



Socialstyrelsen

Partnerskabsprojekt i Forebyggelsespakken

Midtvejsevaluering, marts 2017

*Partnerskab om omlægning af indsatsen for udsatte børn og unge
Socialstyrelsen og Herning, Hvidovre og Haderslev kommune*



1. Introduktion	s. 3
2. Konklusioner	s. 10
3. Koncept og forandringsteori for omlægningen	s. 20
4. Omsætning til praksis i myndighedsarbejdet	s. 27
5. Ledelse og implementeringsstrategier	s. 44
6. Bilag: Metode og datagrundlag	s. 65



1. Introduktion

- 1.1 Partnerskabsprojektet
- 1.2 Midtvejsevalueringens formål og fokus
- 1.3 Undersøgelsesspørgsmål
- 1.4 Læsevejledning

1.1 Partnerskabsprojektet

Projekt: "Tidlig Indsats – Livslang Effekt"
(Forebyggelsespakken 2014)

- Herning, Hvidovre og Haderslev kommuner indgår i partnerskab med Socialstyrelsen om omlægning til en tidligere forebyggende og mere effektiv indsats for børn og unge i socialt udsatte positioner.
- Formålet er omlægning af praksis i de tre kommuner og udvikling af et koncept for indsatsen på tværs af sagsbehandling, tilbudsvifte og almenområdet, som bygger på "den svenske model".



1.2 Midtvejsevalueringens formål

- Midtvejsevalueringen er gennemført af Socialstyrelsen og har til formål:
 - a) at afdække de veje til en tidligere forebyggende og mere effektiv indsats, der findes under omlægningen af sagsbehandlingen i hver af de tre kommuner
 - b) at bibringe viden, der kan anvendes til forbedring af implementeringen og til uddybning af projektets faglige koncept og forandringsteori både i partnerkommunerne og i andre kommuner, der arbejder med konceptet.
- Det undersøges, hvordan omlægningen virker, og hvordan den bedst kan gennemføres, så den virker efter hensigten. Præsentationen indeholder beskrivelser af tiltag og opsamling af erfaringer med implementeringen i de tre kommuner.
- Midtvejsevalueringen skal give viden om omlægningens faglige koncept og implementering, mens spørgsmål om udvikling i foranstaltninger og økonomi vil indgå i slutevalueringen i 2017.
- Midtvejsevalueringen afrapporteres i denne præsentation, som beror på data fra en spørgeskemaundersøgelse hos socialrådgivere og teamledere, lederinterviews og fokusgrupper med socialrådgivere i de tre kommuner. Datarapporter kan findes i bilag til sidst i denne slidepakke.

1.2 Fokus på myndighedens sagsbehandling

Evalueringen har fokus på områder, som ifølge koncept og forandringsteori er afgørende for gennemførelsen af indsatser tidligere i problemudviklingen og tættere på barnets hverdagsliv.

I midtvejsevalueringen fokuseres på myndighedens sagsbehandling som et centralt omdrejningspunkt for iværksættelsen og udbredelsen af omlægningen på hele området af udsatte børn og unge. Det parallelle arbejde i tilbuddene og koblingen til almenområdet vil indgå i slutevalueringen.

Tabel: *Fordeling af fokusområder mellem midtvejsevaluering og slutevaluering*

	Midtvejsevaluering	Slutevaluering
Forebyggende mindset og tilgang	X (myndighed)	X (myndighed og tilbud)
Hyppig opfølgning og tæt kontakt	x	x
Tidlig indgang i problemudviklingen		x
Understøttelse af hverdagsliv (tilbud)		x

1.2 Forandringsteoretisk fokusering

Midtvejsevalueringens fokusområder er to centrale elementer i omlægningen af sagsbehandlingen:

1. Forebyggende mindset, indsatsstrappe og hverdagsmiljø:

Socialrådgivere hos myndighed anvender en faglig tilgang – et forebyggende mindset repræsenteret ved ”indsatsstappen” – som er udtryk for en fælles forståelse af opgaveløsningen og af værdien af løsninger med udgangspunkt i barnets hverdagsmiljø og ressourcerne i dets familie og netværk.

2. Hyppig opfølgning og tæt kontakt:

Socialrådgiverne opretholder en hyppigere og tættere kontakt til barnet og dets familie, så der følges tæt op på progressionen, og så der tages beslutninger om løsninger med udgangspunkt i barnets og familiens ressourcer.

I undersøgelsen indgår kommunernes erfaringer med implementeringen af de to elementer, herunder erfaringer med forskellige ledelsesgreb og strategier for omlægningsprocessen.

1.3 Undersøgelsesspørgsmål

Forebyggende mindset, indsatsstrappe og hverdagsmiljø

- Hvilket kendskab til, forståelse af og holdninger til omlægningen har socialrådgiverne?
- Hvordan forvalter socialrådgiverne omlægningen og indsatsstrappens principper i praksis?

Hyppig opfølgning og tæt kontakt

- Hvad kræver det af socialrådgiverne, hvis denne arbejdsform skal føre til bedre løsninger?
- Hvilke rammebetingelser for sagsbehandlingen er afgørende for, at opfølgning og kontakt fungerer efter hensigten?

Ledelse af omlægningsprocessen og implementeringsstrategi

- Hvilken læring om strategisk og faglig ledelse kan udledes af erfaringerne om ledelsens kommunikation, motivering af indsatsen og understøttelse af omlægningen i myndighedsafdelingen?
- Hvilke strategier har de tre kommuner valgt for implementeringen? Hvad peger de på af centrale styrker og udfordringer?

Kvantitative og kvalitative analyser

- I evalueringen anvendes både kvantitative og kvalitative data. Mens de kvantitative data viser fordelingen af holdninger og erfaringer i hele gruppen af respondenter, er interviewpersoner og fokusgrupper fra den kvalitative undersøgelse ikke på samme måde repræsentative for hele gruppen, og de enkelte udsagn kan derfor ikke generaliseres til hele gruppen.
- De kvalitative data anvendes i stedet til at vise forskelle og mønstre, der træder frem ved sammenligning af forskellige opfattelser og erfaringer. Kvalitative data opstillet i *displays* vises dels undervejs i præsentationen, dels i bilag med datarapport.
- Formålet er at tegne et billede, der både viser udbredelsen og spændvidden af de forskellige erfaringer med omlægningen, og som skal give anledning til refleksion og læring om, hvad der er på spil.



2. Konklusioner

- 2.1 Hovedkonklusion: Opbakning til omlægningen og det faglige koncept
- 2.2 Forebyggende mindset, hyppig opfølgning og tæt kontakt
- 2.3 Rammebetingelser for sagsbehandling
- 2.4 Tværfagligt samarbejde
- 2.5 Ledelse af omlægningsprocessen
- 2.6 Implementeringsstrategier

2.1 Hovedkonklusion: Stor opbakning til omlægningen trods udfordringer med konkret omsætning i ny praksis

Stor opbakning til det faglige koncept...

- Socialrådgivernes holdning er overvejende meget positiv til både formålet med den samlede omlægning, værdier og principper bag indsatsstrappetækningen og deres omsætning i praksis.
- Der er stor tilfredshed hos socialrådgiverne med, at der med omlægningen lægges nye faglige rammer for arbejdet. Både ledere og medarbejdere lægger vægt på, at det faglige koncept kræver en ensartet tilgang, men samtidig fleksibilitet i dets anvendelse i den enkelte sag.

...men også udfordringer med implementeringen

- For det første stiller omlægningen andre krav til socialrådgiverne end den tidligere arbejdsform. Dels fordi deres ansvar for beslutningerne er blevet øget, og dels fordi de nu ikke blot visiterer børn og familier til indsatser, men også selv har større direkte borgerkontakt og fx kan gennemføre egne samtaleforløb.
- For det andet peger ledere og medarbejdere på betydningen af en række rammebetingelser for socialrådgivernes arbejde: procedurer for opfølgning, mulighed for hurtig justering (øget bevillingskompetence) samt sagstal og sagstyngde.
- Ledelsen i de tre kommuner har anvendt forskellige greb til at håndtere implementeringen. De peger på, at tæt og tillidsbaseret faglig ledelse for dem er centralt i at understøtte socialrådgiverne i at omsætte mindsettet til praksis samt i at drive omlægningen.

2.2 Konklusioner: Forebyggende mindset, hyppig opfølgning og tæt kontakt

Forebyggende mindset

- Der er stor accept af omlægningens formål og mindset blandt socialrådgiverne. Omlægningen opfattes som socialfagligt velbegrundet, og der er stor enighed om værdien af at arbejde ud fra et hverdagslivsperspektiv.
- Samtidig oplever mange, at mindsettet kan være svært at omsætte i konkret praksis. Især i Haderslev og Hvidovre efterlyser socialrådgiverne mere drøftelse på teammøder og med teamledere om mindsettets udmøntning, principperne bag indsatsstrappen og de nye arbejdsgange.

Hyppig opfølgning og tæt kontakt

Flere forhold fremhæves af ledere og socialrådgivere som afgørende for, om den hyppige opfølgning og kontakt fungerer, så den kan føre til bedre løsninger og justeringer efter behov.

For det første socialrådgivernes tilegnelse af det forebyggende mindset og kompetencer til den nye arbejdsform, hvor de har mere direkte borgerkontakt end før og kan gennemføre egne målrettede forløb med borgeren.

- Socialrådgivere i alle tre kommuner viser stor motivation for arbejdet i den nye rolle, men giver også udtryk for, at den kan være svær at udfylde, idet det tætte arbejde med barnet/den unge og familien stiller andre krav til deres kompetencer til relationsopbygning, gennemførelse af samtaleforløb og tværfagligt samarbejde.

2.3 Konklusioner: Rammebetingelser for sagsbehandling

For det andet fremhæves en række rammebetingelser for sagsbehandlingen, som skal tilpasses for, at den hyppige opfølgning fungerer efter hensigten:

Kadencer og procedurer for opfølgning og kontakt

- Konceptet for omlægningen indebærer hyppigere opfølgning også i sager, som ikke "larmer", så sagsbehandleren kan følge med i barnets progression og justere indsatsen efter behov. Der kan imidlertid være sager, hvor det ikke vil forekomme naturligt og relevant, at fx et barn i stabil familiepleje skal tale med en socialrådgiver så hyppigt, som i andre sager.
- I Herning og (fra ultimo 2016) Hvidovre anvendes derfor retningslinjer for differentieret opfølgningsfrekvens og procedurer efter sagstype.

Mulighed for hurtig justering - øget bevillingskompetence

- Hyppigere opfølgning og hurtig reaktion på udviklingen i barnets behov afhænger af, at der findes organisering og sagsgange, der understøtter hurtig justering og bevilling af indsatser.
- De tre partnerskabskommuner har valgt at øge bevillingskompetencen på teamniveau og/eller på sagsbehandlerniveau. Det betyder, at socialrådgiverne i mange tilfælde kan reagere hurtigt på behov for justeringer eller bevillinger af indsatser.

Konklusioner: Rammebetingelser for sagsbehandling (fortsat)

Sagstal og sagstygde

- De tre kommuner har som mål, at socialrådgiverne i gennemsnit skal have et sagstal på 25, hvilket skal give tid til at arbejde efter den nye tilgang. Pr. 1/9/2016 var målet nået i Haderslev, mens Hvidovre og Herning nærmede sig målet med 27-28 sager. Spredningen i socialrådgivernes sagstal er stor i hver af de tre kommuner.
- På trods af, at sagstallet altså er væsentligt mindre end i traditionelt myndighedsarbejde, giver godt en tredjedel i hver kommune udtryk for, at deres sagstal er for højt til, at de har mulighed for at følge relevant og rettidigt op efter den nye tilgang.
- Begrundelsen er dels, at den nye arbejdsform kræver mere tid og involvering, og dels at omlægningen i sig selv indebærer indførelse af nye arbejdsgange og samarbejdsformer, som tager tid at implementere.

Selvom man går markant ned i sagstal, så kan det sagtens opleves som om, at man bare har mere og mere travlt. Der er jo noget andet der mentalt fylder, og det er nok det med, at man skal i gang med at lave en masse nyt.

Leder

2.4 Konklusioner: Tværfagligt samarbejde

Når man tænker mindset-ændring inden for familieområdet, så skal man i den grad have samarbejdspartnere med i det. Man kan ikke lykkes ved bare at gå ned i sager og snakke indsatstrappe med sig selv. Leder

- Socialrådgivere og ledere er enige om, at for at lykkes med den nye måde at arbejde på, skal omlægningen tænkes sammen på tværs af myndighed, de specialiserede tilbud og almenområdet.
- Der peges på, at samarbejde på tværs af faggrupper og sektorer er central for både tidlig opsporing, sagsbelysning og effektive løsninger.
- Det betyder, at socialrådgiverne skal være orienteret mod tværfagligt samarbejde, når det faglige koncept omsættes i praksis, og der skal findes løsninger for barn og familie.

Faglig ledelse og faglig sparring

- Tæt og tillidsbaseret ledelse og en læringskultur – i modsætning til en nulfejlskultur – er centrale karakteristika ved den faglige ledelsesstil, som både socialrådgivere og ledere peger på understøtter omlægningen og den nye måde at arbejde på. Den nye ledelsesstil handler mere om at facilitere og ”spille socialrådgiverne gode” end at styre, og det kræver, at de faglige ledere lytter og tager højde for de enkelte socialrådgiveres behov.
- Omlægningen og den nye måde at arbejde på medfører et øget behov for faglig sparring både med faglig ledelse og kolleger i alle tre kommuner. De faglige ledere peger på, at de via sparringen løbende holder fast i mindsettets omsætning til praksis.
- I Herning peger socialrådgiverne på, at den kollegiale sparring er blevet udfordret af, at der er kommet mange nye socialrådgivere til, mens andre er rejst. Nyansættelserne har været nødvendige for at nedsætte sagstallet, men har samtidig betydet, at man i de forskellige teams har savnet historik og faglige erfaringer.

Fire faktorer og opmærksomhedspunkter

De faglige ledere peger på en række faktorer og opmærksomhedspunkter, man som leder efter deres erfaring bør tage højde for under omlægningen af sagsbehandlingen:

- Erfaringen fra de tre kommuner indtil nu er, at der er brug for at gøre plads til den nye arbejdsform, både mentalt i forhold til mindsettet og i den daglige praksis i form af afklaring om, hvad der ikke længere skal gøres.
- Socialrådgivere og ledere vil gerne omlægningen, men alle har en grænse for, hvor meget nyt der kan tages ind. Ledelsen understreger, at der skal tænkes over, hvordan man doserer de nye initiativer i passende mængde.
- Den faglige ledelse i alle tre kommuner pointerer, at det tager lang tid at ændre et mindset og implementere en så gennemgribende omlægning af praksis. Ifølge dem, er det vigtigt at man som ledelse er opmærksom på og italesætter dette for at afstemme forventninger.
- Den daglige drift skal fortsat sikres, og det handler om at finde en balance med plads til både innovation og drift. Det er et vilkår, som alle tre kommuner peger på at de løbende forholder sig til og tilpasser deres implementering til.

Motivation og kommunikation

- Socialrådgiverne i alle tre kommuner fortæller, at det er fagligt motiverende at bruge sig selv som fagperson på den nye måde; men i efteråret 2016 – efter et års tids implementering – har både socialrådgivere og ledere registreret et dyk i energi og motivation hos rådgivergruppen.
- Den faglige ledelse i de tre kommuner ser det som en væsentlig opgave at mindske sådanne dyk i motivation og energi. Her har ledelsen erfaret, at deres kommunikation til socialrådgiverne er et vigtigt redskab til at skabe og fastholde gejst og drive processen.
- Ledelsen understreger vigtigheden af fortællingen om omlægningen: Den skal formidle formålet med omlægningen; de nye tiltag, som skal indføres; hvordan det skal foregå/implementeres og hvad status er i forhold til at nå målet.

2.6 Konklusioner: Implementeringsstrategier

De tre partnerskabskommuner har anvendt to forskellige implementeringsstrategier:

- 1) Fuld implementering på én gang i hele kommunen (Haderslev og Hvidovre)
- 2) Pilotfase og efterfølgende udrulning (Herning)

De tre kommuner peger på centrale styrker og udfordringer ved begge strategier.

- Ved strategi 1 er det en styrke, at alle er med til at skabe det nye, men det er samtidig en udfordring at alt er nyt for alle.
- Det modsatte gør sig gældende for strategi 2, hvor der er erfaringer at trække på, men det er sværere at skabe ejerskab til noget, som andre har udviklet.



