibilitet</p>



## 5.2 Analyse matrix individuelle refleksioner individuelle

Eksempler fra matrix anvendt ved analyse af refleksprocesser, hvor fokus har været konstruktioner, hypotesedannelse og viden. Et eksempel fra spørgeskemabesvarelse og et fra mundtlig besvarelse ('think-aloud').

Eksempler fra matrix hvor fokus har været konstruktionsprocesser, hypotesedannelse og videns

Interview person	Situation	Situationstræk (problemtræk) (KV Fokuseret opmærksomhed)	(Indirekte/hypotesedannelse) (KV: stille spørgsmål til, stille sig kritisk overfor, søge forklaringer på)	Normer (handleanvisninger) (Årsag/begrundelse for handling) (Hypotesedannelse)	Handlinger (Tilbag/foranstaltninger)
------------------	-----------	--	--	--	---

Ex. fra spørgeskemabesvarelse

CW'er 2 spskema)	Bilal	'Rusmiddelforbrug i mange år, på en måde forholder sig til arb. marked alligevel'  'Ægtefæller er stadig sammen / har prøvet anbringelse af søn'	KV: er der særlige ressourcer hos far?  KV: er der særlige ressourcer hos ægteparret?  KV: Vil far blive presset af mentor forløb?  KV: hvad siger teamet om prioritering af opgaver i familien?	<b>Arbejde/social:</b> 'forholde sig til arbejdsmarked alligevel (mistrug på trods)' (H = særlige ressourcer, idet mangelrigt rusmiddelforbrug medføre risiko for manglende forhold til arbejdsmarkedet/arbejdsmarkeds erfaringer) viden om individ (ressourcer/reciliens?)  '(Opstart mentor hvis relevant →) far skal ikke presses' (H = tilknytning af mentor kan virke stressende/presse far) viden om individ i samspil med system  <b>Ægtefælle:</b> '(sammen på trods) har prøvet anbringelse af søn' (H = særlige ressourcer, idet anbringelse af barn medføre risiko for skilsmisser) viden om individ (ressourcer/reciliens?)	<b>Arbejde/social:</b> 'samtaler med beskæftigelse på voksenområdet går i gang'  'Opstart mentor hvis relevant'  <b>System:</b> 'teamarbejde alt efter temperament'  'samtidig (med teamarbejde og samtaler med VM) initieres cm-besøg med B&U rådgiver, så "screeningsforsøg"
---------------------	-------	--	--	--	--

			<p><b>System:</b> '(teamarbejde) alt efter temperament' (Proces H – der kan være behov/ikke behov for teamarbejde) Erfaringsbaseret viden</p> <p>'(prioriteringer af indsatsen) kommer sammen med teamet' (Proces H = teamet kan bidrage med viden) Erfaringsbaseret viden</p> <p>""Screeningsforsøg" drøftes og bliver fælles viden" (Proces H = der er behov for at se på hele familien / anvende CFU modellen) Erfaringsbaseret viden</p>	drøftes og bliver fælles viden'
Aisha	<p>'mor har været livstruende syg'</p> <p>'har været ude for at barn ikke kan være hjemme – nu anbragt'</p>	<p>KV: 'meen' - har været syg, men hvordan ser det ud nu?</p> <p>KV: hvad siger teamet om prioritering af opgaver i familien?</p>	<p><b>Forældre – og ægteskab:</b> 'stadig syg, meen, men ægtefæller er sammen' (H = sygdom kan belaste et ægteskab, men de er fortsat sammen) Viden om individ (ressourcer/reciliens?)</p> <p>'ægtefællerne er sammen – har været ude for at barn ikke kan være hjemme – nu anbragt' (H = Anbringelse af barn medføre risiko for skilsmisse) Viden om individ/samspil (ressourcer/reciliens?)</p>	<p><b>Forældre- og ægteskab:</b> 'hyppige samtaler / og samtaler om hyppighed med mor (og far)</p> <p>'de (forældrene) skal formulere egne behov / familieplan / screening'</p> <p><b>Mere viden</b> <b>system:</b> 'høre team- og samtaler indledes</p>