3. Koncept og forandringsteori for omlægningen

3.1 Koncept og komponenter

3.2 Faglig retning

3.3 Forandringsteori

3.1 Koncept og komponenter

Koncept

- Den konceptuelle ramme og faglige retning for omlægningen er beskrevet i papiret ”Ramme og Retning. Partnerskab om en tidligere forebyggende og mere effektiv indsats for udsatte børn og unge” (Socialstyrelsen 2015).

Mål

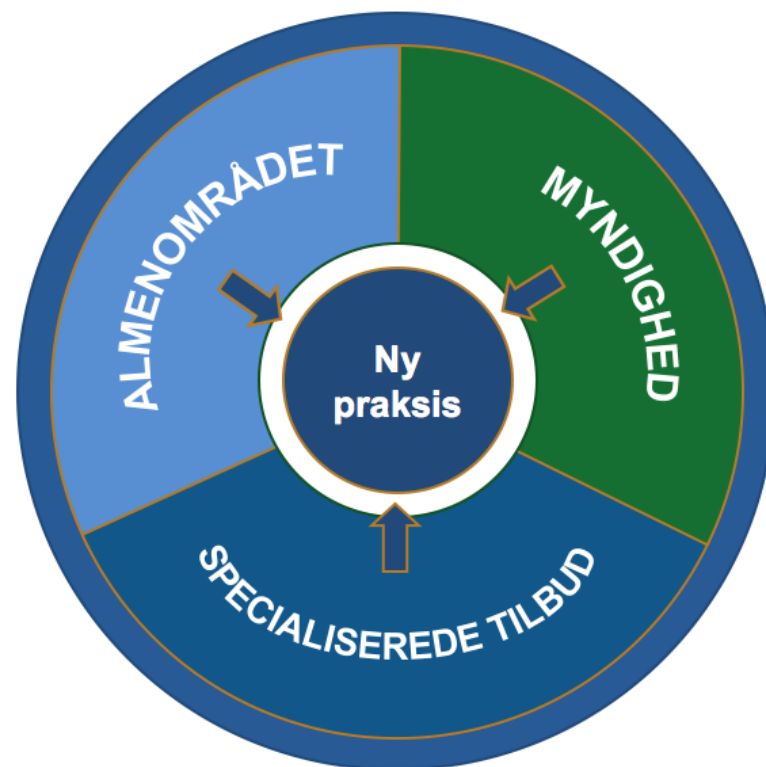
- Det langsigtede mål for arbejdet er, at udsatte børn og unge får mulighed for et normalt hverdagsliv med stabil skolegang og trivsel. Det betyder, at sociale problemer skal forebygges eller reduceres ved løsninger, der så vidt muligt bygger på ressourcer og relationer i barnets liv.

Komponenter

- Målet skal nås ved en omlægning af indsatsen i myndighed, tilbudsvifte og almenområdet – projektets tre ”ben” eller komponenter – som skal arbejde tættere sammen på tværs af sektorer og faggrupper, og hvis ændrede praksis hver for sig og tilsammen er afgørende for succes.
- Partnerskabsprojektet indgår i hver af de tre kommuner i en større omlægning af indsatsen for udsatte børn og unge, hhv. Herningmodellen, Haderslevreformen og Lige Muligheder (Hvidovre).

De tre komponenter i partnerskabets koncept er hver for sig og tilsammen afgørende for opnåelsen af målene med omlægningen. I implementeringens første fase har kommunerne haft særligt fokus på arbejdet i myndighed, som er med til at drive omlægningen hos de to andre komponenter, og som samtidig er afhængigt af deres medvirken:

- Omlægningen af sagsbehandlingen i myndighed indebærer efterspørgsel af en ny arbejdsform i tilbuddene, som skal være gearede til målrettede, tidsbegrænsede indsatser og hyppig opfølgning.
- Omlægningen hos myndighed indebærer også en ny samarbejdsform med almenområdet, der skal medvirke til tidlig opsporing af problemer, forebyggelse og understøttelse af løsninger, der bygger på barnets hverdagsmiljø.



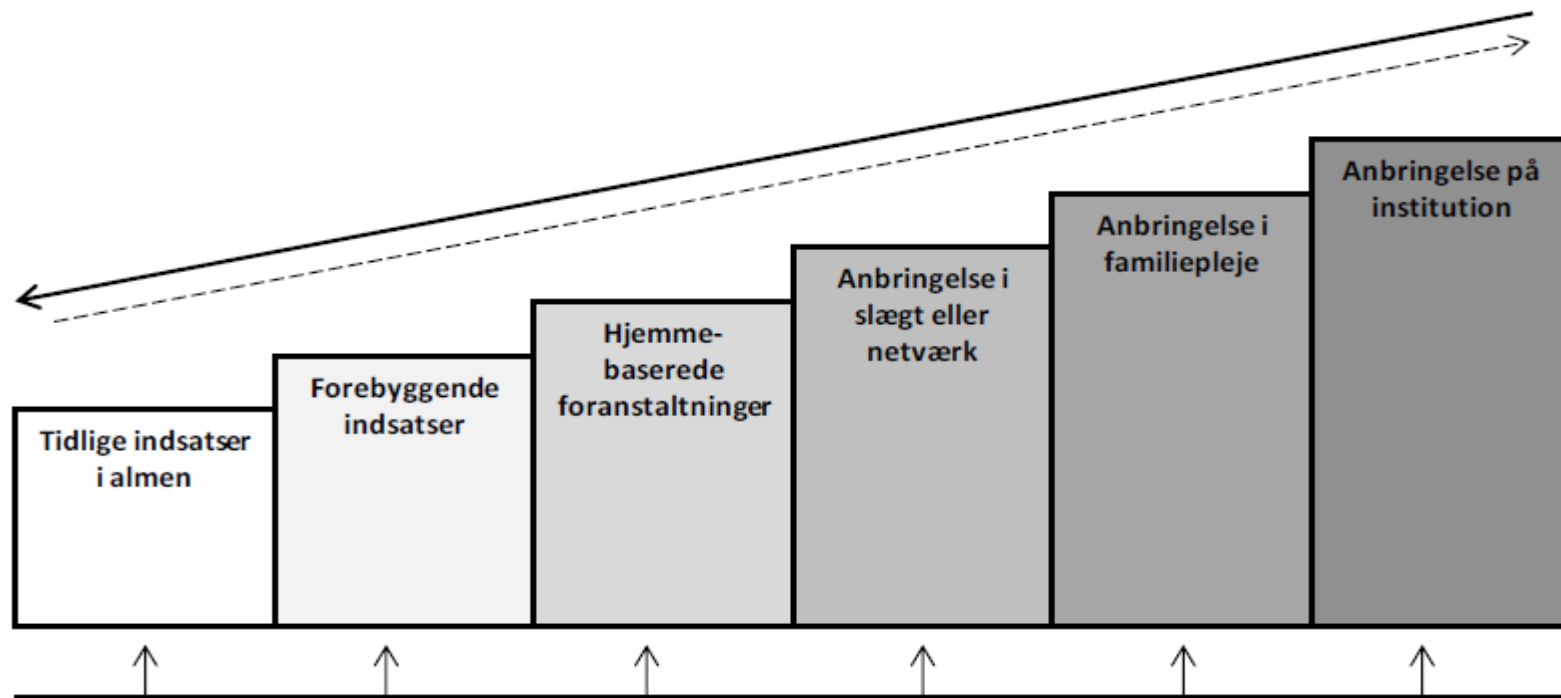
3.2 Faglig retning: Indsatstrappetænkning og hverdagslivsperspektiv

Konceptet beror på et forebyggende 'mindset' og principperne i *indsatstrappen*:

1. indsatser anvendes tidligt og rettidigt, så det enkelte barn i videst muligt omfang fastholdes i det almene miljø.
2. der sættes ind med indsats på det trappetrin, der matcher det enkelte barns problemudvikling – fx kan det øverste trin også være det mest forebyggende
3. foranstaltningsforløb, uanset hvor på indsatstrappen forløbet begynder, tilrettelægges med fokus på at bringe det enkelte barn ned af trappen
4. kvaliteten af den indsats, der gives, understøtter, at det enkelte barn på sigt kan mestre eget liv ved at sikre trivsel såvel som læring

(”Ramme og retning”, Socialstyrelsen 2015)

Figur: Indsatstrappen viser indsatser og tilbud i forhold til graden af indgriben i hverdagen og afstanden til et almindeligt hverdagsmiljø.

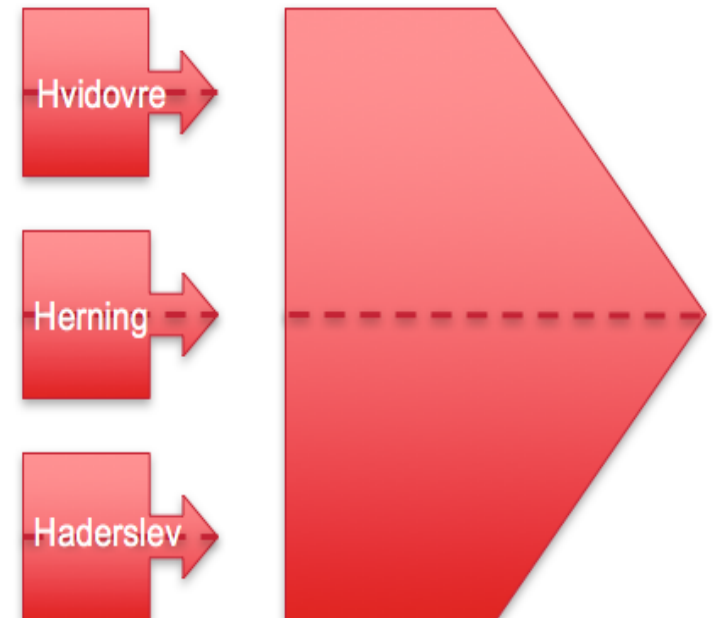


3.3 Forandringsteori

Til brug for evalueringen er konceptets forandringsteori udfoldet og komponenternes elementer er visualiseret.

Da kommunerne har forskellige udgangspunkter, vil det være forskellige lokale aktiviteter og tiltag, som skal sættes i værk som led i omlægningen, men hensigten er at opnå de samme resultater, som fremgår af den fælles konceptbeskrivelse.

Forandringsteorien på næste slide viser de fælles elementer i de tre kommuners omlægningsproces.



Vores lokale aktiviteter sikrer

Så får vi

For de socialt udsatte børn betyder det

Socialrådgivning

Et forebyggende mindset – indsatsstrappetænkning og hverdagslivsperspektiv

Tidlig indgang i problemudviklingen – aktiv rådgiverrolle for risikogruppen og sparring med praktikere på almenområdet

Kontinuitet og sammenhæng i sagsbehandlingen

Hyppig opfølgning – tæt kontakt

En målrettet inddragelse af ressourcer hos barnet, familien og netværket

Tværfaglig belysning af sager

Vidensbaserede match:
• Kendskab til indsatsvifte
• Aktuelt bedste viden om hvad virker for målgruppen

Helhedsorienteret socialrådgivning

En forebyggende kultur i praksis

Forebyggelse af problemudvikling

Hurtig reaktion og iværksættelse af støtte, hvis problemer eskaleres

Overblik og godt kendskab til alle familier og netværk

Tæt kendskab til barnets progression

Justering af indsatser svarende til barnets udvikling og behov

Løsninger tæt på barnet der bygger på ressourcer og relationer i barnets liv

Motivation og ejerskab hos barn og familie

Løsninger bygger på tværfaglig viden om barnet

Løsninger der bygger på bedste viden om målgruppe og kerneproblematik

Almenområdet og specialiserede tilbud

Et forebyggende mindset på alle trin – indsatsstrappetænkning og hverdagslivsperspektiv

Understøttelse af skolegang, fritidsinteresser og relationer i hverdagsmiljø

En dækkende, differentieret og virksom tilbudsvifte med specialiserede kompetencer tilpasset hvert trin

Løbende viden om og videreformidling af barnets udvikling og progression

Mulighed for at trække på kompetencer på tværs af indsatsstrappen

Opkvalificering af tiltag på de enkelte trin

Tidlig opsporing på almenområdet (og tilgrænsende sektorer)

Almene og specialiserede indsatser der sikrer barnets tilknytning til hverdagsliv

En forebyggende kultur i praksis

En præcis, målrettet og kvalificeret indsats og støtte ift. barnets behov

Opkvalificerede tidlige og forebyggende tiltag

Forstærkede anbringelser i hjem, netværk og pleje

Institutioner der er gearede til kortvarige intensive behandlinger

Opkvalificeret støtte i almene tilbud

Deres sociale problematikker forebygges/reduceres/løses

Trivsel

Læring (skole og uddannelse)

Et normalt hverdagsliv

De bringes ned ad indsatsstrappen og tættere på et normalt hverdagsliv



4. Omsætning til praksis i myndighedsarbejdet

4.1 Socialrådgivernes mindset og tilgang

4.2 Rammebetingelser for sagsbehandlingen

4. Omsætning til praksis i myndighedsarbejdet

Midtvejsevalueringens fokusområder er undersøgt ved belysning af dels socialrådgivernes mindset og tilgang, dels en række rammebetingelser for sagsbehandlingen i de tre kommuner.

Fokusområder i midtvejsevalueringen - sagsbehandling

Socialrådgivernes mindset og tilgang i sagsbehandlingen	Hvilken forståelse har socialrådgiverne af omlægningen? Hvordan forvaltes den i praksis? Hvad kræver det af socialrådgiverne?	<ul style="list-style-type: none">• Konceptforståelse og ejerskab• Faglig retning og tilgang• Roller og kvalifikationer
Rammebetingelser for sagsbehandlingen	Hvilke rammebetingelser er afgørende for, at opfølgning og kontakt fungerer efter hensigten i de tre kommuner?	<ul style="list-style-type: none">• Procedurer for opfølgning og kontakt• Bevillingskompetence• Sagstal og sagstyngde

Omlægning og forebyggende mindset – kendskab, holdning, fælles forståelse og ejerskab

Hvis det forebyggende mindset skal være styrende for opgaveløsningen som angivet i forandringsteorien, kræver det at omlægningens faglige retning er kendt og accepteret af socialrådgiverne, og at der er en fælles forståelse af det konceptuelle indhold.

Kendskab til omlægningen

- Surveyen viser, at formålet med omlægningen står klart for langt hovedparten af socialrådgiverne i Hvidovre og Herning. I Haderslev gælder det kun halvdelen – måske fordi partnerskabet ikke er italesat som ”omlægning”, men som en del af Haderslevreformen.
- Langt hovedparten i hver af de tre kommuner svarer, at principperne bag indsatsstrappen står klart for dem.

Holdning og fælles forståelse

- Der er stor enighed i omlægningens socialfaglige begrundelse hos socialrådgivere i de tre kommuner. Tre fjerdedele af socialrådgiverne i Herning og Haderslev samt halvdelen i Hvidovre oplever, at der i teamet er enighed om værdien af løsninger tæt på hverdagslivet.
- Der er også stor opbakning til principperne bag indsatsstrappen i alle tre kommuner, skønt oplevelsen af en fælles forståelse i teamet her er noget svagere.

- Mindre end halvdelen af socialrådgiverne i hver kommune oplever at have medindflydelse på, hvordan omlægningen skal omsættes i deres daglige praksis. Det indikerer en fare for, at den store opbakning ikke fastholdes, med mindre der skabes større ejerskab til omlægningen hos medarbejderne.
- Når det gælder indsatsstrappetækningen, viser surveyen imidlertid intet udtalt ønske om større fagligt råderum for socialrådgiveren i den enkelte sag.
- Surveyen viser altså en langt overvejende positiv holdning til både formålet med den samlede omlægning, værdierne bag indsatsstrappetækningen og deres omsætning i praksis.
- Den kvalitative undersøgelse viser ligeledes stor tilfredshed hos socialrådgiverne med, at der med omlægningen lægges nye faglige rammer for arbejdet. Her lægger både ledere og medarbejdere vægt på, at konceptet nok kræver en ensartet faglig tilgang, men samtidig fleksibilitet i omsætningen til praksis



Behovet for både ensartethed og fleksibilitet i tilgangen kalder på afstemning af flere hensyn:

- Partnerskabets koncept beror på et fælles mindset og faglig retning på tværs af sektorer og fagfolk. Samtidig er det centralt, at socialrådgiveren i hver sag finder løsninger, der på kreativ og fleksibel vis kan imødekomme det enkelte barns behov og give det hjælp så tæt på dets hverdagsmiljø som muligt – i modsætning til visitation beroende på vanetænkning eller i forvejen kendte løsninger.
- Både ledere og medarbejdere giver dog udtryk for, at det ikke drejer sig om et valg mellem faste rammer og kreativitet. I stedet er det netop afgørende at lægge rammer, der giver mulighed for at finde fleksible og kreative løsninger.

Vi skal finde en kombination mellem et meget præcist setup og plads til individuelle løsninger, tværfagligt samarbejde og kreativitet i mellemrummene.
Leder

Variationen i udsagn om faste rammer og fleksibilitet fra medarbejdere og ledere i de tre kommuner vises i displays i bilaget med kvalitative data.

Displayet på næste slide viser udsagn om tre aspekter af, hvordan løsninger i de tre partnerskabskommuner er anderledes efter omlægningen.

- For det første indebærer omlægningen en systematisk beskrivelse og et overblik over kommunens tilbudsvifte, ligesom der er arbejdet med forstærkning af især de forebyggende og hjemmebaserede indsatser. Det giver socialrådgiverne flere tilbud at vælge imellem, og der kan sammensættes en løsning, så der fx tilbydes forældrerettede indsatser samtidig med indsatsen for barnet.
- For det andet lægger man i alle tre kommuner vægt på, at socialrådgiverne ved siden af rollen som myndighedsperson også skal udfylde rollen som en socialarbejder, der selv arbejder direkte og målrettet med barnet/den unge og familien.
- For det tredje arbejdes der med omlægningen systematisk på at inddrage familie og netværk i løsningerne.
- I Haderslev peger ledere dog på en risiko for ”overforanstaltning”, hvis de anderledes løsninger først og fremmest kommer til at bestå i kombinationer af en række forebyggende foranstaltninger. Der lægges vægt på, at løsningerne ikke blot beror på visitation til eksisterende tilbud, men også på socialrådgiverens indsats og involvering af familie og netværk.

Fleksible og kreative løsninger - tre aspekter



Socialstyrelsen

Fleksibilitet og kreativitet	Aktiv brug af tilbudsvifte	”Bruge sig selv” som socialrådgiver i indsats	Familie og privat netværk som del af løsningen
Styrker	<p>Vi bruger parallelforløb med kombinationer af flere indsatser på samme tid for at opfylde familiens behov.</p> <p>Vi kan strikke nogle individuelle tilbud sammen, som vi ikke have mulighed for før. Vi er blevet meget bedre på tilbudssiden.</p>	<p>Vores arbejde er ikke blot sagsbehandling, men kan være en indsats i sig selv.</p> <p>At bruge sig selv - ikke som en foranstaltning; men det kan være at tage en ung med ned til Headspace, fordi det er svært at komme derned. Det giver en fortrolighed.</p>	<p>Arbejde med problematikker i hjemmet giver bedre resultater.</p> <p>Det handler om familien, fordi det er den, barnet måske skal tilbage til, og den, der er der, når den unge fylder 18.</p>
Udfordringer	<p>Vi skal passe på ikke at klientgøre borgerne.</p> <p>[Haderslev]: Der er tilfælde hvor man tænker: hvorfor er der så mange foranstaltninger på? Det bliver ost med remoulade og spegepølse, så det til sidst ikke smager godt.</p>	<p>Det sidder i rygraden, at vi visiterer. Vi skal turde bruge os selv og komme ud!</p> <p>Sagsbehandlerne har været vant til at se sig selv, som dem der bestilte musikken. Nu skal de også selv være med til at spille den.</p>	<p>Det er en udfordring, fordi de bare så ofte siger: ”Vi har ikke noget netværk”.</p> <p>Det er ofte vanskeligt at få netværkets aktive deltagelse i løsninger til at lykkes.</p>

Hvad kræver den nye faglige praksis af socialrådgiverne?

Den nye arbejdsform og den dobbelte rolle som myndighedsperson og socialarbejder stiller andre krav til socialrådgivernes kvalifikationer.

- Med partnerskabets koncept lægges vægt på et fælles forebyggende mindset som udgangspunkt for den faglige retning og tilgangen i sagsbehandlingen. De indsamlede data viser en høj motivation til at arbejde efter konceptets forebyggende tilgang.
- Men samtidig peger ledere og medarbejdere på, at man som socialrådgiver ikke blot skal "købe" *mindsettet*, men også have *evner* til den nye måde at arbejde på, ligesom man skal mestre konkrete *teknikker* til fx at gennemføre en børnesamtale.
- I læringsmodeller skelnes ofte mellem kvalifikationer på netop disse tre niveauer: *mindset (holdninger og værdier)* - *skill set (viden og kompetencer)* – *toolset (teknikker og redskaber)*. Idéen er, at man som fagperson har brug for konkrete redskaber (tools); men for at kunne anvende dem efter hensigten, skal man have de rette kompetencer (skill set); og for at vide, hvilke af sine kompetencer, man skal anvende i en given situation, skal man have det rette mindset (jf. bilag med display 6.3.2).

Socialrådgiverens nye dobbelte rolle som myndighedsperson og socialarbejder



I interviews og fokusgrupper tegnes følgende billede af den "gamle" og den "nye" arbejdsform, som kommunerne gerne vil opnå.

	Den "gamle" måde at arbejde på	Den "nye" måde at arbejde på
Inddragelse	Begrænset og ofte ikke systematisk inddragelse af udvidet netværk.	Øget fokus på ressourcetænkning og netværksinddragelse. Systematik sikres via inddragende metoder og konkrete redskaber.
Opfølgning	Lovpligtige opfølgninger.	Hyppigere opfølgning/kontakt, så det er muligt at justere indsatsen løbende.
Beslutningskompetence	Visitationsenhed træffer afgørelser i tunge sager.	Flere beslutninger delegeres til teamleder, teams eller sagsbehandler. Der kan handles hurtigere.
Tilgængelighed	Fast telefontid / begrænset træffetid.	Øget tilgængelighed: Udstyret med mobiltelefon og faste dage/tider på skoler/dagtilbud i fremskudt position.
Rammerne for det daglige arbejde	Ofte brandslukning i sager, der "larmer".	Planlagt travlhed.
Måden at tænke socialfagligt arbejde på	Institutionstænkende – socialrådgivere visiterer til specialiserede indsatser.	Socialrådgivere skal i højere grad betragte deres arbejde som en indsats i sig selv, som kan supplere anden indsats eller træde i stedet for.

Hvad kræver det at arbejde på denne måde? Tværfagligt samarbejde er centralt



Socialstyrelsen

Medarbejdere og ledere i de tre kommuner oplever, at et velfungerende tværfagligt samarbejde er centralt for at kunne lykkes med konceptet og den nye måde at arbejde på:

- Samarbejdspartnere får ansigt på hinanden, og det understøtter en lettere kontakt fx i forbindelse med forebyggelse og opsporing i almenområdet
- Fagpersonlige relationer gør, at man ser det som en fælles opgave at hjælpe barnet/den unge. Det bliver til 'vores børn' på tværs af sektorer, og det ansporer til at tage mere ansvar
- Flere faglige perspektiver på en sag åbner op for at se tværfaglige løsninger, så man kan lave bedre individuelle match
- Der er bedre mulighed for at komme ind i familierne og få et godt samarbejde, når der er et samarbejde med fx pædagog eller lærer.

Det at vi kender hinanden nu har stor betydning. Det er mere afslappet og nemmere at diskutere og bringe sager op. Mødet med andre fagpersoner føles ikke længere som en eksamenssituation, hvor den ene part fremlægger for den anden.

Socialrådgiver

Jeg oplever, at jo bedre samarbejde og kontakt jeg har haft med udførerdelen, skolen osv.; jo bedre er mine ting lykkedes – også hvis det har taget en drejning.

Socialrådgiver

Hvad kræver det at arbejde på denne måde?

Tværfagligt samarbejde (fortsat)



Socialstyrelsen

Medarbejdere og ledere i de tre kommuner peger samlet set på, at nedenstående elementer er centrale for at indgå i det tværfaglige samarbejde på en hensigtsmæssig måde:

- Respekt for andres faglighed; at socialrådgiverne ser andre faglighedens perspektiv som værdifuldt.
- Viden om andre faggrupper; at have indblik i, hvad andre kan bidrage med til den samlede løsning.
- Klare linjer om rollefordeling og ansvar, så der ikke er tvivl om, hvornår det er "min sag".
- Socialrådgivere skal have kompetencer til at være mødeledere, når de skal være ude på skoler og dagtilbud i en fremskudt position.
- Tillid i begge ender af relationen. Samarbejdspartnere skal have forståelse for socialrådgiveres praksis og hverdag, og tro på, at en socialrådgiver nok skal vende tilbage.

Jeg kan tydeligt huske alle de fordomme, vi havde om, at pædagoger bare drak kaffe og spillede guitar osv. De havde så til gengæld en idé om, at socialrådgivere bare var nogle magtsyge nogle, der gik ud og fjernede børn fra deres familier. Socialrådgiver

4.2 Rammebetingelser for sagsbehandlingen

Ledere og medarbejdere nævner en række rammebetingelser, som skal tilpasses for, at hyppigere opfølgning og tæt kontakt fører til løsninger tættere på barnets hverdagsliv:

Kadencer og procedurer for opfølgning og kontakt

- I Herning anvendes retningslinjer for differentierede opfølgingskadencer, således at der fx ved anbringelser på institution, i familie eller på eget værelse følges op efter 2 uger og herefter hver 6. uge det første år. Efter det første år følges der på plejefamilieanbringelser op hver 3. måned. Ved forebyggende foranstaltninger (§52) følges op efter 4 uger og herefter hver 3. måned.
- Undtagelser til denne hyppigere opfølgning er fx hvis et barn i familiepleje er i god trivsel, og det er godtgjort, at barnet ikke kan hjemgives.
- Socialrådgivere i Haderslev og Hvidovre* efterlyser tilsvarende en differentieret fastlæggelse af kadencer for opfølgning i sager med forskellig problemtyngde samt en mere præcis beskrivelse af dokumentationskravene. Det vil give mulighed for at supplere de lovpligtige opfølgninger med en mere fleksibel kontakt til barnet/den unge og andre fagpersoner, uden at dokumentationsbyrden bliver for stor.

*Efter dataindsamlingen er der i Hvidovre vedtaget sådanne retningslinjer, og Haderslev angiver, at de er opmærksomme på kadencen og evt. undtagelser i forbindelse med teammøder og sagsgennemgange.

- Med omlægningens fokus på fleksible løsninger og hyppigere opfølgning, bliver det vigtigt at have organisering og sagsgange, som understøtter hurtig justering og bevilling af indsatser efter behov.
- Dette problem har de tre partnerskabskommuner håndteret ved at øge bevillingskompetencen på teamniveau og/eller på sagsbehandlerniveau. Det betyder, at socialrådgiverne i mange tilfælde kan reagere hurtigt på behov for justeringer af indsatser og bevilge den relevante støtte, uden at de skal afvente en længere sagsgang.
- Med den større bevillingskompetence følger også et større ansvar og et behov for tættere faglig ledelse og kollegial sparring om beslutninger i sagerne.

- De tre kommuner har som mål, at socialrådgiverne i gennemsnit skal have et sagstal på 25, hvilket skal give tid til arbejde efter den nye tilgang. Pr. 1/9/2016 var målet nået i Haderslev, mens Hvidovre og Herning nærmede sig målet med 27-28 sager. Gennemsnittene dækker over en stor variation på tværs af socialrådgivere.
- Til sammenligning havde Sverigesteamet i Herning Kommunes pilotprojekt i gennemsnit 22-24 sager ved nedslag i 2013, 2014 og 2015. I Borås Stads "svenske model" var sagstallet 15-20 (KREVI 2012).
- Tallene kan dog ikke uden videre sammenlignes på tværs af kommuner, da der kan være forskel i sagernes tyngde. Endvidere har det betydning om myndigheden som i Hvidovre er opdelt i et modtageteam med ansvar for modtagelse af underretninger og evt. oversendelse af sager til et team i "baglandet".
- Som det fremgår af tabellen på næste slide, er der stor spredning i socialrådgivernes sagstal inden for hver af de tre kommuner.

Nedslag i sagstal pr. socialrådgiver i myndighed

		Haderslev	Herning	Hvidovre (team Bagland)
1/3/2016	Gennemsnitligt antal sager per socialrådgiver	25,5	<i>Ingen data i perioden</i>	28,0
	Højeste / laveste antal sager hos socialrådgiver	41 / 16	<i>Ingen data i perioden</i>	35 / 14
1/9/2016 (25/8/2016 for Herning)	Gennemsnitligt antal sager per socialrådgiver	25,4	27-28	26,5
	Højeste / laveste antal sager hos socialrådgiver	38 / 19	36 / 11*	34 / 19

Kilde: Data fra de tre kommuner. *Socialrådgiver også med andre opgaver

- Godt en tredjedel i hver kommune giver i surveyen udtryk for, at deres sagstal er for højt til, at de har mulighed for at følge relevant og rettidigt op efter den nye tilgang.
- Skønt sagstallet er mindre end i traditionelt myndighedsarbejde giver socialrådgiverne udtryk for at have et stort arbejdspress. Dels fordi den nye arbejdsform kræver mere tid og involvering i hver sag, dels fordi omlægningen indebærer indførelse af nye arbejdsgange og samarbejdsformer, som tager tid at implementere.
- I Hvidovre er omlægningen indfaset således, at socialrådgiverne først fra 1/1 2017 skulle foretage hyppig opfølgning ifølge ”Lige Muligheder” (omlægningen) i alle deres sager. Indtil da har det været en afvejning i forhold til antal og tyngde i den enkeltes sagsstamme, hvilke sager der skulle følge Lige Muligheder.
- Socialrådgivere i Hvidovre fortæller, at de har været glade for den gradvise indfasning, eftersom de ikke oplever deres rammer har været til at kunne gøre det i alle sager. Der har dog været uklarhed om forventningerne til dem hos nogle socialrådgivere, som dermed har følt sig ekstra pressede.

Hvordan får vi en hensigtsmæssig opfølgning?

Betydning af rammebetingelser som nævnes i den kvalitative undersøgelse

	Styrker	Udfordringer
Hyppeghed og tæt kontakt	<p><i>Det bliver jo også nemmere af, at vi er derude meget oftere, vi ser dem hele tiden. Så vi er ikke kun "hende der fra kommunen", der kommer og siger "så i dag skal der være pænt". Det bliver mere afslappet. Socialrådgiver</i></p> <p><i>Der er mere tid til at komme tættere på familien og den unge. Det er en god måde at gå en tur og snakke med den unge. Socialrådgiver</i></p> <p><i>Det giver en helt anden fortrolighed. De tør godt ringe, når de har det skidt. Socialrådgiver</i></p>	<p><i>Efter en positiv udvikling kan møderne blive lidt overfladiske. Jeg følger op fordi jeg skal, men der er ikke længere behov for opfølgning efter 6 uger. Det kan blive svært at finde noget at tale om. Socialrådgiver</i></p> <p><i>Målopfyldelse må ikke være vigtigere end kvalitet i opfølgningen. Leder</i></p> <p><i>Sagsbehandlerne skal blive bedre til at bruge den obligatoriske opfølgning så den tjener sit formål, og så de ikke bagefter skal i kontakt med familie og barn igen vedr. foranstaltning. Leder</i></p>
Hurtig sagsgang – øget bevillingskompetence	<p><i>Vi har fået større bevillingskompetence, så vi har mulighed for selv at justere på indsatsen rimeligt hurtigt. Det er fedt at have den mulighed. Socialrådgiver</i></p>	<p><i>Vi vil jo gerne arbejde forebyggende med opsporing og tidlig indsats. Hvis man så får at vide, at der er et års ventetid til familiebehandlingen, så er det jo frustrerende. Socialrådgiver</i></p>
Sagstal og sagstygde	<p><i>Vi har helt styr på, hvad for sager der ligger i vores sagsstammer. Før vi indførte omlægningen var der ind imellem sager, der lå og forputtede sig, og jeg havde ikke fået gjort noget ved dem. Det sker ikke nu, fordi sagsantallet er mindre. Socialrådgiver</i></p>	<p><i>Jeg har for mange sager til at kunne arbejde efter modellen i alle mine sager. Socialrådgiver</i></p>



5. Ledelse af omlægningen og implementeringsstrategier

5.1 Faglig sparring

5.2 Faglig ledelse er central: Opmærksomhedspunkter i omlægningen

5.3 Ledelsesstil

5.4 Implementeringsstrategier

5.5 At drive omlægningen: Motivation og energi

5.6 Kommunikation

5.1 Faglig sparring

Den faglige sparring med både kolleger og ledelse om sagsbehandlingen og omlægningsprocessen er central i implementeringen af det nye koncept.