			<p>(H = nødvendigt at forældrene er med i processen og at det giver mening for dem for at det virker)</p> <p>Empowerment/inddragelse/rehabilitering, erfaringsbaseret viden</p> <p><b>System/team:</b> '(prioriteringer af indsatsen) kommer sammen med teamet' (Proces H = teamet kan bidrage med viden)</p> <p>Erfaringsbaseret viden</p>	<p>med forældre'</p>
Muhammed	<p>'Det virker som om anbringelsen kører'</p> <p>'Hjemmeweekender ude af kontrol'</p>	<p>(KV = andres info om hjemmeweekender medfører børnesamtale samt dialog med forældre = forholder sig kritisk til viden i casen)</p> <p>KV: anbringelse kører, fordi hjemme weekender ikke gør?</p>	<p>'Fordi... iflg. andres info er hjemmeweekender ude af kontrol (børnesamtale .... parallelt opstartes dialog med forældrene' (H = forældrene og den unge bærer på 'sandheden' – er eksperter i eget liv/behov)</p> <p>Empowerment? Interaktionsstak?</p>	<p>Anbringelse: 'husk anerkend opholdssted og den unge!'</p> <p><b>Hjemmeweekender</b> er 'børnesamtale og hurtig re-vurdering af ophold i hjemmet/området Parallel opstartes dialog med forældre'</p>
Ali	<p>'får en undervisning'</p> <p>'ligger under midlet'</p>	<p>KV: hvad siger B&amp;U sagsbehandler iht. § 50</p> <p>KV: hvad kan teamet bidrage med?</p>	<p>'Stigmatiseres i folkeskolen – får en undervisning – understimuleres derfor – ligger under midlet' (H = understimuleres gennem en undervisning, og ligger derfor under midlet?)</p>	<p><b>Mere viden:</b> 'mødes med skolen/spørge team' 'kædes på i bagland om rel. §</p>

				(H = nødvendigt at forældrene er med i processen og at det giver mening for dem for at det virker) Empowerment/Inddragelse/rehabilitering, erfaringsbaseret viden	med forældre'
				System/team: '(prioriteter af indsatsen) kommer sammen med teamet' (Process H = teamet kan bidrage med viden) Erfaringsbaseret viden	
Muhammed	'Det virker som om anbringelsen kører'  'Hjemmeweekender r ude af kontrol'	KV = andres info om hjemmeweekender med flere børnesamtale samt dialog med forældre = forholder sig kritisk til viden i casen)  KV: anbringelse kører, fordi hjemme weekender ikke gør?)	'Fordi: ... iflg. andres info er hjemmeweekender ude af kontrol (børnesamtale .... parallelt opstartes dialog med forældrene' (H = forældrene og den unge bærer på sandheder - er eksperter i eget liv/bølv) Empowerment? Interaktionsstøt?	Anbringelse: 'husk aner-kind opholdssted og den unge!' Hjemmeweekend Børnesamtale og hurtig re-vurdering af ophold i hjemmet/området Parallelt opstartes dialog med forældre'	
Alli	'Hr ene undervisning'  'ligger under midtet'	KV: hvad siger B&U samarbejder iht. § 50  KV: hvad kan teamet bidrage med?	'Ingenitaliseres i folkeskolen - får eneundervisning - understimuleres derfor - Ligger under midtet' (H = understimuleres gennem eneundervisning, og ligger derfor under midtet?)	Mere viden: 'mødes med skolen/spørge team' 'klædes på i bagland om rel. §	

	Familien					'Børnesamtale på den gode måde'
	'alt er vigtigt' 'anbragt barns ophold i hjemmet				'(intervention om anbragt barn) før han bliver nødt til at flytte' Individ viden	Hjemmeweekend er (Muhammed) og parallele individuelle indsatser 'Parallelt – alt er vigtigt – samlet indsat – dog intervention omkring anbragt barns ophold i hjemmet'

Ex fra mundtlig refleksion 'think aloud'

<p>sp 1 (Mundtlig)</p> <p>Bilal</p> <p>Misbrug – har kunnet holde sig stoffri ifm dom</p> <p>Fået en dom – været hjemme med fodlænke i 6 måneder</p> <p>Medicin som han ikke ønsker</p> <p>Politigaver ifm bandekriminalitet</p> <p>Udebliver fra samtaler</p>	<p>KV= Presses Bilal for meget ifht. krav om fremmøde til samtaler, så han ikke kan arbejde med sig selv?</p> <p>KV= vil sanktioner eller motivation virke som tilgang til Bilal?</p> <p>KV= er der mulighed for andet medicin?</p> <p>KV= har Bilal behov for mere støtte? (mentor/kontaktperson)</p>	<p><b>Familie</b> H= faderen er nok overhovedet i familien – derfor vigtigt, at der arbejdes med ham først Erfaringsbaseret viden? H= belastningsgraden hos forældrene hænger sammen med at de ikke kan tage vare på deres børns behov? (Jasmin) Viden? <b>Individ</b> H= udgangspunkt virker motivation bedst som tilgang til Bilal/socialt arbejde (?) Viden? H= møde Bilal der hvor han er Viden Hassenfeldt grundlaget for socialt arbejde</p>	<p>Voksensagsbehandling skal ind og revurdere hvad Bilal skal Tage afsæt i at han udebliver fra samtaler – proces som fride frem til behov. Samtaler med en støtteperson/mentor har tilid til (støtteperson/men tor)</p>
--	--	--	--