- Ledelsen peger på, at det er i den faglige sparring de nye principper og arbejdsgange bringes i spil i praksis sammen med socialrådgiverne. Det er her det bliver konkretiseret på sagsniveau, hvad omlægningen betyder og her, der kan holdes fast i mindsettet.
- Socialrådgiverne i alle tre kommuner bruger deres faglige ledelse og kollegaer, når de er i tvivl i konkrete sager, og værdsætter denne faglige sparring. I Herning påpeger socialrådgivere, at mange nyansatte (både nyuddannede og erfarne) udgør en udfordring i forhold til den kollegiale sparring. De oplever, at der ikke er faglige erfaringer nok samt historik og viden fx om procedurer at trække på i alle teams.
- Ledelsen i alle tre kommuner oplever, at der er et øget behov for faglig sparring som led i omlægningen. Både som følge af, at der er mange nye ting der skal implementeres, men især også fordi socialrådgiverne har fået øgede bevillingskompetencer, og dermed et større ansvar samt oftere står i situationer, hvor de skal træffe valg om en evt. justering af indsats.

Surveyen viser, at 50 % af socialrådgiverne i Hvidovre og 57 % i Herning oplever i høj eller meget høj grad at have tilstrækkelig adgang til faglig sparring.

- Det er et godt udgangspunkt for implementeringen, men der er samtidig potentiale for at understøtte omlægningen yderligere ved at sikre, at endnu flere oplever at have tilstrækkelig mulighed for at få faglig sparring.

34 % af socialrådgiverne i Haderslev oplever i ringe grad eller slet ikke, at de har mulighed for at få tilstrækkelig faglig sparring. Denne oplevelse hænger sandsynligvis sammen med, at kommunen har været underbemandet på den faglige ledelse i en længere periode op til dataindsamlingen.

- Der er dermed et stort potentiale for at understøtte omlægningen yderligere ved at arbejde videre med tilgængeligheden i den faglige sparring.

I det næste går vi tættere på udvalgte opmærksomhedspunkter, som medarbejdere og ledere peger på, at den faglige ledelse med fordel kan forholde sig til i forbindelse med at drive omlægningsprocessen og implementeringen.

5.2 Den faglige ledelse er central: Opmærksomhedspunkter i omlægningsprocessen

At gøre plads til det nye

- Både socialrådgivere og ledelse peger på, at der er brug for at gøre plads til det nye i den daglige praksis.
- Det kan både handle om at gøre mentalt plads i form af at ændre kultur og vaner, samt om at skabe praktisk plads i dagligdagen i form af afklaring om, hvilke arbejdsopgaver der ikke længere skal udføres eller skal udføres anderledes
- Det er især usikkerhed omkring dokumentationskrav i forbindelse med opfølgninger udover de lovpligtige samt nye arbejdsgange, som socialrådgiverne nævner i forhold til at have plads til det nye i deres hverdag.
- Ledelsen fokuserer mere på mindsettet og på at skabe en kulturændring. De peger derudover på, at det kan være svært for socialrådgiveren selv at se, hvad der præcis er det nye i tankegangen, når de står midt i omlægningen, hvor det ofte er det praktiske der fylder.
- Oplevelsen af, at der skal gøres plads eller aflæres noget gammelt fylder mere for medarbejderne i Haderslev og Hvidovre end i Herning.

At gøre plads til det nye



Socialstyrelsen

	Haderslev	Herning	Hvidovre
Der skal gøres plads til det nye	<p><i>Jeg er usikker på, hvad jeg ikke skal gøre længere, fx omkring dokumentation. Lige nu bruger jeg meget mere tid ved skrivebordet. (Socialrådgiver)</i></p> <p><i>De ville gerne gå all in, men de har svært ved at give slip på fortiden. Der er noget de ikke skal gøre længere, for at have plads til noget andet. Der er en del antagelser der går i arv og gamle vaner der skal aflæres. (Leder)</i></p>	<p><i>Vi skal have fokus på at etablere en ny kultur og få aflivet nogle gamle vaner og mønstre. (Leder)</i></p>	<p><i>Måske kunne det gøres bedre, så vi ikke behøver at dokumentere på samme måde som før oveni det nye. (Socialrådgiver)</i></p> <p><i>Mange har rigtig meget andet kultur med fra andre kommuner, så det kræver også lige en afprogrammering. (Leder)</i></p>

- Erfaringerne indtil nu peger på, at det er vigtigt for ledelsen at forholde sig til, hvordan de doserer implementeringen af nye tiltag og elementer i forbindelse med omlægningen.
- Socialrådgivere (og lederne selv) har en grænse for, hvor meget nyt, der kan tages ind på én gang. Denne grænse hænger sammen med flere faktorer som motivation og rum både mentalt og praktisk i ens daglige praksis.
- Det er også en central erfaring, at det tager tid, og ofte også længere end man tror, at ændre på et mindset. Socialrådgiveres praksis er bundet op på deres mindset, og det er vigtigt at være åbne om, at det derfor også tager tid før de oplever resultater.

Dosering af det nye	Det tager tid
<p><i>Jeg synes faktisk, der er rigtig mange gode metoder. Jeg bliver bare lidt forpustet i at implementere dem alle. (Socialrådgiver)</i></p> <p><i>Altså vi kan jo ikke gå i gang med det hele på en gang. Så det er jo med at tage nogle bolde hen af vejen, så vi alle sammen kan kapere det. (Leder)</i></p>	<p><i>Det har taget længere tid at dreje mindsettet end jeg lige regnede med. (Leder)</i></p> <p><i>Vi har ikke været tydelige nok overfor medarbejderne, omkring hvor lang tid det kommer til at tage, før vi begynder af kunne mærke en effekt af det her, både som medarbejdere og som familie. (Leder)</i></p>

Daglig drift er et vilkår



Socialstyrelsen

Der vil altid være drift i en myndighedsafdeling, og det er et vilkår for omlægningen, som ledelsen skal forholde sig til i en dosering og plan for implementering af det nye.

- Daglig drift kan påvirke tidshorisonten både for implementeringen af selve mindsettet samt de nye procedurer og arbejdsgange, ved at der sideløbende med viljen til forandring er en prioritet om at levere og holde driften kørende.
- Ledelsen skal være opmærksom på, at det er sandsynligt at opleve et vis fald i produktivitet og se det som en investering, selvfølgelig uden at gå på kompromis med lovmedholdeligheden.

Driften kører jo, for vi kan jo ikke lukke boksen i 14 dage og sige: "Så gør vi lige det". Der er hele tiden drift i sådan en afdeling her. Leder

De vil gerne, men når de bliver pressede, så ryger vi tilbage i gamle vaner, også selvom det er en ny arbejdsgang de selv har været med til at definere. Leder

Ifølge socialrådgivere og ledere i de tre kommuner er der nogle karakteristika ved den faglige ledelsesstil, som de mener bedst understøtter den nye måde at arbejde på.

Læringskultur

- De peger på, at man skal være klar på at tage ved lære af sine erfaringer. Det nye skal ud og leve - konceptet skal omsættes til praksis. Men mødet med virkeligheden kan give udfordringer, hvilket giver anledning til justeringer, som kan være med til at gøre de nye løsninger mere bæredygtige i den lokale kontekst.
- Lederne peger på, at det handler om at afprøve det nye, og løbende tage ved læring af, hvordan det så fungerer i praksis og fx hvad, der skal præciseres eller tilpasses. De pointerer, at der ikke skal være en nulfejls-kultur, hvis målet er udvikling og læring.

Tæt og tillidsbaseret faglig ledelse

- Både socialrådgivere og ledere er enige om, at det vigtigt at have den faglige ledelse tæt på i forbindelse med omlægningen. Leder på tværs af kommunerne peger på, at de skal spille socialrådgiverne gode ved at gå i dialog og udfordre dem frem for at komme med løsninger. De skal have tillid til socialrådgiverens faglighed og afgørelser. Socialrådgiverne sætter pris på og bliver motiverede af, at der er denne tillid deres faglighed.

Ledelsesstil, som medarbejdere og ledere i de tre kommuner mener understøtter omlægningen

Karakteristika	Udtryk i praksis	Hvad siger kommunerne?
Tillid og tilgængelighed	Øgede bevillingskompetencer til socialrådgivere	<p><i>Nu handler det mere om en opbyggende ledelsesform, hvor man skal have tillid, skabe relationer, samt gøre hinanden gode. Leder</i></p> <p><i>Lederne skal bruge meget mere tid på at facilitere, spørge ind til og være nysgerrige. Man skal være rigtig dygtig til at facilitere processer og motivere medarbejdere. Leder</i></p> <p><i>Det er afgørende, at man har ledelsen tæt på hele vejen rundt. Socialrådgiver</i></p>
	Ekstra tilgængelige - sparring efter behov	
	Lytte og være opmærksom på den enkelte medarbejder	
	Udfordre og facilitere for at bringe fagligheden i spil, men have tillid til deres faglighed	
Læringskultur	Indsatser kan justeres	<p><i>Man kan ikke lykkes ved både at have en meget bestemmende og styret ledelse, samtidig med at man prøver at understøtte medarbejderne i at arbejde i lærende forløb. Leder</i></p>
	Opfølgning på og læring af fejl - ikke 'nulfejls-kultur'	
	Drøftelser i teams	

5.4 Implementeringsstrategier for omlægningen

Der er anvendt to forskellige implementeringsstrategier, og kommunerne peger på at de to strategier indebærer nogle centrale udfordringer og styrker, som man som ledelse skal være opmærksomme på.

Fuld implementering i hele kommunen på samme tid (Haderslev og Hvidovre)



Centrale styrker

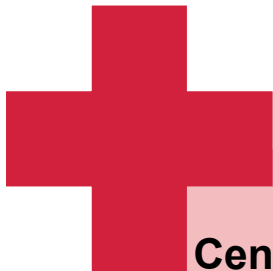
Alle er med fra starten, det giver ejerskab til det, man sammen får skabt

Centrale udfordringer

Alt er nyt for alle

Det kræver vilje og investering at styre implementeringen i en hel kommune og få alle med på én gang

Pilottest og efterfølgende tilpasning og udrulning (Herning)



Centrale styrker

Man har en mere konkret idé om hvad og hvordan, og har materialer at bygge videre på

Der er erfaringer blandt medarbejdere og ledere at trække på

Centrale udfordringer

Det kan være svært for deltagere i pilotfasen at skulle acceptere tilpasninger til det, man mener fungerede.

Det er sværere at skabe ejerskab i resten af kommunen

Man risikerer at skabe et skel imellem grupper af medarbejdere

Hvad oplever kommunerne når der implementeres fuldt på én gang eller med pilotfase?



Socialstyrelsen

Implementering på én gang

Her der går vi vejen, mens vi skriver den. Og det er mega hårdt! Leder

Det er nyt og en stor lærebog at være i. Alting er jo noget med at arbejde sig hen imod noget, og så finde ud af, at det var smartere at gøre noget andet. Man skal hele tiden være parat til at sige: "Ej, vi skal lige lidt til højre. Ej vi skal lige lidt til venstre". Socialrådgiver

Pilotfase og efterfølgende udrulning

Inden udrulningen havde vi to hold, der arbejdede meget forskelligt. Det har givet os nogle problemer. Det har været svært at lave en fælles begejstring om pilotprojektet. Leder

Det vi har fået ud af at have et pilotprojekt, er at vi har fået nogle rigtige gode erfaringer, beskrevne principper, gode metoder. Jeg tænker, at vi har fået en struktur og en retning, nu mangler vi bare at holde fast i kulturarbejdet. Leder

5.5 At drive omlægningen: Medarbejdernes motivation og energi

Styrker og udfordringer ved de to forskellige implementeringsstrategier peger på, at de tre kommuner har forskellige vilkår for den ledelsesmæssige opgave med at drive omlægningen. I forhold til at drive omlægningen og implementeringsprocessen er ledelsen på tværs af de tre kommuner enige om, at det er en vigtig ledelsesopgave at holde gejsten og motivationen hos deres medarbejdere.

- Surveyen viser, at medarbejderne på tværs af de tre kommuner i høj grad finder omlægningen fagligt velbegrunder, at den stemmer overens med deres faglige værdier og at der er opbakning til principperne i indsatsstrappen.
- Ser vi nærmere på medarbejdernes motivation og energi i forhold til omlægningen, viser surveyen at 91% i Herning oplever at omlægningen er nødvendig og tilføjer værdi i deres tilgang og organisering.
- I Haderslev er dette tal 50 % og i Hvidovre er det 44 %, hvilket kan være et tegn på et forbehold for, om omlægningen vil gøre en positiv forskel i deres tilgang og organisering. 17 % i Hvidovre er delvist enige i, at deres hidtidige praksis var god nok.

- I alle tre kommuner peger socialrådgiverne på, at de gerne vil arbejde på den nye måde. Det motiverer dem at få lov til at bruge sig selv på en anden måde, og de oplever, at tilgangen giver mening. Så længe det nye de præsenteres for giver fagligt mening, og de har troen på, at det på sigt vil give værdi i arbejdet, vil den faglige motivation være med til at understøtte implementeringen.
- Samtidig oplever alle tre kommuner et fald i motivationen blandt socialrådgivere i efteråret 2016. Det er mere udtalt i Hvidovre og Haderslev, hvor de oplever en 'mæthed' i implementeringen i større grad end der blev peget på i Herning.
- Medarbejdernes oplevelser kan være en legitim reaktion på reelle udfordringer i den lokale implementering, fx som følge af, at det nye i praksis viser sig at være sværere eller anderledes end man forventede. Eller fordi sådan en omlægning kan tage lang tid til at løbe i gang, hvilket kan føre til utålmodighed og mindre gejst.
- Fra management- og implementeringslitteratur er det velkendt, at der kan være denne oplevelse af et dyk i energi og motivation i kommunerne. Det kan være en reaktion af usikkerhed og frustration og nogle gange nostalgi, når det nye bliver introduceret og møder virkeligheden. Fænomenet kaldes for "the implementation dip".

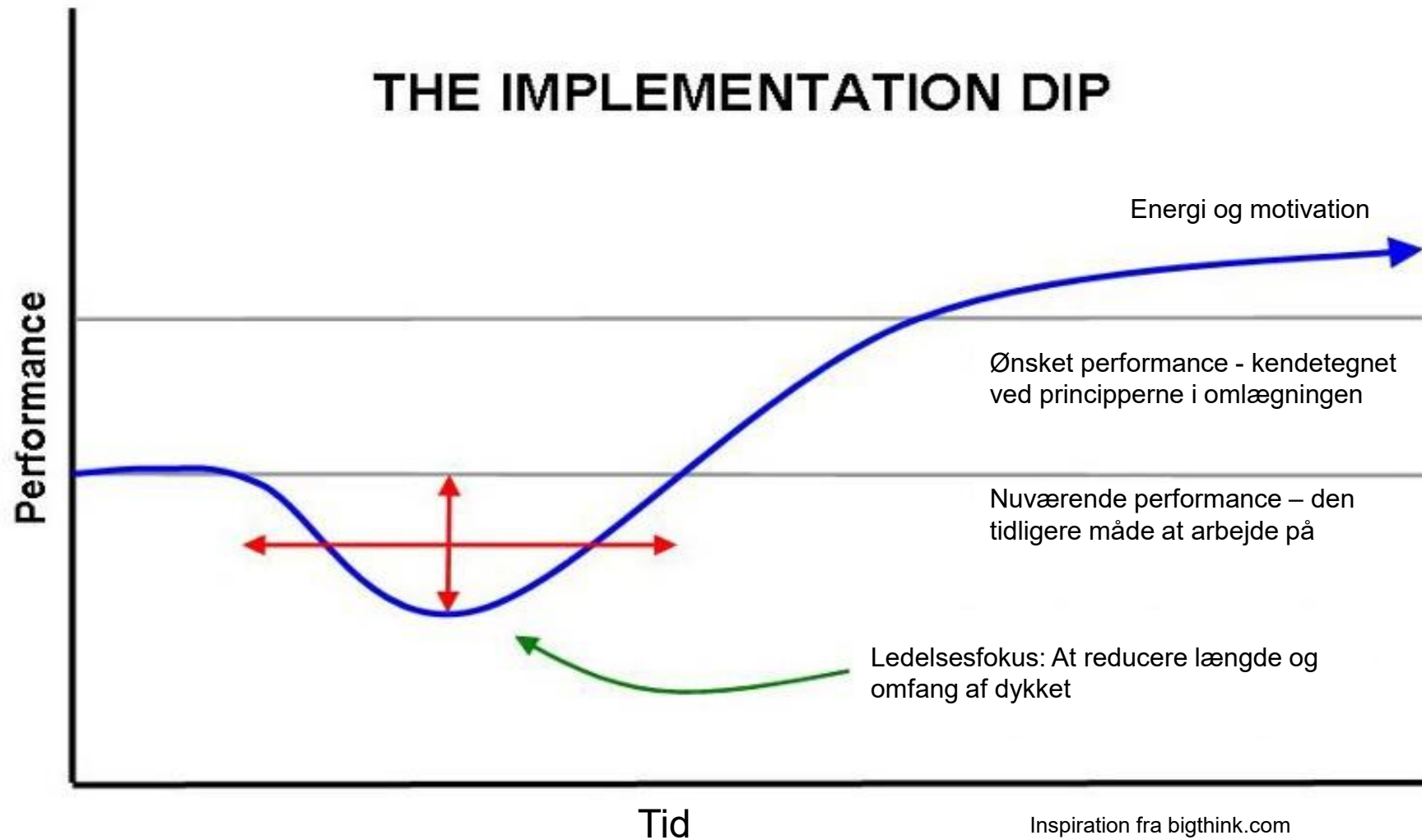
Medarbejdernes motivation og energi (fortsat)



Socialstyrelsen

	Haderslev	Herning	Hvidovre
At bruge sig selv giver faglig motivation	<p><i>Jeg elsker, at vi må bruge os selv. Socialrådgiver</i></p> <p><i>Det med at komme ud i marken, var lige præcis det jeg gerne ville, da jeg tænkte, jeg skulle være socialrådgiver. Socialrådgiver</i></p>	<p><i>Det er rigtig spændende, at man nu kan bruge sig selv på en anden måde, end man gjorde før. Det giver rigtig meget. Socialrådgiver</i></p> <p><i>Det er jo positivt, at man skal gå i gang med noget, som giver mening sådan rent fagligt. Socialrådgiver</i></p>	<p><i>Det er sjovere at arbejde med. Vi bruger hele paletten af os selv. Socialrådgiver</i></p> <p><i>Jeg elsker idéen! Rammerne skal bare være til det. Altså det er da socialt arbejde det her! Socialrådgiver</i></p>
Motivation og energi svinger	<p><i>Idéen er vildt fed og jeg synes det giver rigtig meget. Jeg tror det handler om, at vi havde en forestilling om metoden [den nye måde at arbejde på] på en bestemt måde, og så blev den på en anden måde. Socialrådgiver</i></p> <p><i>Rådgiverne har måske opdaget, at verden ikke så ud, som de havde forestillet sig. Leder</i></p> <p><i>Vi har rådgivere, der bakker lidt. Det er som om, vi er nået til et eller andet sted, hvor begrænsningen indfinder sig. Leder</i></p>	<p><i>Det er ikke helt så nemt som det, man havde forestillet sig. Og det har taget mig mange måneder at acceptere. Socialrådgiver</i></p>	<p><i>En proces kan også bare blive rigtig, rigtig lang, så man ligesom mister gejsten eller mister motivationen. Nu skal vi gøre det her anderledes, nu skal vi i gang, men hvornår kan vi så virkelig komme i gang? Socialrådgiver</i></p> <p><i>Lige nu er de lidt mættede af den her implementering fordi vi kræver rigtig meget. Leder</i></p>

Udsving i motivation og energi i en forandringsproces: The implementation dip





- I en omfattende omlægning som den, de tre kommuner er i færd med, peger litteraturen samt de kvalitative data på, at der er behov for at have fokus på at mindske dykket og understøtte energi og motivation.
- De faglige ledere understreger, at det er deres opgave at sikre gejsten og motivationen. De peger på deres kommunikation om omlægningen som en vigtig kanal til at motivere medarbejderne og sikre engagement.

Næste gang, jeg skal lede SÅ stor en ændring vil jeg forberede medarbejderne på, at det er fedt, det vi skal, og vi vil det her – skabe engagement – men I skal vide, at jeg er der også, når det går ned ad bakke. Leder

Det er ledelse, ledelse, ledelse, det handler om i forhold til at holde gejsten. Og så også at kunne være i, når gejsten ikke er der. Leder

5.6 Kommunikation om omlægningen

Et centralt redskab for den faglige ledelse til at håndtere implementeringen og motivere medarbejdere er deres kommunikation.

Kommunikationen skal fokusere på forskellige niveauer alt efter hvor, man er i omlægningen, og hvad medarbejderne kalder på.





Hvorfor skal vi omlægge?

- Mål og begrundelser for omlægningen skal formidles klart til medarbejdere både i myndighed og hos samarbejdspartnere (almenområdet og specialiserede tilbud).
- Der skal være én samlet fortælling om omlægningen og dens gevinster, der gentages igen og igen. Det er en kultur og et mindset, der skal ændres, og det tager tid. Omlægningen og de nye elementer kan let blive overskygget af drift.

Hvad skal vi? Og hvad skal vi ikke?

- Hav fokus på at formidle indhold og formål med de centrale elementer som indsatsstrappe, hyppig opfølgning og hverdagslivsperspektivet ind i den daglige praksis, så det bliver integreret. Fx som en del af den faglige sparring.
- Den faglige ledelse skal holde visionen og målet oppe, og tydeliggøre hvad den nye praksis indebærer – og dermed også, hvis der er noget man skal stoppe med at gøre.

Jo flere gange man kan nævne det, jo bedre. Vi skal næsten nævne den indtil de til sidst er ved at kaste op.
Leder

Jeg siger ikke: "Så, nu skal vi se på den her indsatsstrappe." Jeg italesætter det mere som en del af vores daglige praksis og sparring, og jeg kan fx spørge: "Hvad tænker I? er der et hverdagslivs-perspektiv i alle de her sager"?
Leder

Hvordan skal vi gøre det, og hvordan går det med at nå målet?

Det er absolut vigtigt for mindsettet og ejerskabet, at man ved, hvornår man gør hvad. Leder

- Der er brug for at være konkrete om, hvordan medarbejdere forventes at arbejde i praksis (fx via beskrivelser) og også anerkende, når der er ydre rammer, som udgør en barriere - fx for høj sagstængde, mødefaciliteter til netværksmøder eller uklar ansvarsfordeling mellem enheder.
- Det er vigtigt at kommunikere om processen løbende, så medarbejdere ved hvor man er på vej hen.
- Ledelsen skal tale om både succeser og udfordringer med medarbejdere, så der er klarhed om, hvordan det går og hvad der skal arbejdes med.

At mindske dykket – opsummering af ledelsens råd og opmærksomhedspunkter



Socialstyrelsen

- Acceptér, at det er en del af forandringsprocessen at blive 'mætte' og frustrerede. Vær åben om oplevelsen og anerkend den hos medarbejderne.
- Fokuser på at skabe ejerskab og engagement til omlægningen og de nye metoder og arbejdsgange.
- Den faglige ledelse skal være tilgængelig – både til faglig sparring og til at drive implementeringen.
- Husk at der ved implementering af nyt skal aflæres noget gammelt – både i et mindset og i de konkrete arbejdsopgaver. Vær konkret om, hvad man ikke skal gøre længere.
- Tænk over dosering af nyt, og husk at daglig drift er et vilkår.

*Jeg tænker, at det afgørende er tilgængelighed ledelsesmæssigt, når man laver sådan en øvelse her. Fordi det giver usikkerhed i en afdeling at lægge om, og vaner vinder jo over planer.
Leder*



6. Bilag

6.1 Dataindsamling og metode

6.2 Surveydata

6.3 Displays med kvalitative data

Dataindsamling

Center for Data, Analyse og Metode (Socialstyrelsen), september-november 2016

- Survey blandt socialrådgivere/sagsbehandlere i myndighed (SurveyXact).
- Semistrukturerede interviews: direktør/centerchef, teamledere/faglige konsulenter, projektleder (baggrund) i hver kommune
- Fokusgrupper: socialrådgivere i myndighed (alle) og rådgivende teams (Haderslev).
- Feedbackseminar 2/11/2016: drøftelse og validering af foreløbige fund med repræsentanter for partnerskabskommunerne.

6.2 Survey – socialrådgivere og teamledere Oktober 2016

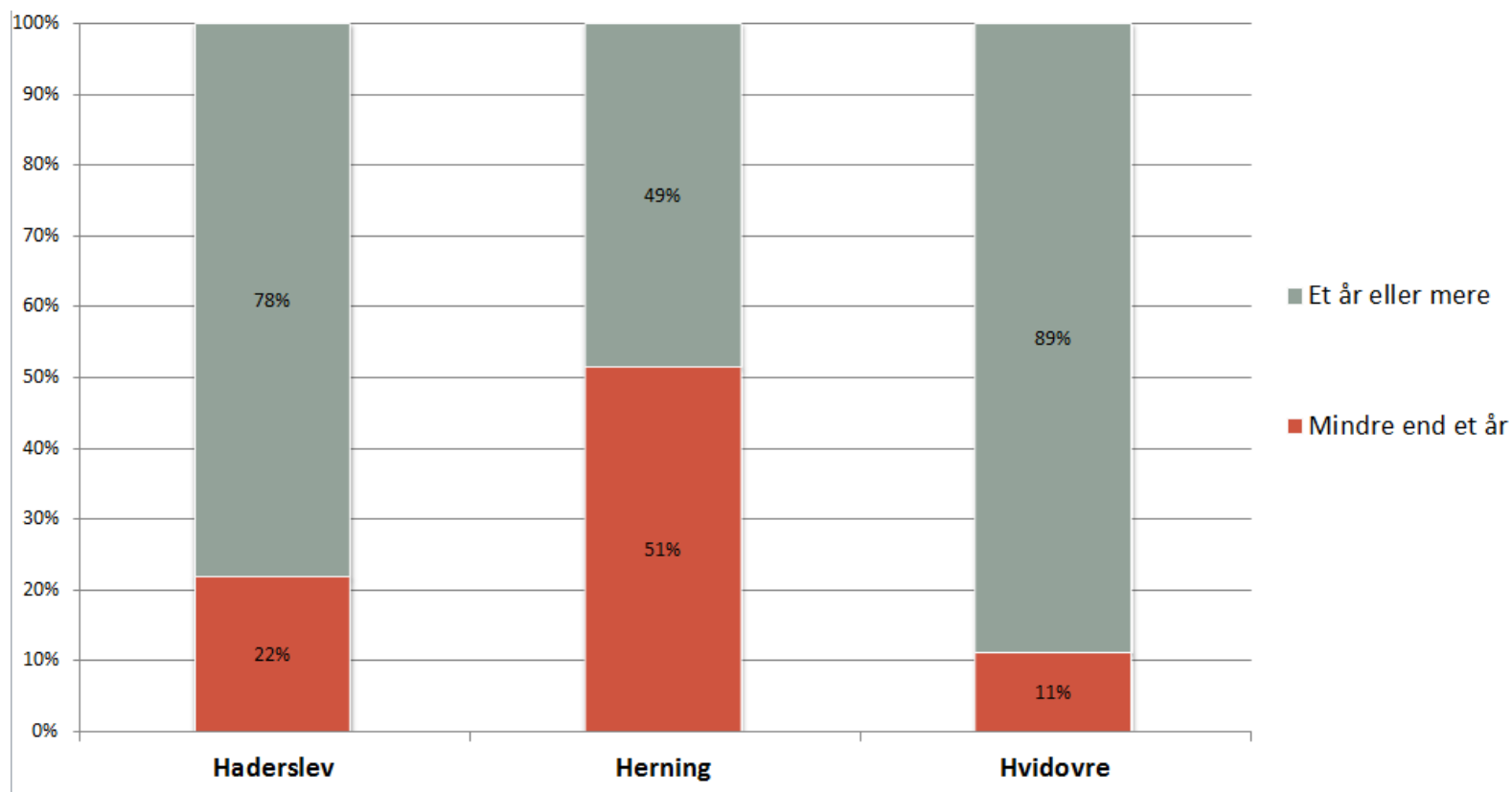
Tabel 1. Svarprocenter					
		Haderslev	Herning	Hvidovre	Total
Antal	Besvaret	24	37	18	79
	Ikke besvaret	11	14	5	30
	Udsendt i alt	35	51	23	109
Procent	Besvaret	69	73	78	72
	Ikke besvaret	31	27	22	28
	Udsendt i alt	100	100	100	100

Tabel 2. Fordeling af svar på stilling					
		Haderslev	Herning	Hvidovre	Total
Antal	Leder	0	4	2	6
	Medarbejder	24	33	16	73
	I alt	24	37	18	79
Procent	Leder	0	11	11	8
	Medarbejder	100	89	89	92
	I alt	100	100	100	100

NB: der er anvendt filtrering, så ikke alle spørgsmål er stillet til alle respondenter. Kun medarbejdere har besvaret spørgsmål om sagsbehandling.

6.2.1 Respondentprofil for survey

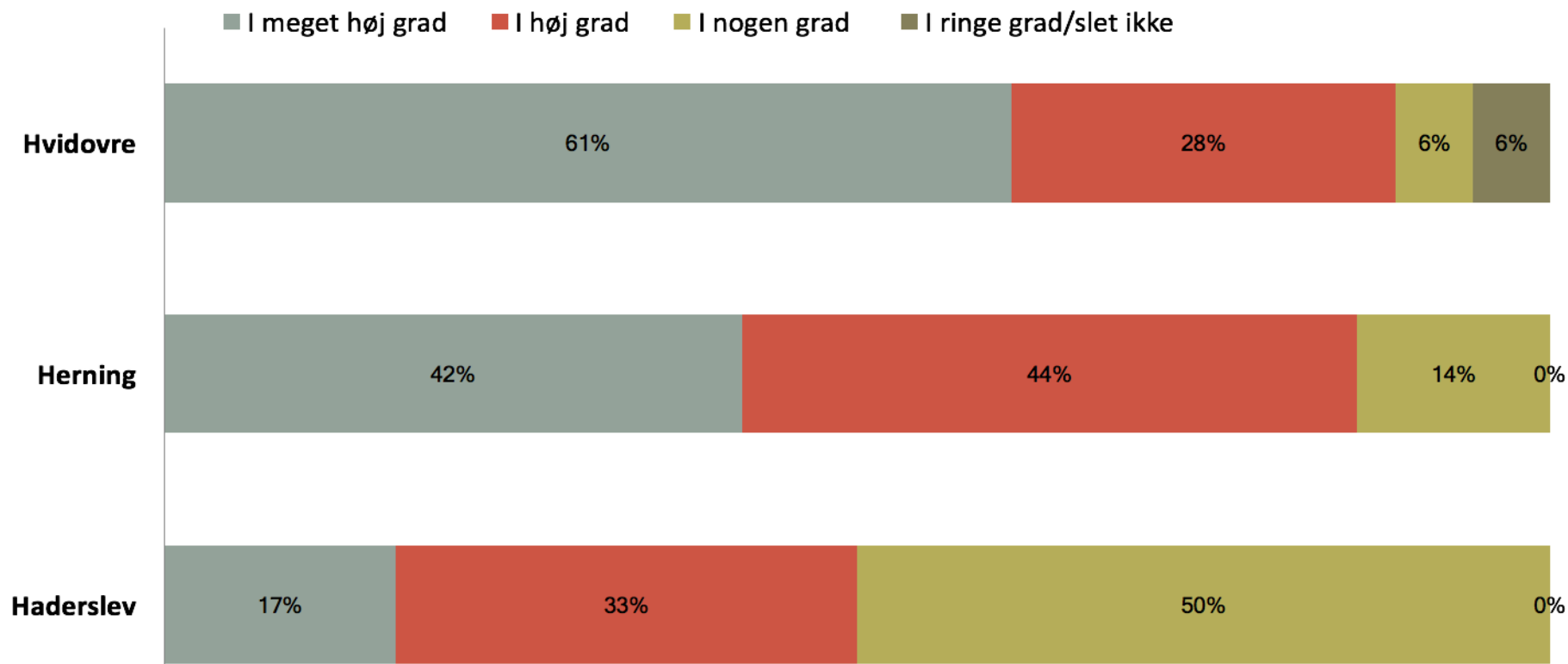
Hvor længe har du arbejdet som familierådgiver/socialrådgiver/leder på børne- og ungeområdet i din kommune?