				<p>H= er blevet væk fra samtalerne fordi der er udfordringer ud over arbejdsituationen. Viden?</p> <p>H=Blal har drømme, han vil noget Viden?</p> <p>H= Du kan ikke arbejde med dig selv, hvis du er presset Viden?</p> <p><b>Misbrug</b> H= Misbrug er en barriere for at møde op til samtaler Viden?</p>			
Aisha	<p><b>Arbejde/Udd</b> Har været i gang med uddannelse Der har været støtte</p> <p>Stærkt udfordring mhp. at komme på arb. mtk.</p> <p>Hun har været i praktik - kunne ikke gennemføre</p> <p>Stoppet på uddannelse - kunne ikke klare det</p>	<p><b>Arbejde/udd</b> KV=kan hun gennemføre uddannelse (som pædagog)?</p> <p>KV= kan A. få et job (uden udd) som pædagogmedhjælper?</p> <p>KV= måske magter mor ikke at tage vare på børnenes behov, når belastningsgraden er som den er (Jasmin)</p>	<p><b>Individ</b> H= tildeling af praktisk hjælp betyder at A. kan bruge sine kræfter på det hun ønsker, det som gør hendes liv mere glad og positiv Erfaringsbaseret viden? Norm?</p> <p>H=Hvis drømme brøstes og mennesket får nederlag så demotiveres mennesket Viden?</p> <p>H= Borgerens ønsker og drømme skal være styrende for indsatsen Viden Hassenfeld Socialt arbejders grundforståelse</p> <p><b>Forældrebevne</b> H=belastning af forældre betyder at de ikke kan tage vare på deres børns behov (Jasmin).</p>	<p><b>Arbejde/udd</b> Starte fra scratch/afsat i A. – sorteret i det som virker/ikke virker</p> <p>Tilbydes fast støtteperson</p> <p>Aklare arbejdsvejen – inde niveau - Hvis muligt arbejde hen mod flexjob</p>			



	Individ		H-mor har en hovedrolle iht. forældreaalet? (Jasmin)		
Muhammed	Hun vil rigtig gerne bruge det opholdssted han er glad for	<b>Samarbejde/misbrug</b> KV= samarbejdet og den tidligere sag behandler lades stå til fht. samarbejde/misbrug?	<b>Systemet</b> Proces H = 16 år betyder snart 18 - overgang til voksen - risiko for at Muhammed ryger tilbage til kammeraterne (hvis han forlader opholdsstedet uden plan) Viden om systemet	<b>Skole</b> Større hans skolegang	<b>Samarbejde/misbrug</b> Samarbejde med opholdsstedet om at finde anden løsning iht. være sammen med forældrene og kommercer - begrænse muligheden for misbrug/rygning
	Misbrug når han er hjemme i weekenderne Klare sig godt skolemæssigt 15 år	KV= hvordan skal samarbejdet stykkes sammen? (individer) tilpasset løsning KV= Muhammed er inde i misbrug (?) KV= er kammeraterne sønner af fars kammerater? KV= Vil Muhammed være sammen med andre unge/andre fællesskaber?	Proces H = Der skal samarbejdes og være enighed med opholdsstedet, forældrene og Muhammed om samvær og fremtid Viden om systemet, viden om tværfaglig/ sektorielt samarbejde <b>Familie/forældrene/system</b> H= Muhammed skal blive boende på opholdsstedet <b>Samvær</b> H= samvær som det er i dag kan være en barrierer for udvikling - han kan komme ud i meget rod, han ryger meget, når han er hjemme og de kan pålægge meget de weekender Viden?	<b>Samarbejde/misbrug</b> Samarbejde med opholdsstedet om at finde anden løsning iht. være sammen med forældrene og kommercer - begrænse muligheden for misbrug/rygning	
		<b>Skole</b> KV= klare sig godt i skolen (?)	<b>Samvær</b> H= samvær med forældrene og kammeraterne skal opretholdes Viden?	<b>Fremtid/proces</b> Læge planer for fremtiden - Aktuelt om der er efterværn på opholdsstedet	<b>Udvikling/individ</b>