6.2.2 Kendskab til omlægningen

Formålet med omlægningen står klart for langt hovedparten af socialrådgiverne i Hvidovre og Herning. I Haderslev er den nye tilgang ikke italesat som en "omlægning", hvilket måske kan forklare, hvorfor formålet står mindre klart her.

"I hvilken grad står det klart for dig, hvad formålet er med omlægningen af indsatsen for udsatte børn og unge?"



6.2.3 Holdning til omlægningen

Der er stor enighed i omlægningens socialfaglige begrundelse i de tre kommuner. Dog igen større skepsis eller usikkerhed om "omlægningen" i Haderslev.

"Omlægningen er socialfagligt velbegrunderet"

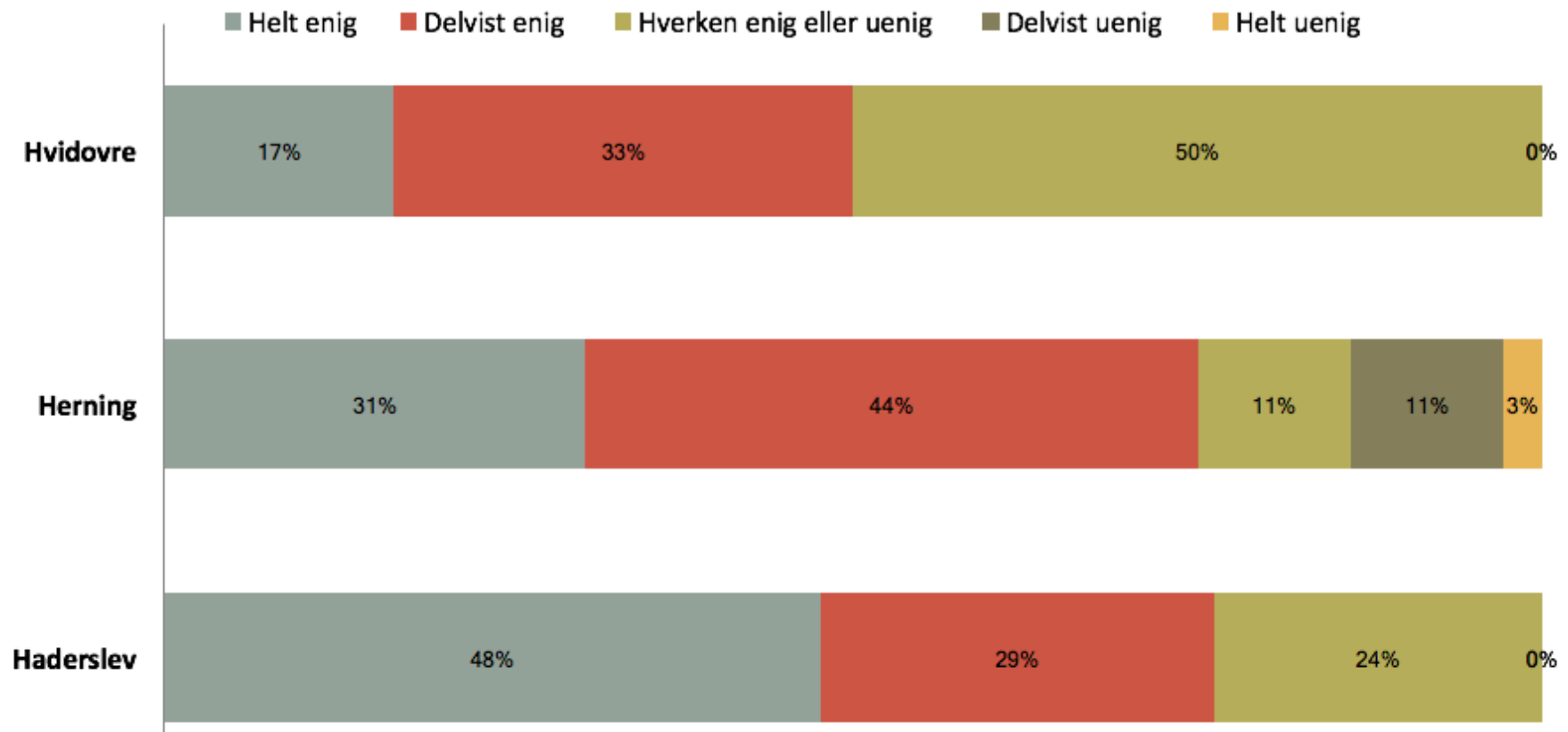
■ Helt enig ■ Delvist enig ■ Hverken enig eller uenig ■ Delvist uenig ■ Helt uenig



6.2.4 Fælles forståelse i teamet

Stor enighed om hverdagslivsperspektivet på teamniveau i Herning og i Haderslev – i Hvidovre ser ud til at være behov for tydeliggørelse af tilgangens værdi under teamets drøftelser.

”I mit team er vi enige om værdien af at finde løsninger tæt på barnet/den unges hverdagsmiljø”

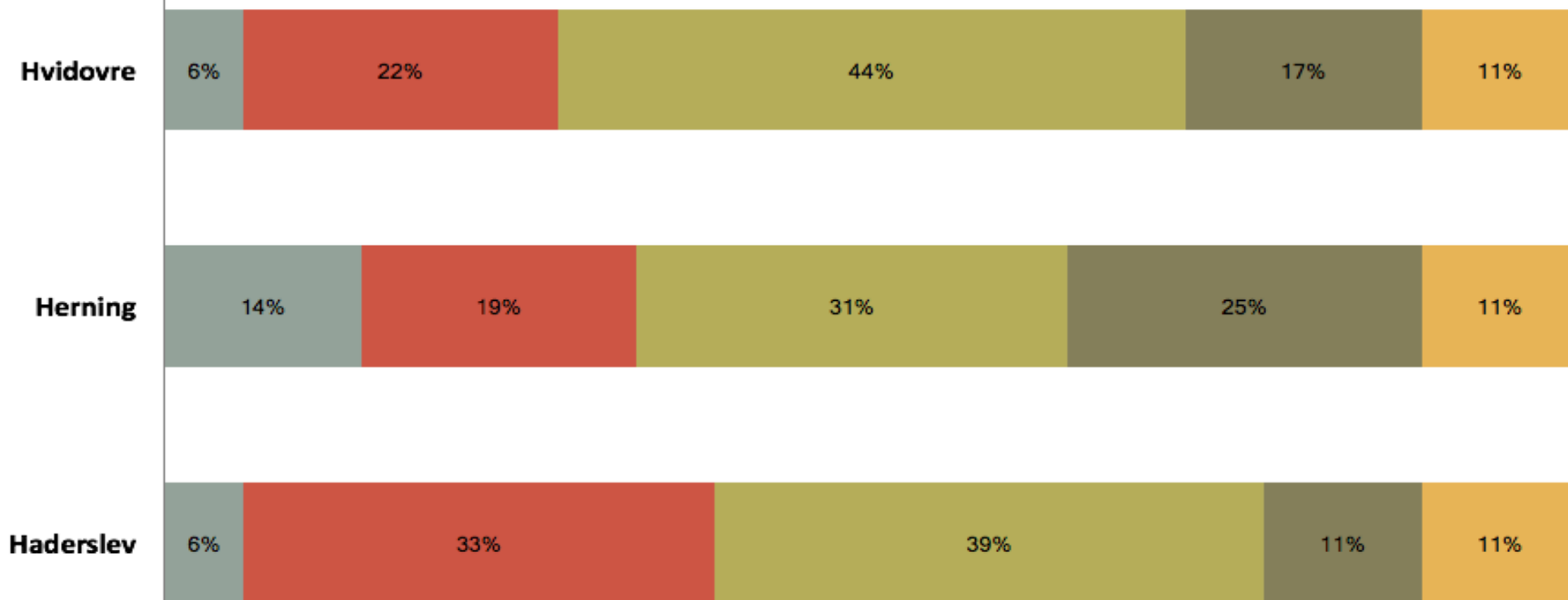


6.2.5 Medindflydelse på omsætning i daglig praksis

Mindre end halvdelen af socialrådgiverne i de tre kommuner mener at have medindflydelse på, hvordan omlægningen skal omsættes i egen praksis.

”Jeg har medindflydelse på, hvordan omlægningen skal omsættes i min daglige praksis”

■ Helt enig ■ Delvist enig ■ Hverken enig eller uenig ■ Delvist uenig ■ Helt uenig



6.2.6 Kendskab til indsatsstrappens principper

Mellem to tredjedele og tre fjerdedele af respondenterne finder, at principperne bag indsatsstrappen står klart for dem i meget høj eller høj grad.

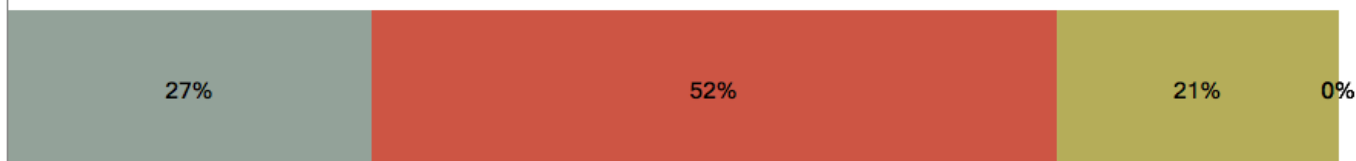
”I hvilken grad står principperne bag indsatsstrappen klart for dig?”

■ I meget høj grad ■ I høj grad ■ I nogen grad ■ I ringe grad ■ Slet ikke

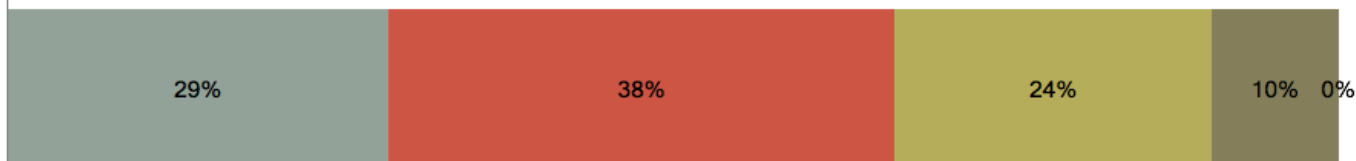
Hvidovre Kommune



Herning Kommune



Haderslev Kommune

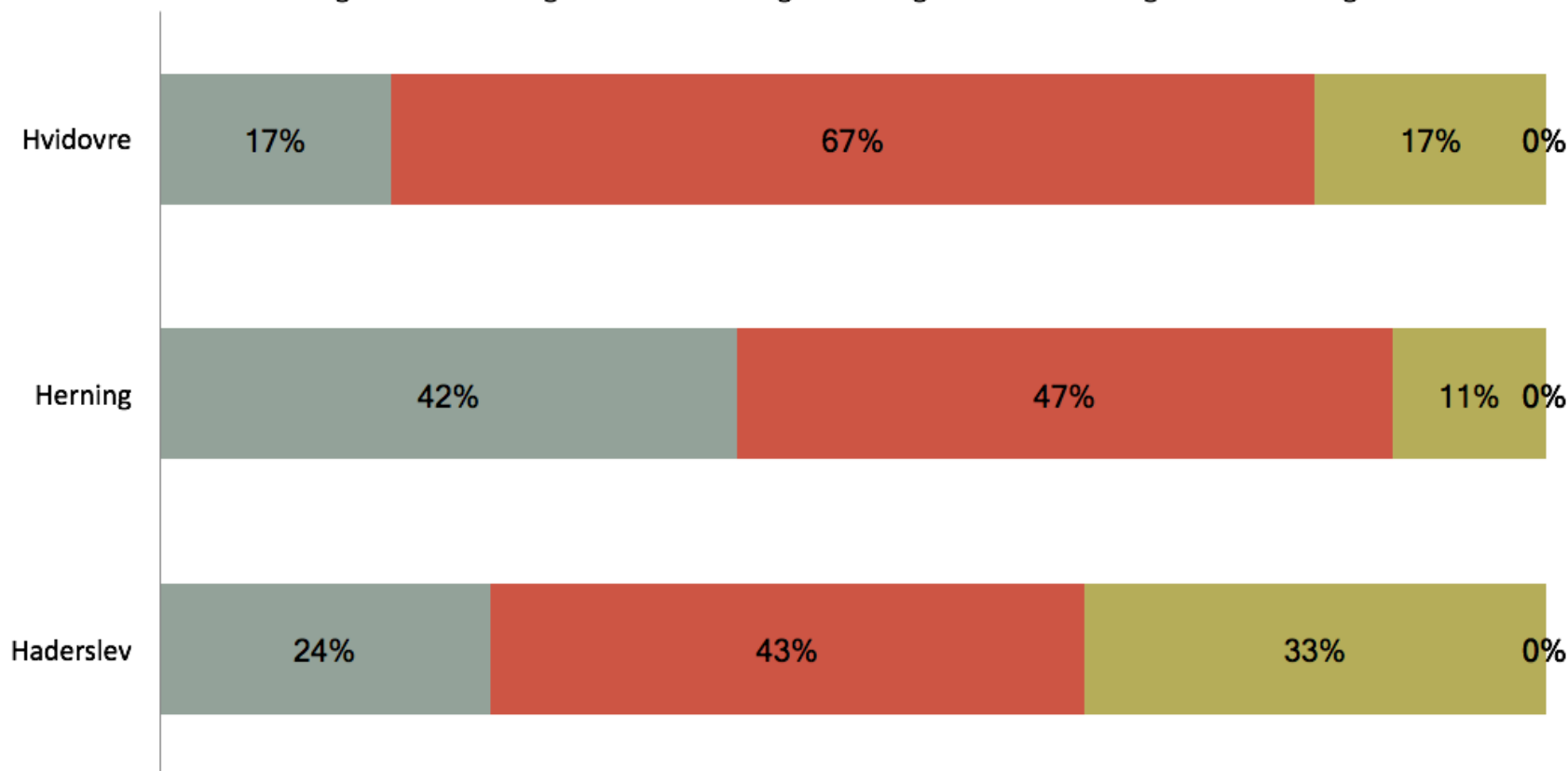


6.2.7 Holdning til indsatsstrappen (a)

Der er stor opbakning til principperne bag indsatsstrappen i alle tre kommuner, skønt en tredjedel i Haderslev hverken er enige eller uenige.

”Principperne bag indsatsstrappen stemmer overens med mine værdier som fagperson”

■ Helt enig ■ Delvist enig ■ Hverken enig eller uenig ■ Delvist uenig ■ Helt uenig

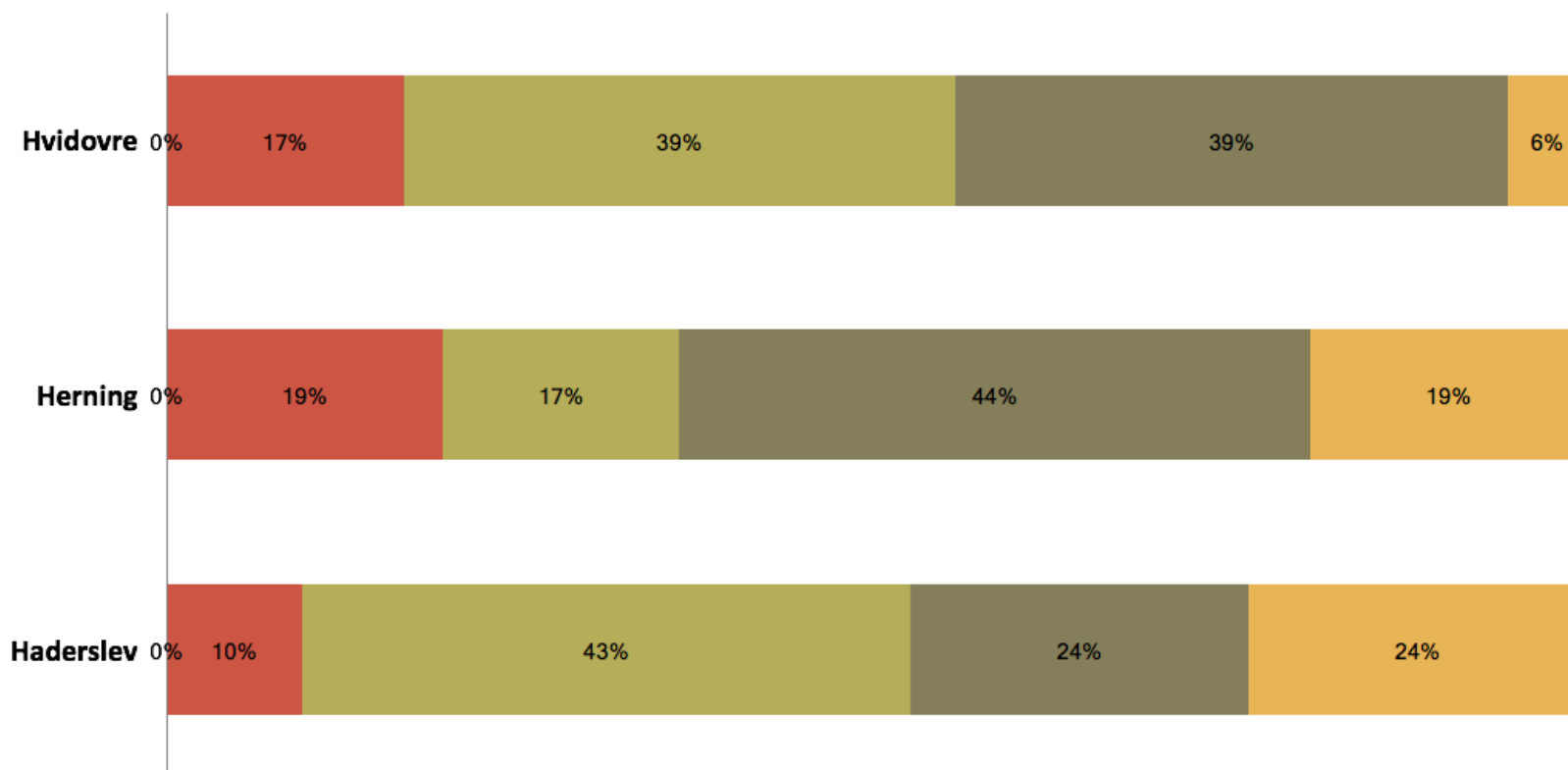


6.2.8 Holdning til indsatsstrappen (b)

Der er overvejende tilfredshed med det faglige råderum, som indsatsstrappetænkningen efterlader i sagerne.

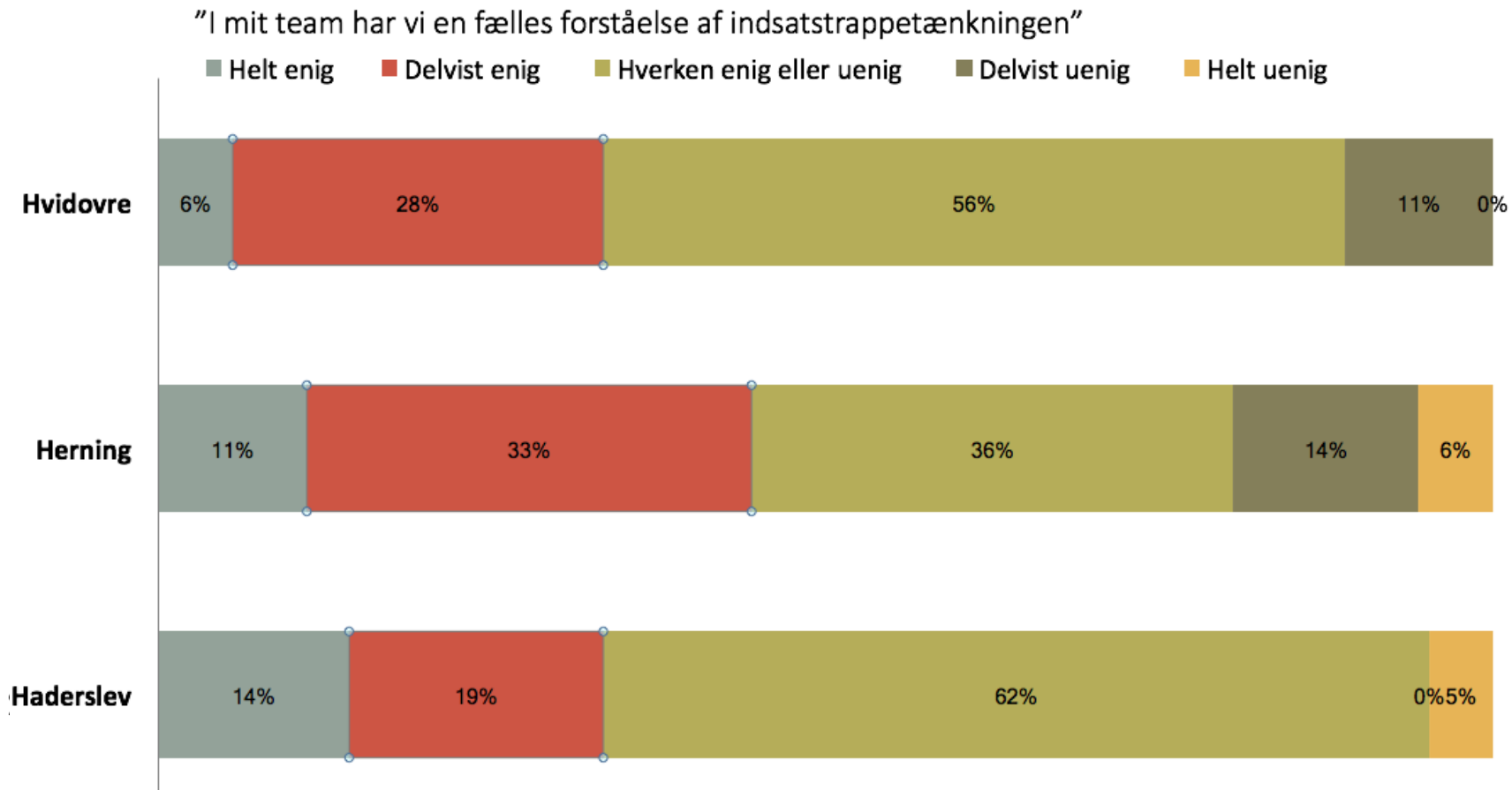
”Indsatsstrappetænkningen giver *ikke* tilstrækkelig plads til den faglige vurdering i sagerne”

■ Helt enig ■ Delvist enig ■ Hverken enig eller uenig ■ Delvist uenig ■ Helt uenig



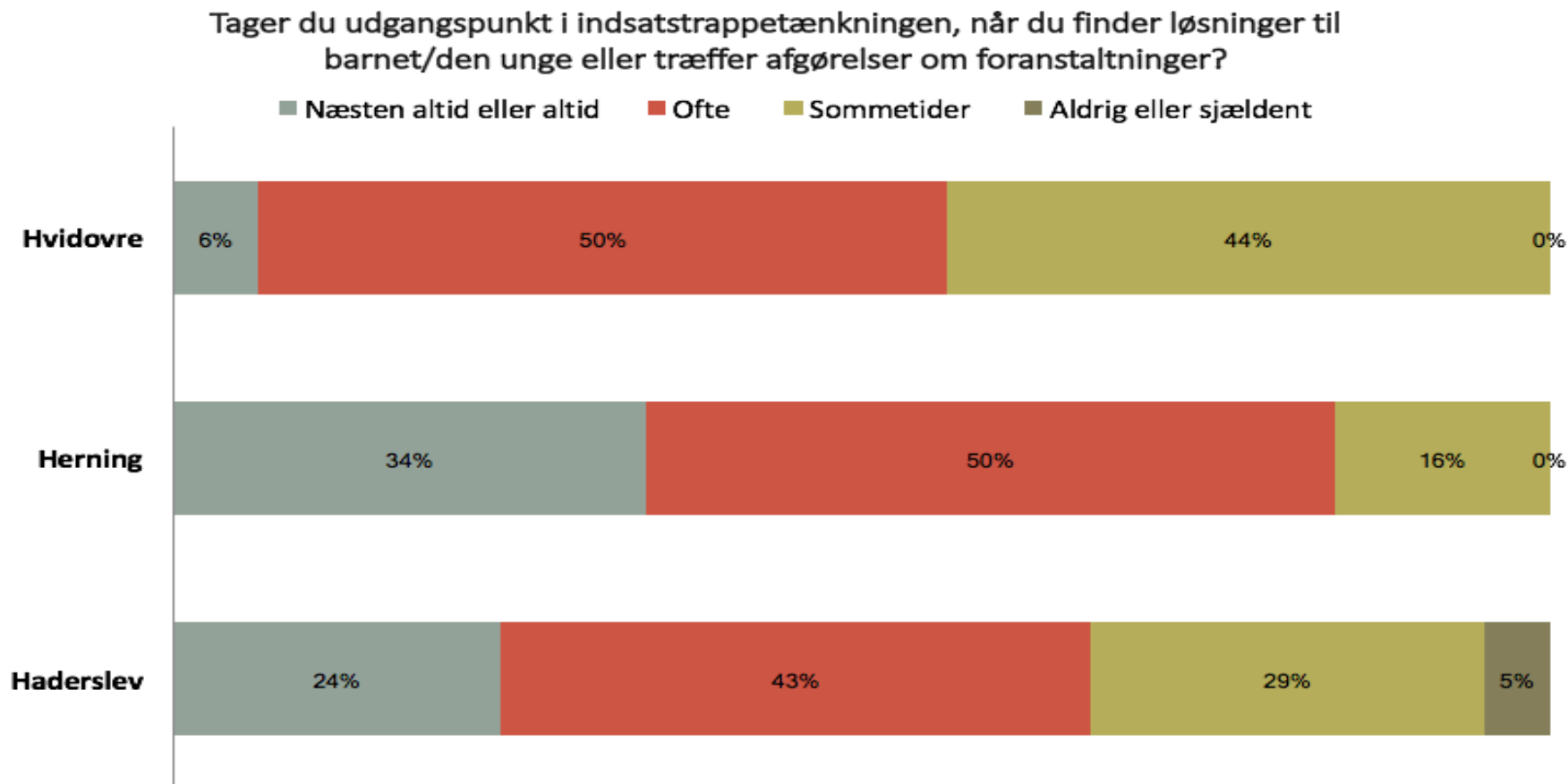
6.2.9 Fælles forståelse af indsatsrampen i teamet

Hovedparten i Hvidovre og Haderslev er hverken enige eller uenige i, at der eksisterer en fælles forståelse af indsatsrampetænkningen i teamet, mens en tredjedel er helt eller delvist enige. I Herning er enigheden noget større.



6.2.10 Løsninger med udgangspunkt i indsatsstrappen

Flertallet tager udgangspunkt i indsatsstrappetænkningen ofte eller næsten altid, når de skal finde løsninger. Socialrådgivere med en positiv holdning til indsatsstrappens principper er mest tilbøjelige til at tage udgangspunkt i indsatsstrappen.

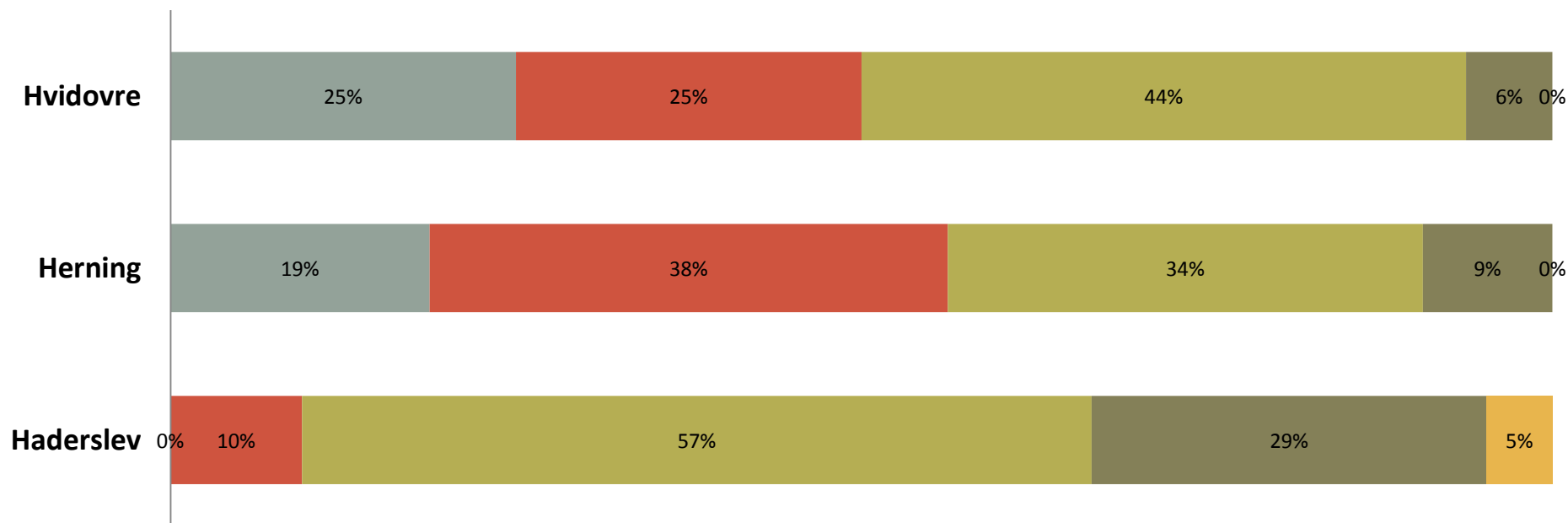


6.2.11 Oplevelse af mulighed for sparring

Der er ønske om øget mulighed for faglig sparring i alle tre kommuner, omend mest udtalt i Haderslev.

Oplever du, at du har tilstrækkelig mulighed for faglig sparring om sager, hvor du er i tvivl om, hvad der er den bedste løsning for barnet/den unge?

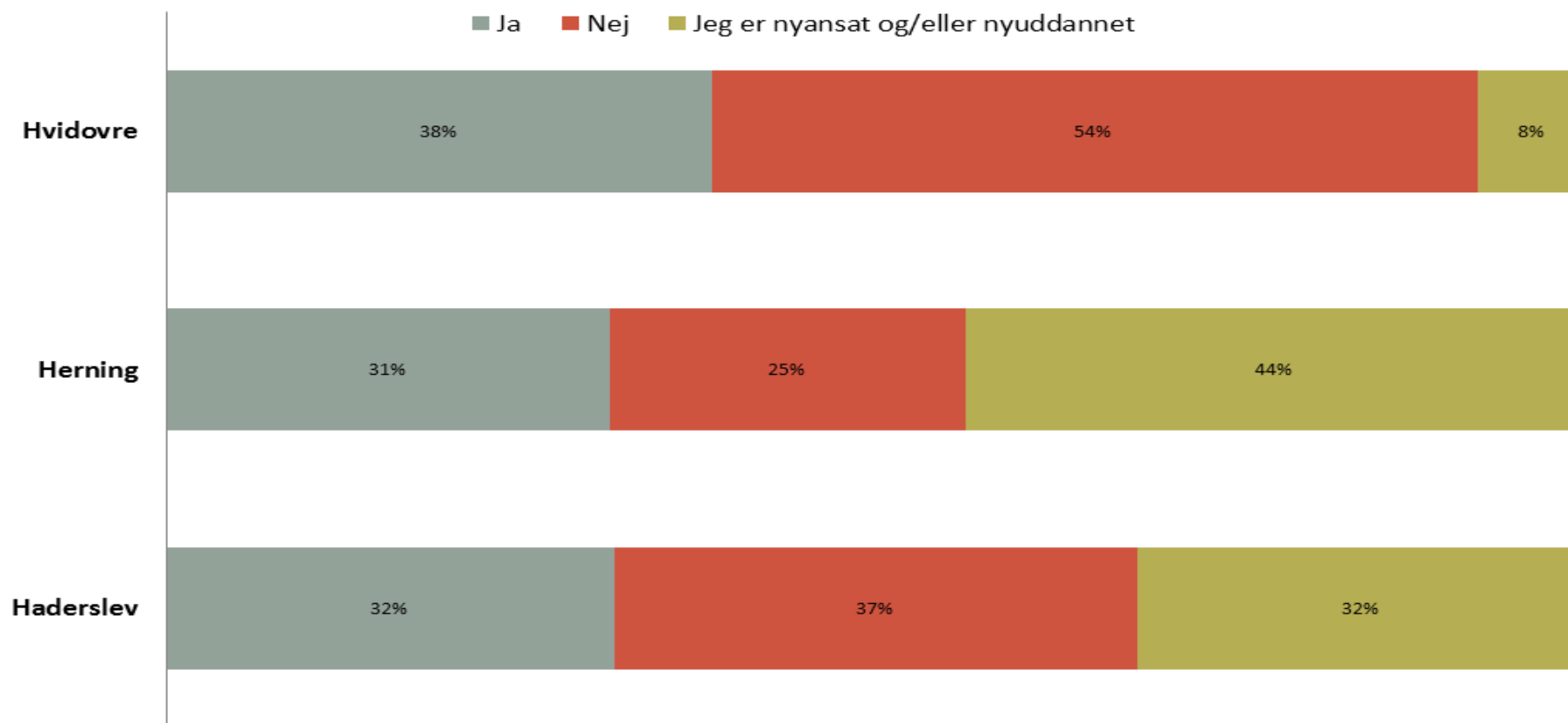
■ I meget høj grad ■ I høj grad ■ I nogen grad ■ I ringe grad ■ Slet ikke



6.2.12 Oplevelse af udvikling i sagstal

Omkring en tredjedel af socialrådgiverne oplever, at sagstallet er faldet under omlægningen. Da omlægningen har været i gang i flere år i alle kommuner, er der ikke et klart sammenligningsgrundlag, og der er spurgt til den subjektive oplevelse.