				<p>H- Samvær med kammeraterne kan ikke begrænses/styres fuldt ud Viden?</p> <p>H- Muhammed har et ønske om at være sammen med nogle mennesker Viden mennesket er et socialt væsen?</p>	<p>Samtaler til Muhammed med psykolog, terapeut, pædagog på opholdsstedet.</p>
Alli	<p><b>Skolen</b> Eneundervisning Møder med forældrene Et stykke tid har Alli opført sig ordentligt Alder og 7. klasse</p> <p><b>Processystem</b> \$50 undersøgelse er sat i gang, men der er endnu ikke iværksat foranstaltninger</p> <p><b>Fritid</b> Fritid – spiller E-sport – glad for det <b>Hjemme/familien</b> Hjælper mor derhjemme</p>	<p>KV= har der været en psykologisk udredning ifm. § 50 us.?</p> <p>KV= hvorfor hjælper Alli hjemme?</p> <p>KV= hvilket skoletilbud vil være godt for Alli?</p> <p>KV= hvem skal varetage opgaven som kontaktperson?</p>	<p><b>Forældrene/familien</b> H- hjælper hjemme fordi han er omsorgsfuld og bekymret for mor, kan se der er udfordringer hjemme Viden? erfaringsbaseret viden?</p> <p>H- risiko for at familien er knytte til bandemiljøet</p> <p><b>Skolen</b> H- Eneundervisning er ekskluderende for et menneske og kan udelægge deres fremtid Inklusion/eksklusion, labeling/Stemplingsteori? Erfaringsbaseret viden</p> <p>H- indsatsen skal tilpasses den enkelte (skole ev. Fortsætte m. mere støtte, Pusterummet, efterskole etc.) Socialt arbejdet teori Hassenfeld</p> <p>H- eneundervisning etableres for at tage hensyn til de andre børn Viden om systemet?</p>	<p><b>Skole – haster!</b> Kikke på skoletilbuddet</p> <p><b>Støtte</b> Iværksætte kontaktperson evt. mentor (uden for familien)</p> <p>Tæt samarbejde mellem kontaktperson hvis han er ekstern</p> <p>Udvide fritidsaktiviteter mhp. deltagelse i fællesskaber</p>	

			<p><b>Individet</b> Hvælle mennesker ønsker at opføre sig ordentligt – have det godt med de mennesker man er omkring</p> <p>Hvnr man "kæmper" med noget kan man ikke opføre sig "ordentligt"</p> <p><b>Fritid</b> E-sport er sundt og der er mange klubber hvor man kan indgå i fællesskaber Erfaringsbaseret viden?</p>	<p><b>Yderligere oplysninger/viden</b> Indhent oplysninger fra skolen, SFO Afholde børnesamtale Forældre samtaler</p> <p><b>Støtte</b> Kontaktperson - prioriterer</p>
Jasmin	<p><b>Naboen</b> Det er kommet noget fra naboen – oplever Jasmin som slukket Jasmin løber inde ved naboen</p> <p><b>Forældrene/familien</b> Forældrene skændes Ballade i hjemmet</p> <p><b>Individ</b> Hun er 10 år Religion/Kultur Tørklæde</p>	<p>KV= hvorfor har tidligere indsats ikke indhentet oplysninger/ gjort noget ifht. Jasmin</p> <p>KV= hvilken baggrund har naboen?</p> <p>KV= bliver Jasmin udsat for verbalt? Fysisk?</p>	<p>H= familier hvor børn er fjernet har mange udfordringer Erfaringsbaseret viden?</p> <p>H=Regler om tørklæde er ikke så betydningfuldt Viden?</p> <p>H=naboen kan se spøgelser, men det er vigtigt at undersøge Viden?</p> <p>H= usundt for børn at opleve ballade i hjemmet Viden?</p> <p>H=Jasmin fortæller at der er ballade i hjemmet, men det kan dække over noget andet Viden?</p> <p>H=Jasmin har god kontakt til naboen, det kan</p>	

			være et tegn på behov for støtte Viden? H=forældrene er belastede og kan ikke magte det – mor kan ikke magte det Viden? H= Jasin skal have lyst til at få en kontaktperson Viden? H proces – Forældrene skal give grønt lys for at Jasin får en kontaktperson Loven	Indhente oplysninger hele vejen rundt
Nada	Nada Der er ikke noget med hende Familien Der er noget med de andre børn Forældrene har udfordringer Far har et misbrug	KV=hvordan går det med Nada? KV=har den tidligere instans ladet stå til ifht Nada? Til familien?	H=familiebaggrunden betyder at der er høj risiko for at der er noget med Nada eller bliver noget fremadrettet. H= hvis man støtter familien tidligt, så er det ikke sikkert det udvikler sig (som det har gjort i denne familie)	
Familien			H= familien skal være med hele tiden Inddragelse, rehabiliteringstanken H=Det er en familie hvor man skal være parat – følge med i familien – handle hurtigt Erfaringsbaseret viden H= Samarbejde mellem fagprofessionelle er vigtigt Viden om tværprofessionelt samarbejde	Tovholder i familien sag Voksen sagsbehandler B&U sagsbehandler Individuel





ISSN (online): 2246-123X  
ISBN (online): 978-87-7210-604-5

AALBORG UNIVERSITETSFORLAG