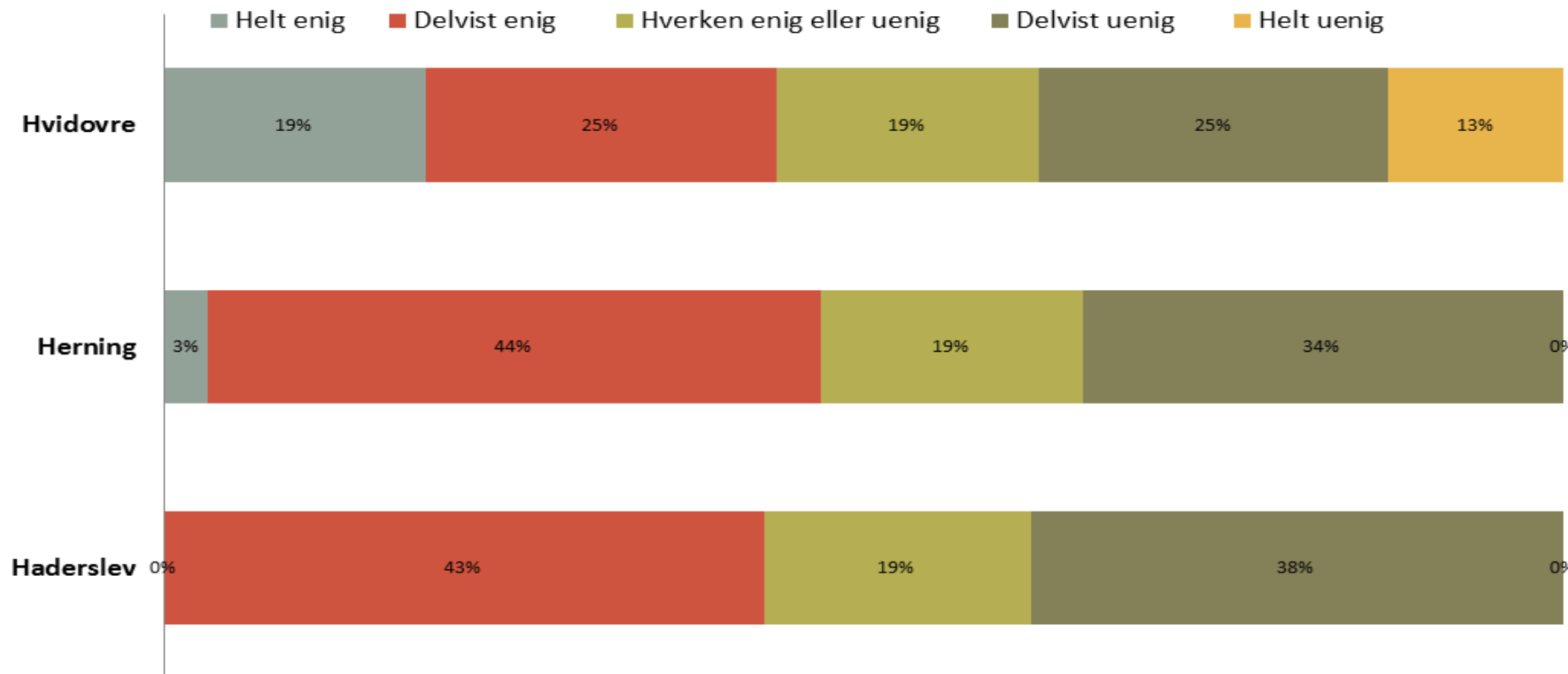
Oplever du at have et lavere sagstal, end du havde før omlægningen blev igangsat?



6.2.13 Mulighed for hyppig opfølgning

Der er stor spredning i opfattelsen af muligheden for at følge relevant og rettidigt op, men godt en tredjedel mener ikke at have tilstrækkelig mulighed.

Jeg har mulighed for at følge relevant og rettidigt op på barnet/den unges udvikling og trivsel i mine sager

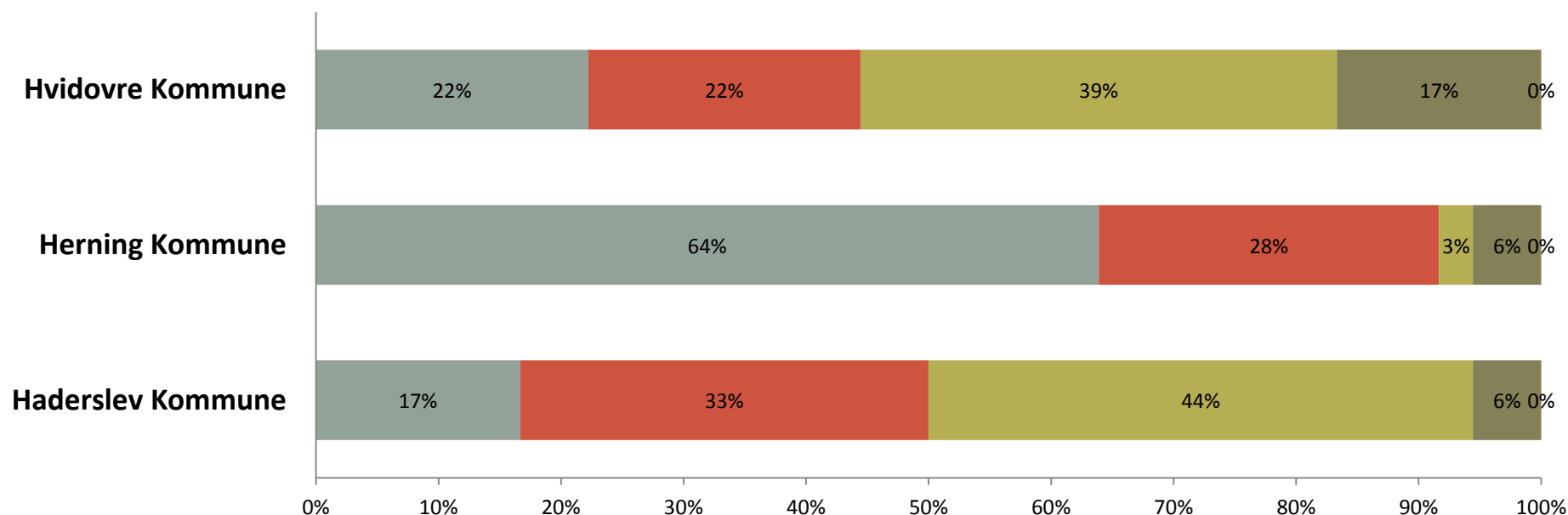


6.2.14 Omlægningens nødvendighed

Variierende opfattelser af omlægningens nødvendighed – ingen mener dog, at den er helt overflødig.

”Omlægningen er overflødig - vores hidtidige tilgang og organisering af arbejdet var god nok”

■ Helt uenig ■ Delvist uenig ■ Hverken enig eller uenig ■ Delvist enig ■ Helt enig



Displays

På de følgende slides vises kvalitative data til uddybning af grundlaget for analyserne i præsentationen.

De kvalitative data er kondenseret og opstillet i *displays* med kategorier af forandringsteoretisk relevans eller kategorier, som tjener til at vise mønstre fundet i materialet. Displays er designet til at vise variationen i data på de udvalgte dimensioner, men viser ikke fordelingen, som fx *hvor mange* der har givet udtryk for en bestemt holdning eller erfaring.



6.3.1a Faste rammer vs. fleksibilitet i sagsbehandling Herning

	Behov for faste rammer	Behov for fleksibilitet	Afstemning af begge behov
Social-rådgivere	Som nyansat er det en udfordring, at ens kolleger svarer forskelligt på spørgsmål, fordi der ikke er en fast procedure. Det skaber usikkerhed.	Der skal være fleksibilitet ift. de enkelte barn. Individuelle behov kræver individuelle løsninger. Jeg oplever en frustration over alle de nye og firkantede retningslinjer. Nogle skoler har ét behov og andre skoler har et andet.	Det er positivt at der er mulighed for at ændre på opfølgingsfristerne, hvis de ikke giver mening i den enkelte sag.
Ledelse	Herningmodellen er på grænsen til at være en <i>religion</i> i den forstand, at hvis man vil være her, er der ikke plads til, at man har sine egne holdninger. Hvis du arbejder i Herning, så arbejder du ud fra det her mindset.	Fleksibiliteten består i, at rådgiverne skal træffe afgørelser ud fra deres faglige standpunkt.	Det handler populært sagt om <i>empowerment</i> . Vi har dygtige medarbejdere, som sammen kan træffe gode beslutninger om de krøllede situationer de møder – inden for nogle rammer. Vi skal finde en kombination mellem et meget præcist setup og plads til individuelle løsninger, tværfagligt samarbejde og kreativitet i mellemrummene.

6.3.1b Faste rammer vs. fleksibilitet i sagsbehandling Hvidovre

	Behov for faste rammer	Behov for fleksibilitet	Afstemning af begge behov
Social-rådgivere	Det med opfølgningen bliver sådan en individuel ting, fordi det er blevet sådan en "Når det giver mening". Men hvornår giver det mening for dig, og hvornår giver det mening for mig?	I forhold til for fem år siden, så kan vi meget mere nu, og der er flere tilbud at hente.	Det er svært, fordi der ikke er noget facit i det her fag. Så er det ikke alle steder, hvor det giver mening. Ligesom det ikke giver mening i de børnesager, vi har, hvor det her barn er anbragt på 18. år.
Ledelse	Jeg vil gerne have et kompendium, der siger: sådan arbejder man efter Lige Muligheder. Vores håndbog skal opdateres med sagsgangen.	Retningslinjerne skal ikke firkantet fordele en type sag til en type foranstaltning. Her er fagligheden og håndværket i spil. Der skal være løbende debat på personalemøder, hvor man vurderer, hvad der giver mening.	Vi skal finde ud af, hvornår det er godt at have en retningslinje for rådgiverne. Man skal også huske det individuelle skøn.

6.3.1c Faste rammer vs. fleksibilitet i sagsbehandling Haderslev

	Behov for faste rammer	Behov for fleksibilitet	Afstemning af begge behov
Social-rådgivere	Som ny i feltet var jeg meget frustreret over manglende arbejdsgangsbeskrivelser.	Du bestemmer selv inden for lovens rammer, og ledelsen viser dig tillid. Der er metodefrihed så jeg kan lave netværkskort, familierådslagning, udviklingsplan osv. Jeg elsker at vi må bruge os selv, at vi kan sætte vores eget præg på.	Selvfølgelig skal der både være en juridisk og ledelsesmæssig ramme, men jeg vil selv bestemme, hvad jeg putter i den.
Ledelse	I Haderslev er det kommunens værdigrundlag, der ligger fast.	Fleksibilitet findes hos den enkelte rådgiver og handler om den plads, der er til rådgiverens faglige mening i den enkelte sag. Vi skal fastholde vores fleksibilitet, det er en spidskompetence.	Det er et paradoks at have stabil drift versus innovation, fordi man ikke kan have begge dele på én gang. Hvor meget kan vi beskrive uden at give afkald på styrken ved fleksibiliteten?

6.3.2 Hvad kræver den nye arbejdsform af socialrådgiverne? – Mindset, men også...



Socialstyrelsen

	Mindset (holdninger og værdier)	Skill set (viden og kompetencer)	Toolset (mestring af teknikker og redskaber)
Ledelse	<p>Tro på værdien af at arbejde ud fra hverdagslivsperspektivet.</p> <p>Tværfaglighed: samarbejdsvilje og respekt for andre faggruppers faglighed og vurdering.</p>	<p>Godt relationsarbejde med borgerne.</p> <p>Kreativitet og fleksibilitet i sammensætningen af løsninger.</p>	<p>Redskaber til afdækning af ressourcer og inddragelse og samtaleteknikker til fx børnesamtaler.</p>
Medarbejdere	<p>Man skal tro på værdien af at komme tæt på familierne, lære dem at kende og arbejde på at børnene kan have så almindelig en hverdag som muligt.</p> <p><i>Hvis du ikke er åben, nysgerrig, og har lyst til hele tiden at samarbejde, være tværfaglig og have rigtigt megen borgerkontakt, så skal du ikke være her i kommunen.</i></p>	<p>Evne til relationsopbygning med barn og forældre:</p> <p><i>Det kræver mere at sætte sig op som menneske nu, end dengang hvor man kun skulle mødes med dem to gange om året.</i></p> <p>Tværfaglig orientering: kendskab til andre fagfolk og deres fagligheder.</p> <p>Erfaring:</p> <p><i>Det er svært at skelne om det er svært fordi jeg er nyuddannet, eller om det skyldes modellen.</i></p>	<p>Redskaber er nødvendige <i>Kurserne til inddragende netværksmøder var meget teoretiske, vi fik ikke viden om hvordan man udfører det i praksis.</i></p> <p>Redskaber er ikke nok i sig selv <i>Vi har fået mange kurser, genogrammer og netværkskort. Men hvis man havde nogle flere timer til at lære familierne at kende, så kunne det måske lade sig gøre.</i></p>

6.3.3 Den faglige ledelse er central i implementeringsprocessen: Dosering af nyt og tidshorisont – opdelt på kommuner



Socialstyrelsen

	Haderslev	Herning	Hvidovre
<p>Dosering af det nye</p> <p>Medarbejdere ----- Ledere</p>	<p>Jeg synes faktisk, der er rigtig mange gode metoder. Jeg bliver bare lidt forpustet i at implementere dem alle. ----- Rådgiverne får meget information, og har meget de skal forholde sig til, så der sker nok også en høj grad af sortering [i hvad der forekommer vigtigt] hos den enkelte rådgiver.</p> <p>Nogle gange har vi også sat rigtig mange skibe i søen.</p>	<p>Det er svært, at man samtidig med at lære en ny sagsstamme skal lære nye metoder, nye mødefora osv. Det kunne være rart, hvis man lige fik lov til at sætte sig ind i sin sagsstamme inden, fordi det tager tid.</p>	<p>Vi har haft sygemeldinger fordi folk ikke følte de kunne følge med og gøre deres arbejde ordentligt. Men der er også mange som synes det er rigtig sjovt ----- Altså vi kan jo ikke gå i gang med det hele på en gang. Så det er jo med at tage nogle bolde hen af vejen, så vi alle sammen kan kapere det.</p> <p>Det er vigtigt at kunne se en sammenhæng, og det gør jeg ved sige, at lige nu er det det, I får, så tager vi det andet senere.</p>
<p>Det tager tid (ledere)</p>	<p>Det har taget længere tid at dreje mindsettet end jeg lige regnede med</p>	<p>Det tager noget tid at indarbejde et mindset. Det har vi undervurderet lidt. Vi har i hvert fald ikke været tydelige nok overfor medarbejderne, omkring hvor lang tid det kommer til at tage, før vi begynder af kunne mærke en effekt af det her, både som medarbejdere og som familie</p>	<p>Et er, vi ved godt hvorfor vi vil gøre det, men det er ikke bare lige og lave et nyt mindset. Hvordan er det vi lige pludselig drøfter de sager på en anden måde? Det foregår jo inde i maskinrummet det her.</p> <p>De lette frugter er hentet, nu er det det lange seje træk, som vi skal til.</p>



Socialstyrelsen